

JOHN A. ALLISON

Criza de leadership și leacul pieței libere

De ce viitorul afacerilor depinde
de întoarcerea la viață,
libertate și căutarea fericirii

Traducere din limba engleză:

Popa Andrii Vlad

 **ACT și Politon**

2017

Cuprins

Introducere	11
1 Viziunea	19
2 Scopul	27
<u>PARTEA ÎNTÂI: Valorile în căutarea fericirii</u>	43
3 Ancorat în realitate	45
4 Rațiunea (Obiectivitatea)	55
5 Gândirea independentă (responsabilitatea/creativitatea)	69
6 Productivitatea (profitabilitatea)	77
7 Sinceritatea	93
8 Integritatea	103
9 Dreptatea	109
10 Mândria	123
11 Stima de sine (Automotivarea)	129
12 Lucrul în echipă (susținerea reciprocă)	151

**PARTEA A DOUA: Cum să conduci pentru
a dobândi măreție la nivel personal,
de organizație și de societate** **163**

13	Rolul emoțiilor	165
14	Strategia	179
15	Integrarea strategiei și a procesului (managementul calității totale/Six Sigma)	197
16	Optimismul rațional (pasiune și o atitudine pozitivă)	215
17	Convingeri + Comportamente = Rezultate	225
18	Îmbunătățire continuă	231
19	Cum să creezi parteneriate de tipul câștig-câștig: fuziuni și achiziții	237
20	Cum să devii director executiv și să câștigi o mulțime de bani: autodezvoltarea	263
21	Leadership eficient înseamnă integrare	271
22	Etatism <i>versus</i> viață, libertate și căutarea fericirii	277
23	Concluzie	293
	Mulțumiri	301
	Despre autor	303

1

Viziunea

VIZIUNEA ESTE O CONCEPTUALIZARE A CEEA CE S-AR ÎNTÂMPILA când organizația și-ar atinge scopul sau, la nivel individual, a ceea ce vei deveni când îți atingi scopul. Atunci când organizația devine ce și-ar dori să fie, ea va avea aceste atribute. În acest context, o viziune este similară unei imagini sau unei sculpturi. Statuia Libertății este parte a viziunii americane, reprezentând o societate puternică, liberă, deschisă, cu libertate pentru toți. Viziunile de impact creează reacții emoționale în rândul membrilor organizației și pot comunica mai puternic decât argumentele complexe.

Taurul companiei Merrill Lynch este simbolul unui sistem financiar puternic, bazat pe piața liberă, în care Merrill joacă un rol important în susținerea piețelor. (Din nefericire, taurul a ieșit șifonat din recenta criză financiară, din cauza unui leadership slab în fruntea companiei Merrill.) Simbolul Google creează imaginea unui schimb de informație liber, deschis și transparent dincolo de toate tipurile de granițe. Într-un fel, este un simbol al libertății individuale. Guvernele cu tendințe represive, China spre exemplu,

acționează adesea pentru a opri fluxul de informație pe Google, deoarece adevărul amenință povestea falsă pe care ele vor ca populația lor să o creadă. Publicitatea încearcă adesea să creeze o viziune în mințile clienților organizației: „Fly the Friendly Skies” (Zburați pe un cer prietenos; United Airlines), „Think” (Gândește; IBM), „Hope and Change” (Speranță și schimbare; campania lui Obama). Este o greșeală semnificativă pentru un lider să promoveze o viziune și să nu o ofere. Aceasta înșală în mod fundamental încrederea la nivelul membrilor organizației.

Tu ai o viziune pentru tine însuși? Cum arată aceasta? Poate că ar putea fi: „În 10 ani voi fi un om de succes [ca lider de afaceri, avocat, persoană casnică, artist, statistician etc.] care acționează în mod constant pe baza unor principii în activitatea sa și are relații sănătoase cu familia și/sau prietenii care îi împărtășesc valorile.” Sau ar putea fi oricare dintre alte numeroase combinații. Viziunea ta poate fi transpusă în realitate? Dacă nu, vei fi deprimat fiindcă nu vei reuși să realizezi imposibilul. Pe de altă parte, dacă viziunea ta asupra propriei persoane este realizabilă, dar încă nu ai concretizat-o, atunci care este planul tău de acțiune? Cum poți corecta slăbiciunile? Merită efortul? Dacă nu, încetează să te consumi și modifică-ți viziunea! Dacă meriți efortul, atunci treci la corectarea neajunsurilor.

Să concretizăm conceptul de viziune ca „image” cu câteva exemple. Hugh McColl a fost forța motrice din spatele creării Bank of America, pe care a făcut-o să se transforme din North Carolina National Bank în NationsBank și apoi în Bank of America (BOA). A avut o viziune clară, anume aceea de a crea cea mai mare bancă din Statele Unite. El și-a atins obiectivul. Când îl vizitai pe Hugh la biroul său, el

Îți arăta grenada sa de mână, din sticlă. Servise cu mândrie ca ofițer în Marina Statelor Unite, dar exista o semnificație mai profundă: dacă ești de partea mea, voi lupta pentru tine până la capăt. Însă, dacă ești dușmanul meu, ai grijă, te voi arunca în aer (la modul simbolic, cred). Hugh nu avea întotdeauna dreptate, dar era mai mereu sigur pe sine. Tipul său de claritate a propriei viziuni le dădea putere oamenilor care o împărtășeau. Mie unuia îmi place Hugh fiindcă este direct și transparent chiar și atunci când te sperie de moarte.

Viziunea lui Hugh McColl de a crea cea mai mare bancă din America era însoțită de mai multe caracteristici – puternică, rezistentă, hotărâtă, uneori nemiloasă și concentrată pe achiziții strategice agresive. De fapt, în mare măsură, creșterea Bank of America se baza pe achiziții cu foarte mare risc, inclusiv achiziția de către NationsBank a Bank of America însăși (cu o schimbare ulterioară a numelui în Banca Americii). Singura problemă legată de efectuarea unui număr de achiziții importante, de mare risc, este că pariezi pe bancă și, într-o zi, pariul se va întoarce împotriva ta. Acest lucru s-a întâmplat atunci când Bank of America a achiziționat Countrywide* și a moștenit datorii contingente gigantice.

Deși lui Hugh îi păsa de acționari, nu se ocupa, în mod obișnuit, de maximizarea profiturilor acționarilor. Îi păsa de angajați și clienți, dar în contextul în care a fi mai mare era, în mod fundamental, un scop în sine și îi eclipsa pe ceilalți membri.

Este interesant să pui în contrast viziunea Bank of America cu cea a BB&T. Viziunea BB&T este „să creeze cea mai bună instituție financiară cu putință”. Realizarea acestei

* Cel mai mare grup de agenții imobiliare din Marea Britanie (n.red.)

viziuni se judecă în contextul misiunii noastre, care presupune optimizarea pe termen lung a profiturilor acționarilor în baza unor servicii de nivel superior pentru clienți, a unor angajați excepționali și a generării de valoare în cadrul comunității. Deși BB&T a crescut repede, creșterea nu a fost niciodată un scop în sine. Obiectivul a fost calitatea, în contextul cel mai larg. BB&T a făcut numeroase achiziții, dar niciuna dintre ele nu a fost de mare risc, în contextul Băncii Americii. BB&T nu era conservatoare în sensul tradițional, ci foarte disciplinată, concentrându-se în mod clar pe a lua decizii raționale în baza unor fapte. Atributele BB&T care rezultau de aici erau: de încredere, receptivă, empatică și competentă. BB&T era o mașină bine condusă care putea rula cu succes la 75 de mile pe oră într-o zonă de 70 de mile pe oră, dar niciodată nu am încercat să rulăm la 80 sau 90 de mile pe oră și, dacă ploua, reduceam viteza la 65 de mile/h.

În mod evident, îmi place mai mult viziunea BB&T, fiindcă am contribuit la crearea ei. Oricum, ambele viziuni au farmecul lor și, într-o oarecare măsură, consecințe previzibile. Bank of America a devenit mare și puternică, dar s-a poticnit. BB&T a pufăit de-a lungul crizei financiare fără nici măcar o pierdere trimestrială. Dacă nu ar fi fost o criză financiară, este posibil ca Bank of America să fi devansat BB&T. La nivel național, aceasta ar fi putut fi o mare afacere. (Totuși, oare corecturile de natură financiară sunt inevitabile dacă există suficient timp?)

Walmart* are o viziune captivantă: prețuri mici și o varietate excelentă. După părerea mea, acest retailer a făcut

* Cea mai mare companie din domeniul comerțului cu amănuntul la nivel mondial. (n.red.)

mai mult pentru a îmbunătăți calitatea vieții pentru oamenii cu venituri mici decât toate programele guvernamentale la un loc. Prietenul meu, James Maynard, care a înființat Golden Corral*, a avut viziunea unei cine de familie de calitate la un preț cinstit. El a creat cel mai mare lanț de bufeturi de familie din Statele Unite și locul meu preferat în care să iau masa.

Există o viziune conexă, dar diferită, pe care o voi defini ca viziune strategică. Marile averi se pot face printr-o viziune strategică. Unele viziuni strategice pot avea aspectul unei „imagini”, dar acest lucru nu este necesar. John D. Rockefeller a avut o viziune strategică legat de cum să consolideze industria petrolului din Statele Unite; pe parcursul acestui proces, el a îmbunătățit în mod radical productivitatea sectorului și a redus costurile. A îndeplinit acest obiectiv, și pe parcursul procesului a sporit în mod semnificativ standardul de viață pentru Statele Unite, făcând, în același timp, ca industria auto să devină o realitate. Acest rezultat nu a fost inevitabil. Rusia avea rezerve de petrol mai multe și mai bune, dar combinația dintre politica guvernului rus și lipsa unui Rockefeller a împiedicat succesul acelei țări.

După toate aparențele, Rockefeller nu a fost un lider inspirațional, nici nu a conturat în mod clar o imagine a ceea ce încerca să realizeze. Totuși, viziunea sa strategică a fost atât de puternică, încât rezultatele au fost extraordinare.

Bill Gates este un alt vizionar strategic extraordinar. El a înțeles rolul software-ului în comparație cu cel al

* Lanț de restaurante pentru familii unde se servește micul-dejun, prânz și cină în stil bufet, cu sediul central în Raleigh, North Carolina și având locații în 41 de state. (n.red.)

hardware-ului și capacitatea sistemelor de operare proiectate într-un mod adecvat de a transforma utilitatea computerelor. Este trist că Gates a decis să-și abandoneze rolul de la Microsoft pentru a se concentra pe acte filantropice. El avea un talent incredibil pentru software și nu există nicio probă că ar fi un filantrop mai bun decât media. Nu mai spun de progresele serioase pe care omenirea le-a ratat fiindcă Gates a hotărât să nu-și folosească talentul neobișnuit. Dacă voia să-și risipească banii, ar fi putut găsi cu ușurință mulți oameni cel puțin la fel de pricepuți la acte filantropice ca și el, probabil mai pricepuți. Foarte puțini oameni au un talent extraordinar în mai multe domenii.

Steve Jobs a avut viziunea strategică a unui software ușor de utilizat care să fie mobil și vast. Viziunea sa strategică se axa și pe imagini, în sensul că este ușor să „vezi” un iPhone și impactul său. În baza feedbackului celor care au lucrat cu Jobs, el putea fi un supervisor extrem de dificil și totuși viziunea sa e strategică și are și capacitatea de a inspira.

Google este, în același timp, o viziune strategică a informației ușor accesibile, transparente și o sursă de inspirație. Viziunea Walmart este strategică și are și capacitatea de a inspira. Toate aceste viziuni inspiră loialitate clienților și altor colaboratori (și critici din partea celor ce nu pot ține pasul cu competiția).

Viziunea noastră la Institutul Cato este să contribuim la crearea unei societăți libere și prospere bazate pe principiile libertății individuale, piețelor libere, guvernării limitate și păcii. Noi suntem apărătorii moderni ai viziunii Părinților Fondatori asupra vieții, libertății și căutării fericirii. Aceasta este o muncă nobilă.

Liberalii/progresiștii au viziunea unei societăți colectiviste/egalitare în care noi toți avem rezultate egale. Fiecare dintre noi contribuie în baza abilității sale și primește în baza nevoilor sale. Aceasta este, de fapt, o viziune veche, care nu a fost implementată cu succes. Oricum, oamenii par să creadă că slaba implementare a acestui concept, și nu natura fundamentală a omului este cea care împiedică concretizarea acestei viziuni. Vom discuta acest lucru mai în detaliu în Capitolul 22.

Să ai o viziune clară este necesar pentru dobândirea fericirii personale și a succesului pe plan organizațional, dar nu este suficient. Viziunea evoluează pe măsură ce crești – organizația se schimbă și mediul competitiv creează noi provocări. Oricum, este important să ai întotdeauna o viziune într-un context de organizație pentru a te asigura că elementele organizației sunt în ton cu viziunea. Viziunea și scopul sunt concepte integrate și trebuie tratate în consecință. O viziune neadecvată scopului tău va fi și distructivă.

O viziune servește drept „far” care vă menține pe tine și organizația ta orientați în direcția potrivită. Poate fi important să îți clarifici viziunea personală și pe cea a organizației/departamentului/familiei tale. În 10, 15 sau 20 de ani – ce vei face și cum te vei simți în pielea ta? În 10, 15 sau 20 de ani – cum va arăta organizația ta și cum va fi să lucrezi în cadrul organizației? În 10, 15 sau 20 de ani – cum va arăta America? Dacă nu ești mulțumit de imaginea pe care o vezi, ce poți face pentru a schimba rezultatul?

Practic, orice om și orice organizație are o viziune. Aceasta poate fi conștientă sau inconștientă. Oricum, în fiecare caz, aceasta este un far și tu te deplasezi probabil spre

el, chiar dacă farul te duce spre un rezultat mult mai puțin semnificativ decât sunteți capabili să obțineți tu sau organizația ta.

Scopul

PRINCIPIUL ORGANIZATOR AL ACȚIUNII UMANE ESTE SCOPUL. Ca ființe umane, noi suntem entități orientate spre un scop. Pentru a ajunge acolo, trebuie să știm încotro ne îndreptăm. Oamenii au nevoie să simtă că au un scop. Organizațiile (companiile, bisericile, organizațiile civice, universitățile și așa mai departe) sunt pur și simplu grupuri de ființe umane individuale. Pentru ca organizația să aibă succes, oamenii din cadrul organizației trebuie să-și însușească scopul/misiunea organizației. (Voi folosi cuvintele scop și misiune interșanjabil în această discuție.)

Ai nevoie să simți că ai un scop. Mi se pare foarte descurajator cât de mulți oameni descriu munca lor ca fiind doar „muncă”. Dacă munca ta este doar „muncă”, pierzi foarte mult din ceea ce înseamnă viața. Îți petreci un volum disproporționat de timp și energie la muncă. Dacă vrei să ai pasiune și energie în viață, trebuie să simți că ai un scop în munca ta.

În vreme ce conținutul muncii variază considerabil de la un om la altul, contextul este practic același pentru

oricine. Acel context are două componente. Toți cei care citesc această carte vor să transforme lumea într-un loc mai bun în care să trăiască. De fapt, eu cred că practic fiecare (dar nu toți) își dorește asta.

Din fericire, există multe moduri de a transforma lumea într-un loc mai bun în care să trăim. Nu trebuie să hrănești copiii flămânzi din Africa pentru a transforma lumea într-un loc mai bun. De fapt, una dintre diferențele esențiale dintre calitatea vieții în Statele Unite și Africa este că Statele Unite au companii mai bune. Companiile oferă produse și servicii care îmbunătățesc calitatea vieții. Afacerile sunt actul producției. Fără producție nu poate exista consum. Înainte ca oricine să poată distribui orice, cineva trebuie să producă acel lucru. Experiența mea de viață îmi spune că a produce este mult mai greu decât a da de pomană. Afacerile sunt o activitate nobilă. Aceia dintre voi care sunt în afaceri nu ar trebui să își ceară niciodată scuze pentru că sunt în afaceri. Nu îți cere niciodată scuze pentru că faci un profit.

Există multe alte moduri de a transforma lumea într-un loc mai bun. Doctorii, avocații, constructorii de case, profesorii, persoanele casnice, savanții, dansatorii, autorii buni și așa mai departe transformă lumea într-un loc mai bun în care să trăim. Esențial este să crezi că activitatea ta transformă lumea într-un loc mai bun. Aceasta nu trebuie să fie măreață. Poate îți dorești să deschizi un restaurant care oferă hrană sănătoasă la un preț onest. Dimensiunea scopului trebuie să corespundă abilităților și ambițiilor tale. Esența este convingerea ta că faci diferența.

A doua componentă a scopului este la fel de importantă și mult mai puțin discutată. Pentru a transforma lumea

într-un loc mai bun trebuie să faci ceva ce vrei să faci pentru tine. Ai dreptul fundamental la propria ta viață. Dacă ar trebui să transformi lumea într-un loc mai bun, dar nu ți-ar plăcea să faci acest lucru, ai pierde cel mai valoros lucru pe care îl ai, pe tine însuși. Șansele de a transforma lumea într-un loc mai bun făcând ceva ce nu vrei să faci sunt mici. Așa că trebuie să transformi lumea într-un loc mai bun în care să trăiești făcând ceva ce vrei să faci pentru tine. Nu uita de aspectul „pentru tine” al scopului tău.

La fel ca oamenii, organizațiile – care nu sunt decât un grup de oameni – au nevoie să simtă că au un scop. Să discutăm despre scop/misiune la nivelul organizației cu un exemplu concret. BB&T este o companie orientată spre un scop, fapt exprimat în misiunea noastră.

MISIUNEA BB&T

Să transforme lumea într-un loc mai bun în care să trăim:

- ❖ Ajutând clienții să dobândească succesul pe plan economic și siguranța financiară;
- ❖ Creând un loc unde angajații să poată învăța, crește și să fie împliniți în activitatea lor;
- ❖ Transformând comunitățile în cadrul cărora lucrăm în locuri mai bune și, prin aceasta:
- ❖ Optimizând profitul pe termen lung al acționarilor prin furnizarea unei investiții sigure și solide.