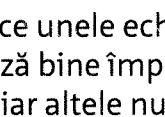


SIMON SINEK

Liderii mănâncă ultimii



De ce unele echipe
lucrează bine împreună,
iar altele nu

Traducere din engleză de
Gabriel Crețu



PUBLICA

The original title of this book is:
Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't,
by Simon Sinek

Copyright © 2014 by SinekPartners LLC.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-94-2

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SINEK, SIMON

Liderii mănâncă ultimii : de ce unele echipe lucrează bine împreună, iar altele nu /
Simon Sinek ; trad.: Gabriel Crețu. - București : Publica, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-8360-94-2

I. Crețu, Gabriel (trad.)

316.48

159.923.2

65.012.4

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

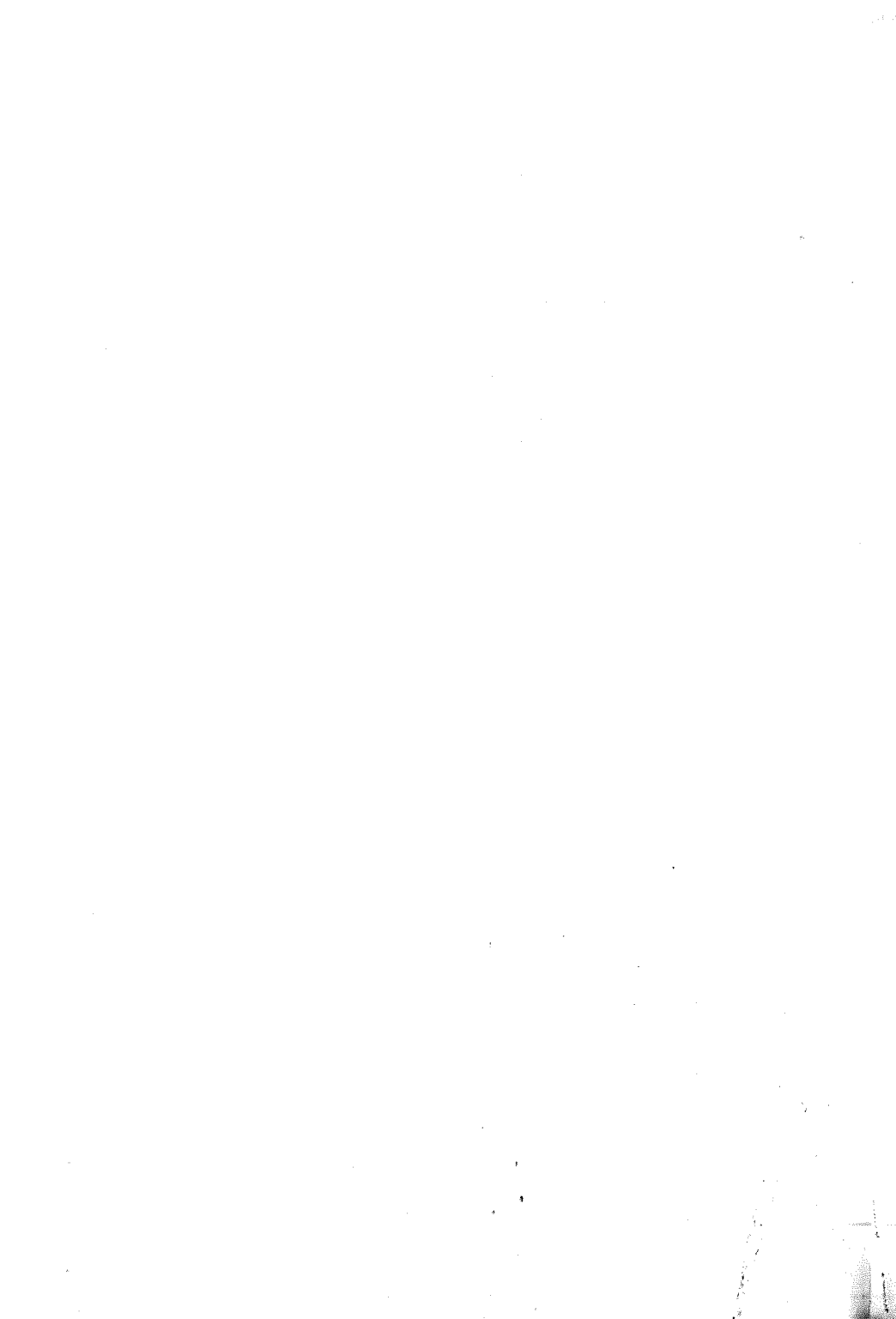
DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Claudiu Sfirschi-Lăudat

CORECTURĂ: Silvia Dumitrache, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea

*Bărbăților și femeilor din cadrul Forțelor Aeriene
ale Statelor Unite ale Americii:
m-ați învățat, mai mult decât oricine poartă o uniformă,
ce înseamnă a fi om.*



Cuprins

Prefață de Madi Rădulescu	11
Cuvântul traducătorului	15
Cuvânt înainte	17

PARTEA ÎNTÂI. NEVOIA DE A NE SIMȚI ÎN SIGURANȚĂ

1. Protecție de deasupra	23
2. Angajații sunt și ei oameni	31
3. Sentimentul de apartenență	45
4. Mda, însă... ..	55

PARTEA A DOUA. FORȚE PUTERNICE

5. Când chiar nu se mai putea	69
6. EDSO	77
7. Marele C	99
8. De ce avem lideri	113

PARTEA A TREIA. REALITATEA

9. Curajul de a proceda corect	129
10. Cu snowmobilul prin deșert	135

PARTEA A PATRA. CUM AM AJUNS AICI

11. Avântul de dinaintea prăbușirii	143
12. Adulții generației <i>Baby Boom</i>	155

PARTEA A CINCEA. PROVOCAREA ABSTRACTĂ

13. Abstractizarea ucide	167
14. Abstractizare modernă	175
15. Gestionarea abstractului	183
16. Dezechilibru	203

PARTEA A ȘASEA. ABUNDENȚA DISTRUCTIVĂ

17. Lecția de leadership nr. 1: așa cultură, așa companie	207
18. Lecția de leadership nr. 2: așa lider, așa cultură	221
19. Lecția de leadership nr. 3: integritatea contează	237
20. Lecția de leadership nr. 4: prietenii sunt importanți	251
21. Lecția de leadership nr. 5: a conduce oameni, nu cifre	263

PARTEA A ȘAPTEA. O SOCIETATE DE DEPENDENȚI

22. Esența tuturor problemelor suntem noi înșine	285
23. Cu orice preț	295
24. Generația abstractă	305

PARTEA A OPTA. A DEVENI LIDER

25. Pasul 12	319
26. Lupta comună	325
27. Ne trebuie mai mulți lideri	335
Mulțumiri	339
Note	345
Bibliografie	371

Liderii sunt cei care se avântă primii în necunoscut.

Ei se năpustesc spre pericol.

Ei își lasă la o parte propriile interese pentru a ne proteja sau pentru a ne duce spre viitor.

Liderii ar sacrifica imediat ceea ce le aparține pentru a proteja ceea ce ne aparține.

Și nu ar sacrifica ceea ce e al nostru pentru a salva ceea ce e al lor.

Asta înseamnă să fii lider.

Înseamnă că ei aleg să înfrunte primii pericolul, avântându-se spre necunoscut.

Iar atunci când suntem siguri că ei vor avea grijă de noi, vom mășălui în urma lor și vom munci neobosiți pentru a le împlini viziunea și ne vom numi cu mândrie adepții lor.



Prefață

Cu Simon Sinek m-a „pus virtual în legătură“ un om pentru care și alături de care lucrez, un om pe care îl admir și îl respect foarte mult, unul dintre clienții mei, membru în boardul unei mari companii din România, cel care mi-a spus simplu: „Uită-te la secvența asta TED.com, despre acest subiect aș vrea să fie workshopul nostru viitor!“ Și m-am apucat de treabă. Secvența era despre cele „Trei cercuri de aur“, iar Simon Sinek mi-a plăcut instantaneu prin felul său simplu și direct de a pune problema, prin exemplele la îndemână și prin forța convingerilor sale. Ceea ce m-a frapat a fost faptul că Sinek nu este consultant și nici vreun fost corporatist devenit ulterior consultant, care ne dezvăluie din secretele unei mari companii. Este de formație antropolog și ne propune o perspectivă inedită asupra relațiilor pe care le stabilim la locul de muncă. „Tribul modern e compania și organizația. [...] Și ca orice trib, unele au lideri puternici, altele au lideri slabi. Dar toate au lideri.“, ne spune Sinek.

Liderii mănâncă ultimii este ultima carte scrisă de Simon Sinek, iar în 2013 am avut plăcerea de a asculta înregistrarea unui interviu în care acesta vorbea despre conținutul cărții, interviu care mi-a trezit pofta de a lectura acest titlu. După lectura cărții, mai multe sentimente mi-au cuprins inima: în primul rând, m-am regăsit citind aceste pagini ca lider, ca om care conduce alți oameni, care adeseori s-a așezat „ultima la masă“ și care își conduce compania, cu bune și cu rele, și o consideră drept familia ei. Familia oferă oamenilor sentimentul de siguranță și, după cum am constatat în ultimii 10-12 ani, acest

aspect face ca oamenii să comunice mai deschis, să depună mai mult efort și să caute mai degrabă soluții și nu să expună probleme. Într-o familie domnește, de asemenea, sentimentul de încredere, iar acest fapt face ca lucrurile să se întâmple de multe ori de la sine. La fel cum am simțit și eu, cred că mulți dintre voi cei care ați luat în mână să răsfoiți cartea, vă veți regăsi în paginile ei.

În al doilea rând, ca om care învață permanent, cred cu tărie că fiecare lider, pe măsură ce va învăța și va înțelege mai bine cum funcționează și cum evoluează ființa umană cu care interacționează zilnic, va deveni un lider mai bun. Nu ne mai putem permite să fim doar manageri de procese, sisteme, indicatori și cifre, deși, așa cum veți afla din această carte, orice manager de indicatori are șanse să devină un bun manager de oameni. Fiecare lider este dator să înțeleagă care sunt mecanismele cu care ne-a înzestrat natura, ce se întâmplă în mintea oamenilor atunci când li se cere să obțină performanță, să găsească soluții, să funcționeze în structurile și sistemele organizaționale pe care le construim, le complicăm, le sofisticăm, le abstractizăm.

Conducem echipe sau companii într-o lume din ce în ce mai virtuală, cu alte reguli față de un deceniu în urmă. Generația Y, cu nerăbdarea sa, cu noul său mod de a privi succesul, este o realitate prezentă și nu viitoare. Sinek, prin formația sa de antropolog, ne ajută prin această carte să înțelegem modul în care a evoluat corporația și firma modernă în societatea umană. Ce nu trebuie să uităm, în schimb, este că societatea de astăzi este creația fiecăruia dintre noi.

Corporațiile sunt dependente de performanță mai mult ca niciodată, dar nivelul de încredere în lideri a scăzut și putem afirma fără teamă că avem de-a face cu o criză de leadership. Iar astăzi, sentimentul de siguranță pe care spunem că-l furnizăm oamenilor de la care cerem performanță este o minciună

pe care ne-o spunem nouă înșine. „Ușurința cu care multe companii fac concedieri pentru a gestiona costurile în vederea respectării țintelor financiare anuale demonstrează că suntem mult mai puțin în siguranță decât eram – și fără îndoială mai puțin decât ne închipuim că suntem.“

Această carte este despre mediile în care trăim și muncim, despre capacitatea companiilor și a liderilor de a adapta aceste medii în așa fel încât să avem încredere în forțele proprii, să arătăm și să oferim încredere celor care au nevoie, să cooperăm în mod firesc pentru a obține rezultatele scontate și să dăm tot ce avem mai bun pentru a păstra sentimentul de siguranță.

Liderii mănâncă ultimii ne oferă o viziune asupra modului în care un lider autentic poate spori sentimentul de siguranță în compania sau în rândul echipei pe care o conduce. Sinek ne dezvăluie modul simplu în care ne-a construit Mama Natură, realitate care exprimă modalitățile prin care suntem condiționați și dependenți de succes, precum și de sentimentele de fericire și de siguranță. Studiile de antropologie ne arată că atunci când ne simțim în siguranță printre oamenii cu care trăim și muncim, atunci cooperăm în mod natural pentru a face față împreună amenințărilor și provocărilor zilnice. De altfel, acesta este și modul în care am evoluat ca ființe umane în istoria umanității.

Tot ceea ce trebuie să facă un lider este să creeze un mediu în care oamenii să prospere natural spre binele organizației, deoarece ființa umană este creată în acest fel. Sinek ne arată cum endorfina, dopamina, serotonina și oxitocina, substanțe chimice care ne circulă prin vene tuturor, ne vor conduce pe fiecare dintre noi „să contribuim la un scop foarte real și pragmatic: supraviețuirea noastră.“ Serotonina stă la baza sentimentului de mândrie pe care îl resimțim atunci când oameni apropiați au succes sau când îi facem mândri pe cei ce ne poartă de grijă. Oxitocina ne menține sănătoși. Endorfina stă la baza

capacității noastre de a rezista în condiții grele de muncă, iar dopamina ne influențează capacitatea de a ne fixa obiective și de a găsi soluții la probleme. Avem aici toate ingredientele generatoare de succes, siguranță, rezultate. În mod evident, nu trebuie să uităm și de Marele C – cum îi spune Sinek, cortizolul responsabil de stres.

„Nu putem să îi motivăm pe ceilalți. [...] dacă reușim să creăm condițiile convenite, dacă formăm culturi organizaționale care să sprijine înclinațiile firești ale ființei umane, atunci va rezulta un întreg grup de oameni automotivați.“

Lectura acestei cărți m-a încântat, m-a fascinat uneori, m-a făcut să exclam „Aha!“ și m-a contrariat alteori. Dar în final, mi-am reconfirmat credința că încrederea este cea care reduce fricțiunile dintre oameni și creează condiții mai favorabile performanței, că sentimentul de încredere nu este o virtualitate, ci o realitate ce se stabilește între ființe umane. Iar pentru ca încrederea să fie prezentă în viețile noastre am învățat că e nevoie de un echilibru de substanțe chimice care ne vor face în cele din urmă să ne simțim în siguranță alături de cei cu care muncim și alături de cei care ne conduc. Și, am înțeles încă o dată, că responsabilitatea mea ca lider este să creez acest mediu.

Ajunsă la finalul cărții, am descoperit cu multă plăcere fraza cu care Sinek își încheie pledoaria: „Dacă te-a inspirat această carte, te rog dă-i-o mai departe aceluia pe care vrei să îl inspiri!“

Asta am și făcut! Dăruim această carte fiecărui lider ce va decide să o citească, cu adâncă prețuire și pentru a o da mai departe, drept sursă de inspirație!

Madi Rădulescu
Managing Partner
MMM Consulting Int'l

Cuvântul traducătorului

Întâlnirea cu *Liderii mănâncă ultimii* face parte din acel gen de evenimente pe care nu le uiți. *Liderii mănâncă ultimii* este o carte pe care o citești pe nerăsuflăte, regăsindu-te pe de o parte în concluzii, dar descoperind în același timp o argumentație captivantă, surprinzătoare și convingătoare.

Imboldul de a o traduce mi-a apărut de la primele pagini: am simțit că, de la un moment dat al carierei, am acționat ca în paradigma descrisă de Simon Sinek. Am mai simțit în același timp și că multe dintre aceste gânduri mi-aș fi dorit să le fi pus eu însumi pe hârtie pentru a fi transmise atât celor cu care am avut sau am privilegiul să colaborez pe parcursul carierei mele în multinaționale sau în firma proprie, conducându-ne reciproc spre dezvoltare, dar și studenților mei de la ASE, aflați în căutarea de modele potrivite și de experiențe valoroase, autentice, care să le inspire cariera de viitori lideri.

Cartea poate rezona și cu generația actuală de manageri, orientată totuși (poate și datorită mandatelor pe termen scurt pe care le au) spre „adevărul din excel” și spre instrumente binecunoscute, dar ineficiente, de tipul „Stick and Carrot: Pedepsă și Recompensă”. Pentru acei dintre dumneavoastră însă care vor să se ducă cu bucurie la serviciu, care vor să devină lideri autentici, admirați și nu detestați, iubiți și nu temuți, care vor să afle cum acest lucru influențează în mod pozitiv și

rezultatele companiei pe termen lung, *Liderii mănâncă ultimii* este un ghid foarte potrivit.

Cartea e un început pentru fiecare dintre noi.

Gabriel Crețu

Cuvânt înainte

Nu știu să existe de-a lungul istoriei vreo organizație care să se fi descurcat singură să iasă dintr-o criză. Toate au fost conduse. Cu toate acestea, un număr mare de instituții de învățământ sau de programe de pregătire nu acordă atenție dezvoltării unor lideri marcanți, ci pregătirii unor manageri eficienți. Câștigurile pe termen scurt sunt considerate simboluri ale succesului, iar cele care au de suferit sunt dezvoltarea și viabilitatea pe termen lung ale organizației. *Liderii mănâncă ultimii* reprezintă un efort de a schimba această paradigmă.

În *Liderii mănâncă ultimii*, Simon Sinek nu propune o teorie sau un principiu fundamental nemaiauzite până acum. Obiectivul scrierii sale este mult mai înalt. Simon își dorește să construiască o lume mai bună pentru noi toți. Viziunea sa e simplă: să creeze o nouă generație de bărbați și de femei care să priceapă că la baza succesului sau a eșecului unei organizații stă excelența leadershipului, nu perspicacitatea managerială.

Nu este o întâmplare faptul că Simon folosește exemple inspirate de armata Statelor Unite și, în particular, de Corpul Pușcașilor Marini americani pentru a explica cât de important este ca liderii să le acorde atenție propriilor oameni. Aceste organizații au culturi puternice și valori comune, înțeleg importanța lucrului în echipă, dau naștere unui sentiment de încredere printre membrii ei, mențin concentrarea și, cel mai important, înțeleg importanța pe care o au oamenii și relațiile dintre aceștia în succesul misiunilor lor. Aceste organizații se

află, de asemenea, în situația în care costul eșecului ar putea fi catastrofal. Eșecul unei misiuni trebuie evitat. Fără îndoială, oamenii sunt cei care asigură succesul tuturor operațiunilor militare.

Dacă vă aflați în preajma pușcașilor marini atunci când aceștia se adună pentru a mânca împreună, veți observa faptul că novicii sunt serviți la început, iar seniorii, la sfârșit. Veți remarca, totodată, că acest lucru se întâmplă fără ca vreun ordin să fi fost dat în acest sens. Pur și simplu așa procedează pușcașii marini. La baza acestui comportament stă atitudinea Corpului Pușcașilor Marini față de leadership. Liderii pușcașilor marini mănâncă la sfârșit pentru că adevăratul preț al leadershipului îl reprezintă disponibilitatea de a pune nevoile celorlalți mai presus față de propriile nevoi. Marii lideri țin sincer la cei pe care sunt privilegiați să-i conducă și înțeleg că adevăratul cost al privilegiului de a fi lider este sacrificiul propriului interes.

În cartea sa anterioară, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*^{*}, Simon a explicat că, pentru ca o organizație să aibă succes, e nevoie ca liderii acesteia să înțeleagă scopul adevărat al organizației – „de ce“-ul. În *Liderii mănâncă ultimii*, Simon ne duce pe treapta următoare a înțelegerii motivului pentru care unele organizații acționează mai bine ca altele. El face acest lucru examinând în detaliu toate elementele implicate de provocarea leadershipului. Simplificând, nu e de ajuns să știi „de ce“-ul organizației tale, trebuie să-ți cunoști oamenii și să înțelegi că sunt mai mult decât niște resurse consumabile. Pe scurt, competența profesională nu e suficientă pentru a fi un bun lider; liderii adevărați trebuie să țină în mod real la cei care le-au fost lăsați în grijă.

^{*} *Întrebă-te DE CE. Cum ne inspiră marii lideri astfel încât să trecem la acțiune*, Editura Amaltea, 2012 (N.r.).

Un bun management nu este suficient, în mod evident, pentru a susține pe termen lung o organizație. Explicațiile cuprinzătoare ale lui Simon privind caracteristicile comportamentului uman demonstrează cu claritate că există motive întemeiate pentru care anumite organizații se pot descurca bine pe termen scurt, dar vor eșua în cele din urmă: leadershipul nu reușește să creeze un mediu în care oamenii contează cu adevărat. După cum arată Simon, organizațiile în care oamenii sunt apreciați și împărtășesc aceleași valori reușesc să iasă învingătoare atât în vremurile bune, cât și în cele rele.

John Quincy Adams ar fi înțeles mesajul lui Simon, pentru că el a priceput foarte limpede ce înseamnă să fii un lider când a spus: „Dacă acțiunile tale îi inspiră pe alții să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină ceva mai mult decât sunt, atunci se cheamă că ești un lider“. În acest citat cred că veți găsi mesajul cărții *Liderii mănâncă ultimii*. Când liderii îi inspiră pe cei pe care îi conduc, oamenii se gândesc la un viitor mai bun, investesc timp și efort pentru a învăța mai mult, fac mai mult pentru organizațiile lor și, pe parcurs, devin și ei lideri. Un lider care are grijă de oamenii săi și se concentrează asupra binelui organizației nu poate eșua. Speranța mea este ca, după lectura acestei cărți, cititorii să se simtă înclinați să se așeze întotdeauna ultimii la masă.

George J. Flynn,
general locotenent (în rezervă),
Trupele Marine ale SUA



FORȚA

**Partea
întâi**

Nevoia de a ne
simți în siguranță



1 | Protecție de deasupra

Un strat gros de nori bloca orice lumină. Nici lună, nici stele. Doar beznă. Grupul se deplasa lent prin vale, fiindcă terenul stâncos nu permitea o viteză mai mare decât a melcului. Mai rău încă, se știau urmăriți. Fiecare membru al grupului se simțea tensionat.

Încă nu trecuse un an de la atacurile de pe 11 septembrie. Guvernul taliban căzuse abia de curând, în urma loviturilor forțelor SUA ca urmare a refuzului de a-l preda pe liderul Al-Qaeda, Osama Bin Laden. În zonă se găseau o mulțime de grupări ale Forțelor pentru Operațiuni Speciale, ce executau misiuni al căror secret se păstrează și astăzi. Acesta era unul dintre acele grupuri, executând una dintre acele misiuni.

Tot ceea ce cunoaștem este că grupul de 22 de bărbați acționa chiar în miezul teritoriului inamic și capturase recent ceea ce guvernul numește o „țintă de mare valoare“. Acum își croia drum printr-o vale adâncă din regiunea muntoasă a Afganistanului, escortând ținta de mare valoare către un loc sigur.

În acea noapte, deasupra platformei groase de nori zbura căpitanul Mike Drowley – sau Johnny Bravo, cum era cunoscut după indicativ. În afara bâzâitului motoarelor, era o liniște desăvârșită acolo sus. Mii de stele spuzeug boltă, iar luna răs-pândeă pe suprafața norilor o lumină atât de strălucitoare, încât crea impresia unui strat de zăpadă proaspăt căzută. Era frumos.

Johnny Bravo și colegul său de formație își roteau pe cer aeronavele tip A-10, pregătiți pentru eventualitatea în care cei de jos ar avea nevoie de sprijin. „Porcul african“, cum era dezmiertat A-10, nu este propriu-zis un avion de vânătoare, ci o aeronavă de asalt. Un avion blindat, de viteză relativ redusă și cu un singur pilot, menit să le acorde sprijin aerian de la mică distanță combatanților de la sol. Spre deosebire de alte avioane de vânătoare, nu este nici rapid și nici atrăgător (de unde și numele), dar își face bine treaba.

În mod ideal, atât piloții aeronavelor A-10, cât și trupele terestre preferă menținerea contactului vizual. Imaginea avionului de deasupra, conștiința faptului că există cineva care îi protejează le oferă o mai mare încredere trupelor terestre. Iar vederea soldaților de la sol le oferă piloților o mai mare certitudine că vor putea interveni în caz de nevoie. Dar, din cauza stratului gros de nori și a regiunii muntoase din Afganistan în care se aflau în acea noapte, singura modalitate prin care țineau legătura între ei era contactul radio, menținut sporadic. În lipsa vizibilității, piloții nu puteau vedea ceea ce vedeau combatanții, însă puteau simți starea acestora din ce auzeau. Iar cele auzite au fost de ajuns pentru a-l determina pe Johnny Bravo să acționeze.

Urmându-și instinctul, Johnny Bravo a decis că era necesar să execute o manevră de coborâre în condiții meteo adverse, să intre sub plafonul de nori pentru a putea observa starea lucrurilor pe teren. Era o mișcare îndrăzneță. Ținând seama de stratul gros de nori de joasă altitudine, de curenții turbulenți din zonă și de faptul că Johnny Bravo trebuia să piloteze într-o depresiune, câmpul vizual fiindu-i redus de ochelarii de vedere pe timp de noapte, efectuarea manevrei de coborâre era una extrem de periculoasă, chiar și pentru cei mai experimentați piloți.

Lui Johnny Bravo nu i se ordonase să execute această manevră riscantă. Dacă ar fi fost să i se ordone ceva, i s-ar fi spus probabil să stea prin preajmă și să aștepte până i se solicită ajutorul. Dar Johnny Bravo nu era un pilot oarecare. Deși aflat la mii de picioare altitudine, în siguranța protectoare a carlingii, el a simțit încordarea celor de la sol. În ciuda pericolelor, a știut că manevra de coborâre era cel mai nimerit lucru. Iar pentru Johnny Bravo asta însemna că nu există alternative.

Apoi, tocmai când se pregătea să coboare în vale printre nori, instinctele i-au fost confirmate. În radio s-au auzit cele trei cuvinte. Trei cuvinte care unui pilot îi dau fiori pe șira spinării: „Trupe în contact“.

„Trupe în contact“ înseamnă că, la sol, cineva a dat de necaz. Este apelul folosit de forțele terestre pentru a transmite că sunt atacate. Deși Johnny Bravo mai auzise aceste cuvinte de multe ori în timpul instrucției, prima oară când a recepționat apelul „trupe în contact“ într-o situație reală de luptă a fost în acea noapte de 16 august 2002.

Johnny Bravo găsisse o cale care să-l ajute să țină legătura cu cei de la sol. Acea de a simți ce simt și ei. La fiecare aplicație, în timp ce survola câmpul de luptă, revedea întotdeauna în minte scena din filmul *Salvați soldatul Ryan*, în care Aliații luau cu asalt plajele din Normandia. Își imagina cum rampa ambarcațiunii de debarcare cobora, oamenii dinăuntru năpustindu-se pe plajă, în focul de baraj german. Șuieratul gloanțelor ce treceau pe lângă ei. Sunetul gloanțelor rătăcite lovind corpul de oțel al ambarcațiunilor. Strigătele oamenilor împușcați. Johnny Bravo se obișnuise să-și imagineze că aceeași scenă se derulează la sol de fiecare dată când auzea „trupe în contact“. Johnny Bravo a răspuns apelului de ajutor având viu întipărite în minte aceste imagini.

A transmis celuilalt avion din formație să se mențină deasupra platformei de nori, și-a anunțat intențiile către controlorii de zbor și forțele terestre și și-a îndreptat avionul spre bezna de dedesubt. Traversând norii, atât el, cât și avionul au fost zgâlțâiți violent de turbulențe. Un brânci către stânga. Cădere bruscă. Smucitură în dreapta. Spre deosebire de aeronavele comerciale cu care zburăm noi, A-10 nu este proiectat pentru a asigura confortul pasagerilor, astfel încât avionul sălta și se scutura cu putere la trecerea prin stratul de nori.

Zburând în necunoscut, fără a avea habar la ce să se aștepte, Johnny Bravo s-a concentrat asupra instrumentelor de bord, încercând să obțină cât mai multe informații cu putință. Își plimba privirile de la un cadran la altul, apoi arunca rapid un ochi prin parbriz. Altitudine, viteză, direcție, parbriz. „Dă, Doamne, să meargă. Dă, Doamne, să meargă!“, își spunea abia șoptit.

Când a străpuns în sfârșit stratul de nori, se afla la mai puțin de 1 000 de picioare de sol, zburând într-o depresiune montană. Priveliștea care l-a întâmpinat era total diferită de tot ceea ce văzuse vreodată, la instrucție sau în filme. Foc inamic de pe ambele laturi ale văii. Fără încetare. Atât de dens, încât trasoarele - dărele de lumină ce se formează în urma gloanțelor - luminau întreaga vale. Gloanțele și rachetele se îndreptau toate către punctul din centru, țintind direct către Trupele pentru Operațiuni Speciale blocate mai jos.

În 2002, echipamentele de navigație din dotarea aeronavei nu erau atât de sofisticate ca în prezent. Instrumentele aflate la dispoziția lui Johnny Bravo nu l-ar fi împiedicat să intre în coliziune cu versanții muntoși. Ba mai rău: la fel ca alți piloți americani, el folosea pentru zbor hărți sovietice vechi, rămase de la invadarea Afganistanului în anii 1980. Însă n-avea de gând nicidecum să lase de izbeliște trupele de acolo. „Există și

lucruri mai rele decât moartea“, ar putea spune Johnny. „Unul ar fi să-ți ucizi din greșeală propriii camarazi. Altul, să te întoci viu acasă, iar ceilalți 22, nu“.

Și astfel, în acea noapte întunecoasă de august, Johnny Bravo a început să numere. Știa viteza cu care zbura și distanța până la munți. După un calcul mental rapid, a numărat cu voce tare secundele rămase până la impactul cu versanții văii. „O secundă, două, trei...“ Și-a îndreptat armamentul spre un punct din care se trăgea masiv și a apăsat trăgaciul mitralierei Gatling. „Patru secunde, cinci, șase...“ În acel moment, epuizând spațiul de manevră, a tras violent de manșă și a executat o schimbare bruscă de direcție, iar trupul i s-a strivit în fotoliu sub acțiunea forțelor G, apoi s-a pregătit s-o ia de la capăt.

Radioul amuțise însă. Tăcerea era asurzitoare. Oare tăcerea radio însemna că loviturile sale fuseseră inutile? Sau că transmisionistul căzuse? Sau, mai rău, că întreaga echipă căzuse?

Atunci s-a auzit mesajul: „Bine lovit! Bine lovit! Dă-i-nainte!“ Și i-a dat înainte. A ales un alt unghi de atac, numărând din nou ca să evite munții. „O secundă, două, trei...“ Și încă o schimbare bruscă de drum, urmată de încă un raid. Și încă unul. Și încă unul. Loviturile nimereau în plin și combustibilul era suficient, problema cu care se confrunta acum era însă că terminase muniția.

Și-a îndreptat avionul spre nori, la întâlnire cu celălalt avion din formație, care încă se rotea deasupra plafonului. Johnny Bravo l-a pus iute la curent cu situația și i-a spus să facă un singur lucru: „Urmează-mă!“ . Cele două A-10, zburând aripă lângă aripă, la un metru distanță, au dispărut împreună în nori.

Când și-au făcut apariția, la mai puțin de 300 de metri de sol, au început raidurile împreună. Johnny Bravo a ținut numărătoarea, iar coechipierul său l-a urmat și a tras. „O secundă, două, trei, patru...“ La momentul potrivit, cele două avioane

au executat sincron întoarceri abrupte și au revenit din nou, și din nou, și din nou. „O secundă, două, trei, patru.“

În acea noapte, 22 de oameni s-au întors vii acasă. Niciun american nu și-a pierdut viața.

Valoarea empatiei

În acea noapte de august, deasupra Afganistanului, Johnny Bravo și-a riscat viața pentru salvarea celorlalți. Nu a primit bonus de performanță. Nu a fost promovată și nici premiat în cadrul petrecerii anuale a companiei. Pentru eforturile depuse, nu era interesat să fie în centrul atenției sau să participe la vreun show televizat. El nu își făcuse decât D.A.T.O.R.I.A., după cum singur s-a exprimat. Iar cea mai mare răsplată primită pentru serviciul său a fost să-i întâlnească pe membrii echipei pe care îi apăraseră de sus în acea noapte. Deși nu se mai văzuseră vreodată, atunci când s-au întâlnit s-au îmbrățișat ca niște vechi prieteni.

În ierarhiile liniare în care muncim, ne dorim ca șefii să vadă ce am realizat. Singuri atragem atenția pentru recunoaștere și recompensă. Cei mai mulți dintre noi cu cât ne sunt recunoscute mai mult eforturile de către superiori, cu atât considerăm că ne sporesc șansele de succes. Este un sistem care funcționează atât timp cât persoana din vârful piramidei rămâne în companie și nu este expusă unor presiuni exagerate de mai sus. Adică un standard aproape imposibil de menținut. Pentru Johnny Bravo și cei asemenea lui, dorința de a reuși și de a continua să facă acele lucruri care promovează interesele organizației nu își are sursa doar în recunoașterea celor de deasupra; ele sunt parte componentă a unei culturi a datoriei și a sacrificiului în care protecția provine de la toate nivelurile organizației.

Dacă l-ai întreba pe Johnny Bravo ce anume îi dă puterea de a păși în negurile necunoscutului, conștient fiind uneori că s-ar putea să nu se mai întoarcă, ai fi surprins de răspuns. Nu va pomeni despre antrenamentul de care a beneficiat, oricât de important ar fi fost acesta. Și, în ciuda studiilor sale avansate, nu va pomeni nimic despre calificările suplimentare dobândite. Cu toate instrumentele extraordinare permise, nici măcar nu va menționa avionul pe care l-a pilotat sau vreunul dintre echipamentele sofisticate ale acestuia. Cu toată tehnologia avută la dispoziție, el îți va spune că unicul și cel mai valoros instrument cu care își face datoria este empatia. Dacă îi întrebi pe oricare dintre acești oameni remarcabili, care și-au riscat viața și s-au sacrificat pentru ceilalți, de ce au făcut-o, toți vor spune același lucru: „Pentru că și ei ar fi făcut la fel pentru mine“.

De unde provin însă oamenii ca Johnny Bravo? Pur și simplu se nasc astfel? Unii probabil că da. În cazul în care condițiile în care lucrăm ating un anumit standard, fiecare dintre noi este capabil de curajul și sacrificiul lui Johnny Bravo. Deși e posibil să nu ni se ceară să ne riscăm viața sau să o salvăm pe a altora, am împărți bucuroși gloria și munca pentru a-i ajuta să reușească pe cei cu care muncim. Mai important, în condiții corespunzătoare, cei cu care muncim ar alege să facă același lucru pentru noi. Iar când se întâmplă asta, când se formează asemenea legături, se pune o temelie solidă pentru acel succes și acea împlinire care nu pot fi cumpărate cu nicio sumă de bani, glorie sau distincții. Asta înseamnă să muncești într-un loc unde liderii pun pe primul loc binele oamenilor lor, aceștia dând în schimb tot ce pot pentru protecția și sporirea bunăstării celorlalți și a organizației.

Am utilizat sistemul militar pentru a ilustra acest lucru, pentru că lecțiile sunt mult mai accentuate când este o chestiune de viață și de moarte. Există un model în astfel de

organizații - acelea care au cel mai mare succes, cele care își depășesc prin inovație competitorii, cele care impun cel mai mare respect în interior și exterior, cele care au cea mai mare loialitate, cea mai mică rată de plecări, precum și abilitatea de a supraviețui aproape fiecărei furtuni sau provocări. Toate aceste companii de excepție au culturi organizaționale în care liderii asigură o acoperire de deasupra, iar cei de la sol au grijă unii de alții. Acesta este motivul pentru care ei sunt gata să tragă tare și să-și asume astfel de riscuri. Iar modul în care orice organizație poate ajunge aici este prin empatie.

2 | Angajații sunt și ei oameni

Înainte să existe empatie în firmă, mersul la serviciu crea senzația... ei bine, de serviciu. În fiecare dimineață, angajații fabricii stăteau în fața mașinilor, așteptând să sune soneria pentru a-și începe lucrul. Și când suna, roteau la timp de butoane, dădeau drumul mașinărilor din fața lor, pentru ca, în câteva secunde, sunetul acestora să acopere sunetul vocilor. Începea ziua de lucru.

După aproape două ore, un alt sunet de sonerie anunța momentul în care angajații puteau lua o pauză. Mașinile se opreau și aproape toți muncitorii își părăseau posturile. Unii se duceau la baie, alții se duceau să bea încă o cafea, iar ceilalți stăteau lângă mașini, odihnindu-se până când sunetul soneriei anunța reluarea lucrului. Câteva ore mai târziu, soneria suna din nou, de data aceasta anunțând că era timpul pauzei de masă. Așa se întâmpla dintotdeauna.

„Altceva nu mai știam“, relatează Mike Merck, un șef de echipă cu vocea groasă, târăgănată, care lucrase pentru compania HayssenSandiacre din Carolina de Sud timp de paisprezece ani. „Cred că orice angajat v-ar fi spus același lucru“.

Lucrurile urmau să se schimbe după vizita lui Bob Chapman la HayssenSandiacre. Chapman este director general la o firmă cu nume la fel de complicat, Barry-Wehmiller, un conglomerat de companii de producție pe care Chapman le achiziționase constant în ultimii ani. Majoritatea companiilor cumpărate de Chapman erau în dificultate. Rezultatele financiare erau slabe

și, în câteva cazuri, cultura organizațională era încă și mai rea. HayssenSandiacre era ultima sa achiziție. Alți directori generali ar fi adus cu ei o echipă de consultanți și o nouă strategie care să-i spună fiecăruia ce e de făcut pentru „a reîndrepta compania spre profit“. Chapman însă, în mod cu totul surprinzător, a adus cu sine dorința de a asculta. La fel cum a făcut cu fiecare companie pe care a achiziționat-o, el a început prin a asculta ce au angajații de spus.

Ron Campbell, un adevărat veteran, cu 27 de ani vechime în firmă, tocmai se întorsese după o detașare de trei luni în Puerto Rico, unde avusese în grijă instalarea unui echipament de producție HayssenSandiacre în fabrica unui client. Văzându-se în aceeași încăpere cu noul șef, el a ezitat să vorbească.

— Mai întâi, a întrebă Campbell, dacă spun adevărul, mâine voi mai avea serviciu?

Chapman a zâmbit:

— Dacă mâine ai vreo problemă din cauza celor spuse astăzi, dă-mi un telefon!

Și astfel Campbell a început să povestească despre cum mergeau lucrurile în companie.

— Ei bine, domnule Chapman, se pare că aveți mai multă încredere în mine când nu sunt prezent decât atunci când stăm față în față, a spus el, referindu-se la perioada cât fusese în Puerto Rico. Aveam mai multă libertate când eram plecat pe teren, la client, decât am aici. De cum am pus piciorul în fabrică, parcă toată libertatea mea a dispărut. Mă simt ca și cum cineva stă permanent cu ochii pe mine. Trebuie să cronometrez când vin la serviciu și când plec la masă, când mă întorc și când termin ziua. Nu făceam așa în Puerto Rico. Acum că m-am întors, trebuie să aștept sunetul soneriei ca să pot să-mi iau o cafea.

Chapman mai auzise astfel de lucruri și în alte fabrici.

— Intru pe aceeași ușă cu inginerii, cu contabilii sau cu alții care lucrează în birouri, a continuat Campbell. Ei o iau la stânga, ca să intre în zona de birouri, eu în față, ca să intru în fabrică, dar suntem tratați complet diferit. Dumneavoastră le acordați încrederea de a hotărî singuri când să-și ia un suc, o cafea sau o pauză, iar pe mine mă puneți să aștept soneria pentru același lucru.

Și alții simțeau același lucru. Era ca și cum ar fi existat două companii diferite. Indiferent de cât s-ar fi străduit, cei care stăteau la mașini simțeau că sunt tratați diferit doar pentru că lucrau în fabrică, și nu la birouri. Dacă un funcționar de birou avea nevoie să sune acasă pentru a-și anunța familia că întârzie, punea mâna pe telefon și suna. În fabrică însă, dacă un muncitor dorea să facă același lucru, trebuia să ceară permisiunea de a folosi telefonul public.

Când discuția cu Campbell s-a terminat, Chapman l-a chemat pe șeful personalului și i-a spus că trebuie să desființeze ceasurile de pontaj. Soneriile trebuiau să dispară și ele. Din acel moment, fără declarații grandioase și fără a cere ceva în schimb, Chapman a luat decizia să schimbe lucrurile. Și acesta era doar începutul.

Empatia urma să fie introdusă în companie, iar încrederea devenea noul standard. Preferând să-i privească pe toți drept oameni, și nu ca muncitori sau funcționari de birou, Chapman a făcut schimbări astfel încât toată lumea să fie tratată la fel.

Piesele de rezervă erau păstrate dintotdeauna într-o magazie încuiată. Dacă un muncitor avea nevoie de o piesă, el trebuia să stea la rând în fața magaziei și să aștepte ca un angajat responsabil cu piesele de schimb să-i dea cele de care avea nevoie. Muncitorii nu aveau voie să intre singuri în magazie. Aceasta era măsura luată de cei de la conducere pentru a se proteja de furturi. Poate că prevenea furturile, dar era de

asemenea și un semn de neîncredere evidentă față de propriii oameni. Chapman a ordonat ca magazia să fie lăsată descuiată, astfel încât fiecare muncitor să se poată duce singur să-și aleagă piesele de care avea nevoie.

Chapman a scos toate telefoanele cu taxă și a pus telefoanele companiei la dispoziția oamenilor pe tot parcursul zilei. Fără monede sau cartele, fără permisiune din partea nimănui. Oricărui angajat i se permitea să treacă de orice ușă și să aibă acces în orice zonă, oricând dorește. Fiecare angajat avea să fie tratat la fel, indiferent dacă lucra în fabrică sau la administrativ. Aceasta avea să fie noua normalitate.

Chapman a înțeles că, pentru a câștiga încrederea oamenilor, liderii organizației trebuie mai întâi să-i trateze ca pe niște oameni. Pentru a câștiga încredere, trebuie să le sporească încrederea. El nu credea că un om, doar pentru că a absolvit o facultate sau pentru că era bun la contabilitate, se poate bucura de o mai mare încredere decât un altul, care absolvise doar școala profesională și era priceput la chestiunile practice. Chapman credea în bunătatea fundamentală a oamenilor și urma să-i trateze ca atare.

În scurt timp, compania a început să semene tot mai mult cu o familie. Schimbând doar mediul de lucru al angajaților, aceștia au început să se poarte diferit unii față de ceilalți. Senzația de siguranță le-a permis să se relaxeze și i-a făcut să se simtă apreciați. Oamenii au început să țină unii la ceilalți pe măsură ce simțeau că li se acordă atenție. Acest mediu protector le-a permis oamenilor să-și pună mintea și inimile la contribuție, iar organizația a început să prospere.

Un angajat din departamentul de vopsitorie s-a confruntat cu o criză personală. Soției sale diabetice urma să i se amputeze un picior, iar el trebuia să stea să o ajute, însă, fiind angajat la normă, nu își permitea nici să piardă plata. Compania era însă diferită acum. Fără să le-o ceară cineva, colegii au venit repede

cu un plan: să-i transfere zilele lor libere pentru ca el să poată sta cu soția. Niciodată nu se mai întâmplase ceva asemănător în companie. Mai mult, era o încălcare flagrantă a regulilor oficiale ale companiei. Asta nu mai conta însă:

— Ne gândim mai mult la oameni acum, spunea Merck.

Și, cu ajutorul celor de la administrativ, chiar așa s-a și întâmplat.

— Nu m-am gândit niciodată că o să-mi placă la serviciu, zicea Campbell. Când lucrezi cu oameni în care ai încredere, aceștia își vor face treaba mai bine ca să merite sau să-ți păstreze încrederea.

În cei peste zece ani de la momentul descuierii magaziei cu piese de schimb, furturile aproape că nu au existat. Iar când un angajat are o problemă personală, el știe că liderii companiei și colegii îi vor fi alături.

Angajații nu doar că au devenit mai săritori unii față de ceilalți. Erau mai atenți și cu mașinile, astfel că s-au înregistrat mai puține întreruperi ale muncii și mai puține avarii (ceea ce înseamnă că și cheltuielile erau bine gestionate). Aceste schimbări au fost benefice și pentru firmă, nu doar pentru angajați. În perioada scursă de la preluarea de către Chapman, HayssenSandiacre a înregistrat o creștere a veniturilor de la 55 de milioane la 95 de milioane de dolari, ceea ce reflecta o creștere organică și achizitivă. Compania a crescut fără îndatorare și fără a apela la consultanță de reorganizare. Compania a crescut datorită oamenilor care lucrau deja în ea. Aceștia dovedeau un nou devotament față de organizație, care nu se datora niciunor promisiuni, bonusuri sau amenințări. Erau mai devotați pentru că așa doreau să fie. O nouă cultură le-a permis oamenilor și strategiilor să înflorească.

Iată ce se întâmplă când liderii unei organizații își ascultă oamenii cu care lucrează. Fără constrângeri, presiuni sau forță, oamenii cooperează în mod natural, pentru a se ajuta între ei și

a face compania să avanseze. Munca din obligație este înlocuită de munca din mândrie. Nu se mai vine la muncă pentru companie, ci pentru tine și pentru ceilalți. Munca nu mai este un loc de temut. Este un loc în care să te simți pus în valoare.

Vedem ceea ce vrem să vedem

Lui Chapman îi place să povestească despre prima sa vizită la HayssenSandicare, la scurt timp după ce o achiziționase. Deși era noul director general, nu-l cunoștea nimeni și, ca atare, nu i s-a acordat nicio atenție când își sorbea cafeaua înainte de prima întâlnire. Își făceau de lucru ca de obicei, așteptând începerea zilei de lucru. Acolo, în cantina companiei, în acea dimineață de martie, în 1997, Chapman a văzut ceva care i-a dat ideea experimentului pe care avea să-l facă în firmă. Acolo el a observat ceva ce nu mai văzuse niciodată în toată cariera sa. Era o scenă suficient de puternică încât să-l determine să-și reconsidere aproape toate cunoștințele dobândite despre cum se conduce o companie. Ceea ce a făcut la HayssenSandicare urma să devină baza modelului de operare pentru toate afacerile sale. Încă și mai important era faptul că experiența aceasta urma să transforme modul în care el își conducea oamenii care lucrau pentru el.

Cum stătea acolo, Chapman se uita la un grup de angajați care își beau cafeaua împreună înainte de a începe ziua... și aceștia se simțeau bine. Glumeau, râdeau ca niște vechi prieteni. Pariau pe jocurile de baschet din turneul NCAA care avea loc în acea seară. Se înțelegeau foarte bine și păreau că se bucură sincer că sunt împreună. De îndată însă ce s-au ridicat să înceapă munca, Chapman a observat o schimbare dramatică în starea lor de spirit. Parcă la comandă zâmbetele au fost înlocuite de mohorâre. Râsul a dispărut. Camaraderia s-a evaporat.

După cum remarca Chapman: „Energia părea că se scursese din ei“.

Chapman era cuprins de un sentiment de descurajare. Mai cumpăraseră și alte companii aflate în dificultate. Mai fusese în preajma angajaților lor și înainte. Dar, cine știe de ce, nu fusese capabil să vadă ceea ce văzuse în acea zi. Fără să vrea, se simțea atins de cele tocmai observate și un gând îi apărură pe neașteptate: nu putea și munca să fie tot un fel de distracție?

Până în acea zi, Chapman fusese exact managerul ideal despre care ni se vorbește la MBA: era priceput la cifre și îi plăcea jocul afacerilor. Lua deciziile bazându-se pe cifre, pe starea pieței, pe ocaziile financiare. Era dur când trebuia să fie dur, dar putea să fie și prietenos ca nimeni altul când situația o cerea. El credea că afacerea este ceva ce se poate măsura pe foile de calcul și considera oamenii drept unul dintre multele bunuri pe care trebuia să le gestioneze pentru a-și îndeplini obiectivele financiare. Privit din această perspectivă, era un manager foarte eficient.

Până la acel moment din cantină, Chapman era capabil să ia mult prea ușor decizii grele. În acea companie cu nume dificil de pronunțat din St. Louis, pe care Chapman o preluase la moartea tatălui său în 1975, plină de datorii și în prag de faliment, el făcuse ceea ce orice director general responsabil ar fi făcut. A concediat oameni când a simțit că de acest lucru e nevoie pentru a-și atinge obiectivele financiare, a renegociat termenii obligațiilor financiare, a apelat la bănci pentru a susține creșterea și a riscat mult pentru a crea această creștere, măsuri pe care orice manager le-ar fi înțeles. Ca urmare, compania a ajuns, ușor-ușor, să fie profitabilă.

Chapman s-a dus la prima sa ședință, care trebuia să fie o simplă formalitate, o întâlnire de bun-venit. El, noul director general, urma să se prezinte echipei de relații cu clienții, iar aceasta urma să-l pună la curent cu situația existentă. Dar,

plecând de la ceea ce observase de dimineață, Chapman și-a pus întrebarea „de ce, când lucrează, angajații nu se simt la fel de bine ca în afara programului de lucru?”. Chapman a realizat atunci că el și echipa sa aveau capacitatea de a transforma compania într-un loc unde fiecăruia să-i placă să muncească, zi de zi. Astfel, Chapman și-a propus să dezvolte un mediu în care oamenii să simtă că se pot exprima liber, onest și unde să fie recunoscuți și apreciați pentru progresele făcute. Acest lucru este baza a ceea ce Chapman numește un leadership cu adevărat uman.

Când oamenii trebuie să se confrunte cu pericolele din interiorul organizației, organizația însăși devine mai puțin capabilă să facă față pericolelor din exterior.

Conducerea cu adevărat umană protejează organizația de rivalități interne care îi pot distruge cultura organizațională. Un exces al rivalităților interne poate conduce la slăbirea organizației față de adversarii externi. Când trebuie să venim la serviciu pentru a gestiona pericolele care își au originea în interior, atunci organizația devine mai puțin capabilă să facă față pericolelor din afara ei. Când însă cooperarea și încrederea prosperă în interior, atunci ne unim împotriva oricărei amenințări din afară.

Aproape orice sistem din corpul uman există cu scopul de a ne ajuta să supraviețuim și să progresăm. Acum câteva mii de ani, alte specii de hominizi au dispărut în vreme ce specia noastră a continuat să supraviețuiască. Și chiar dacă suntem pe această planetă de o perioadă relativ scurtă de timp în comparație cu celelalte animale, noi am devenit rapid cea mai de succes și fără de rival specie de pe planetă. Atât de mare este

acest succes, încât deciziile pe care le luăm afectează capacitatea altor animale – chiar și pe aceea a oamenilor – de a supraviețui și de a progresa.

Mecanismele noastre interne care ne protejează de pericole și ne încurajează să repetăm acele comportamente care ne sunt favorabile răspund la stimulii din mediul în care trăim și muncim. Când percepem un pericol, se activează mecanismele de apărare. Când ne simțim în siguranță printre ai noștri, în triburile sau în organizațiile noastre, ne relaxăm și suntem mult mai deschiși la cooperare și încredere.

Un studiu amănunțit al unor organizații extrem de performante, acelea în care oamenii se simt în siguranță când vin la serviciu, a dezvăluit un lucru uluitor: o misterioasă asemănare între culturile organizaționale ale acestora și condițiile în care animalul uman a fost conceput să funcționeze. Într-o lume ostilă, competitivă, în care fiecare grup este în căutarea resurselor existente în cantități limitate, sistemele care ne ajută să supraviețuim și să progresăm ca specie funcționează la fel și în cazul organizațiilor. Nu e vorba despre teorii manageriale sofisticate și nici despre echipe perfecte pe care trebuie să le angajăm. Este doar o chestiune de biologie și antropologie. Dacă sunt îndeplinite anumite condiții și oamenii din organizație se simt în siguranță, ei vor coopera în vederea atingerii obiectivelor pe care niciunul nu le-ar putea atinge fără ajutorul celorlalți. Drept urmare, organizațiile acestora ajung mult deasupra competitorilor.

Așa a procedat Chapman la Barry-Wehmiller. Din întâmplare, el a creat un mediu de lucru și o cultură organizațională care, biologic, scot tot ce e mai bun din oameni. Chapman și alții asemenea lui nu-și propun să-și schimbe angajații, ci condițiile în care aceștia muncesc, să creeze culturi care inspiră oamenii să dea tot ceea ce pot fără a cere în schimb recompense materiale excesive. Iată ce se întâmplă când oamenilor le place să vină la serviciu.

Această carte încearcă să ne ajute să înțelegem de ce facem ceea ce facem. Aproape toate sistemele din corpul nostru au evoluat pentru a ne ajuta să găsim hrana, să supraviețuim și să perpetuăm specia. Totuși, pentru o mare parte din omenire, și mai ales pentru lumea dezvoltată, dobândirea hranei și evitarea pericolelor nu mai sunt o preocupare majoră. Nu mai vânam și nu mai strângem resurse, cel puțin nu în sensul în care se întâmpla acest lucru pe vremea omului cavelnelor. În lumea noastră modernă, progresul în carieră și găsirea fericirii și împlinirii dau definiția succesului. Cu toate acestea, mecanismele interne care ne ghidează comportamentul și ne influențează deciziile încă funcționează la fel ca acum zeci de mii de ani. Mințile noastre primitive încă percep lumea din jur în termenii punerii în pericol a stării noastre de bine sau ai prileurilor de a ne afla în siguranță. Dacă înțelegem cum funcționează aceste mecanisme, suntem mai pregătiți să ne atingem obiectivele și, în același timp, grupurile în care lucrăm sunt și ele mai capabile să aibă succes și să progreseze.

Este trist că, în ciuda sistemelor pe care le-am dezvoltat pentru a ne conduce companiile, numărul organizațiilor care le inspiră devotament angajaților reprezintă încă, în lumea modernă, o minoritate restrânsă. Normele culturale ale majorității companiilor și ale organizațiilor de astăzi se opun, de fapt, înclinațiilor noastre naturale, biologice. Cu alte cuvinte, angajații fericiți, inspirați, împliniți sunt mai degrabă excepția, și nu regula. Potrivit Deloitte Shift Index, 80% dintre oameni nu sunt satisfăcuți cu locul lor de muncă. Când oamenii nici măcar nu vor să vină la serviciu, progresul vine la un cost și un efort din ce în ce mai mari și... deseori nu durează. Nici nu ne mai obosim să măsurăm succesul unei companii în decade, ci mai degrabă în trimestre succesive.

Un mediu de lucru care acordă o atenție necontrolată rezultatelor pe termen scurt și pune banii înaintea oamenilor

afectează societatea în ansamblu. Când trebuie să ne luptăm pentru a găsi la birou fericirea sau sentimentul apartenenței, luăm cu noi acasă această luptă. Aceia care au șansa de a lucra într-o organizație umană se întorc seara acasă cu un sentiment intens de mulțumire și împlinire. Acest lucru ar trebui să fie o regulă pentru noi toți, nu doar o excepție. Întoarcerea de la muncă având un sentiment de siguranță, inspirație, împlinire și recunoștință este un drept omenesc natural pe care suntem îndreptățiți să-l avem, nu un lux modern pe care doar câțiva norocoși îl pot obține.

Chapman și alții ca el nu au făcut „un lucru special“ pentru a-și transforma organizațiile, ci mai degrabă o serie de lucruri mărunte care, în timp, au influențat drastic modul de funcționare a companiilor. Multe, multe lucruri mărunte, unele de succes, altele de mai puțin succes, dar toate îndreptate în direcția a ceea ce instinctul lor le spunea că trebuie făcut. Abia anul trecut, în timp ce participa la ceremonia unei căsătorii, Chapman a putut exprima în termeni mai clari și mai umani ce anume îi călăuzea deciziile. Felul în care explică acum Bob Chapman motivele pentru care a schimbat strategia vă poate surprinde, având în vedere dragostea și determinarea sa pentru afaceri.

Minunata responsabilitate

Stând pe băncile bisericii, Chapman și soția sa priveau cum mireasa este condusă la altar de către tatăl ei. Mirele o aștepta, uitându-se cu admirație la viitoarea sa soție. Sentimentul de iubire pe care cei doi îl împărtășeau unul față de celălalt era palpabil. Toți cei prezenți îl puteau simți. Apoi, așa cum cere tradiția, tatăl și-a înmănat fiica, draga lui fetiță, viitorului ei soț.

„Asta e!“, a exclamat Chapman. Un tată care ar face orice pentru a-și proteja fiica îi înmânează acum altcuiva, într-un mod ceremonios, responsabilitatea acestei griji. După ce își dă fiica, el ia loc pe bancă, sperând că viitorul soț o va proteja așa cum a făcut-o și el. „Exact la fel este și în cazul unei companii“, și-a dat seama Chapman.

Fiecare angajat este fiica sau fiul cuiva. Precum un părinte, liderul unei companii este responsabil de viețile prețioase ale acestora.

Fiecare angajat este băiatul sau fata cuiva. Părinții se străduiesc să le ofere copiilor o viață bună și o educație pe măsură, dându-le lecții care să-i ajute să crească fericiți, siguri pe ei, capabili să-și folosească talentele cu care au fost binecuvântați. Acești părinți își predau apoi copilul unei companii, cu speranța că liderii acesteia vor manifesta aceeași dragoste și aceeași grijă ca a lui.

— Noi, companiile, suntem acum responsabile de aceste vieți prețioase, spune Chapman și își împreunează palmele cu hotărârea unui pastor devotat.

Asta înseamnă să fi un lider. Asta înseamnă să construiești o companie puternică. A fi lider este același lucru cu a fi părinte, iar compania reprezintă o nouă familie căreia i te alături, una care va avea grijă de noi ca și cum am face parte din ea... la bine și la rău. Iar dacă avem succes, apropiații noștri vor privi numele companiei ca pe o marcă a familiei căreia îi sunt loiali. Cei care lucrează la Barry-Wehmiller vorbesc despre „dragostea“ lor pentru companie și pentru fiecare dintre ei. Ei poartă cu mândrie logoul sau numele companiei ca și cum ar fi propriul

lor nume și își vor apăra compania și colegii ca și cum ar fi sânge din sângele lor. Și, în marea majoritate a cazurilor, ei vor utiliza numele companiei ca pe un simbol al propriei identități.

Marea ironie din toate acestea este faptul că sistemul capitalist funcționează mai bine când muncim așa cum am fost concepuți: când avem șansa de a îndeplini obligațiile noastre strict omenești. Să le solicităm angajaților noștri nu capacități fizice sau intelectuale pentru a îndeplini sarcinile pe care le dăm, ci să-i îndemnăm să coopereze, să manifeste încredere și loialitate față de o cauză, să-i considerăm pe oameni drept o familie, și nu ca pe niște angajați, să sacrificăm indicatorii pentru a salva oamenii, nu să sacrificăm oamenii pentru a salva indicatorii.

Liderii organizațiilor care creează un mediu de lucru mai potrivit modului în care suntem construiți nu sacrifică excelența sau performanța prin faptul că ei pun oamenii pe primul loc. Dimpotrivă, aceste organizații sunt printre cele mai stabile, mai inovatoare și mai performante din domeniile lor. Din păcate, liderii companiilor consideră cel mai adesea oamenii drept mijloace de a-și realiza obiectivele. Liderii organizațiilor care sunt „construite pentru oameni“ nu consideră oamenii drept bunuri care trebuie gestionate pentru a crește veniturile, ei consideră veniturile ca pe niște instrumente care trebuie gestionate pentru a-i ajuta pe oameni să crească. Acesta este motivul pentru care performanța contează cu adevărat și pentru ei. Cu cât organizația are un randament mai bun, cu atât mai mult combustibil e la dispoziție pentru a construi o organizație mai mare și mai robustă, care să hrănească sufletele și inimile celor care lucrează acolo. În schimb, oamenii dau tot ce pot pentru a-și vedea organizația crescând tot mai mult.

A pune banii după oameni, și nu invers, este fundamental pentru a crea o cultură organizațională în care oamenii, în

mod natural, cooperează pentru a dezvolta afacerea. Tocmai abilitatea de a crește oameni care fac ceea ce e natural să facă creează succes stabil, de durată. Nu geniul din vârf care dă ordine îi face pe oameni minunați, ci oamenii minunați îl fac pe cel din vârf să arate ca un geniu.

Nu pot fi acuzat că sunt un idealist nebun, care visează la o lume în care oamenii iubesc să se ducă la muncă, nu pot fi acuzat că am pierdut simțul realității deoarece cred în posibilitatea existenței unei lumi în care majoritatea liderilor de companii au încredere în oamenii lor și majoritatea oamenilor au încredere în propriii lideri. Nu pot fi un idealist atât timp cât aceste organizații există în realitate.

De la munca manuală la companii high-tech, de la Pușcașii Marini americani la anumite organizații guvernamentale, există exemple strălucite ale impactului pe care îl are mediul în care oamenii se tratează unii pe ceilalți nu ca adversari, competitori sau opozanți, ci doar ca oameni. Ne confruntăm cu destule pericole din afară încât să nu mai aibă rost să construim o organizație în care pericolul vine și dinăuntru.

Numai 20% dintre americani își iubesc slujba. Chapman și cei ca el ne cheamă să ne alăturăm pentru a crește acest procent. Întrebarea este: avem curaj?

Singurul lucru pe care liderii trebuie să-l facă este acela de a construi mai multe astfel de organizații. Ca lideri, unica lor responsabilitate este protejarea oamenilor pentru ca oamenii să se protejeze unii pe alții și, astfel, organizația să avanseze. Ca angajați sau ca membri ai grupului, trebuie să avem curajul de a avea grijă unii de alții când liderii noștri nu o fac. Făcând asta, devenim liderii pe care ni-i dorim.

3 | Sentimentul de apartenență

De la „Eu” la „Noi”

— De azi încolo, a urlat, să vă iasă din cap cuvinte ca „eu”, „mie”, „al meu”. Le veți înlocui cu „noi”, „împreună” și „ale noastre”.

Așa a început totul.

Mîntea lui George lucra febril. Fusese pe deplin încrezător când se decisese să se ducă, dar, aflându-se cu adevărat acolo, simțea că făcuse cea mai mare greșeală a vieții sale. Acum însă nu mai conta. Iar gândurile despre ce ar fi putut sau ar fi trebuit să facă erau întrerupte de cel care-i urla de la câțiva centimetri distanță. Orice sentiment de entuziasm pe care l-ar fi putut avea era înlocuit imediat de stres, de senzația de izolare și de neajutorare.

George era prins într-un proces care avusese loc de mii de ori înainte și care avea să continue la nesfârșit și după el. Un proces șlefuit pe parcursul anilor de încercări și eșecuri. Procesul transformării într-un pușcaș marin al Statelor Unite.

Începe la primele ore ale dimineții, cu câte un nou lot de recruți, oboseți și dezorientați, sosit la una dintre cele două baze, una pe Coasta de Est și cealaltă pe Coasta de Vest. Recruții sunt întâmpinați de instructori cu fețe înroșite, cu voci le răgușite permanent în urma anilor de uzură a corzilor vocale, instructori care, cât ai bate din palme, te lămuresc negru pe alb cine e șeful. Vă dau un pont: nu recruții.

După treisprezece săptămâni epuizante, fiecare pușcaș marin avea să primească insigna cu Vulturul, Ancora și Globul pământesc, semn al terminării cu succes a programului. Mulți dintre ei vor ține strâns în pumn insigna, cuprinși de o mândrie atât de mare încât le vor da și lacrimile. Când ajunge în baza de pregătire, fiecare recrut se simte în nesiguranță și responsabil doar pentru propria piele. La plecare însă, aceștia simt încredere în propriile abilități, dar și devotament și responsabilitate pentru siguranța camarazilor din cadrul Marinei, având certitudinea că sentimentul e reciproc.

Acest sentiment al apartenenței, al valorilor împărtășite și al unui adânc simț empatic crește semnificativ încrederea, cooperarea și capacitatea de a găsi soluții. Pușcașii Marini ai Statelor Unite sunt mai bine pregătiți să înfrunte pericole exterioare pentru că nu simt nicio amenințare din interior. Ei își desfășoară activitatea într-o zonă de siguranță foarte puternică.

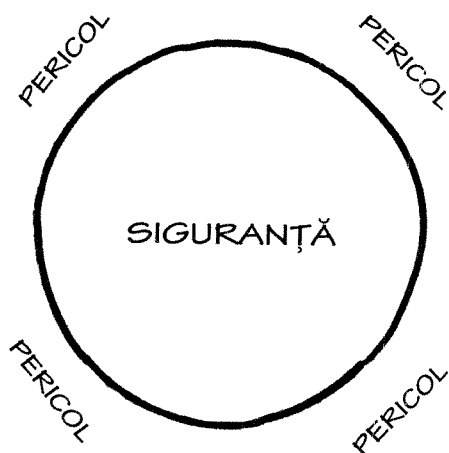
Zona de siguranță

Un leu obișnuia să vâneze pe un câmp în care patru boi pășteau zilnic. A încercat de multe ori să-i atace, dar, de fiecare dată când se apropia, aceștia se puneau spate în spate, astfel încât, de oriunde s-ar fi apropiat, s-ar fi ciocnit de coarnele unuia dintre ei. La un moment dat însă, aceștia s-au certat și fiecare s-a dus să pască de unul singur în colțuri diferite ale câmpului. Atunci, leul i-a atacat pe rând, omorându-i curând pe toți patru.

Esop (secolul al VI-lea î.e.n.)

La Baza de Instruire a Pușcașilor Marini nu se fac doar alergări, sărituri, tras cu pușca și aplicații de luptă. La fel ca și abilitățile din CV-urile noastre, aceste abilități fac parte din fișa lor de post, dar nu ele sunt cele care-i fac pe pușcași atât de

operativi. Deși pușcașii trebuie să deprindă anumite abilități tot așa cum noi învățăm abilități utile în meseria noastră, aceste lucruri nu construiesc încrederea necesară pentru tipul de cooperare și muncă în echipă care duc cel mai bine la îndeplinirea sarcinii. Nu aceste abilități fac un grup de înaltă performanță să fie deosebit de performant. Abilitatea unui grup de oameni de a face lucruri remarcabile stă în cât de bine acești oameni interacționează ca echipă. Iar acest lucru nu se întâmplă izolat.



Lumea din jurul nostru este plină de pericole. Plină de lucruri care încearcă să ne facă viața mizerabilă. Nu e vorba despre ceva personal – pur și simplu așa stau lucrurile. În orice moment și de oriunde, există o mulțime de lucruri care, fără nicio intenție, se pun în calea succesului nostru sau chiar ne amenință viața. Pe vremea omului cavernelor, chiar așa era. Viețile acelor oameni erau amenințate de nenumărate lucruri care îi puteau ucide. Printre ele, lipsa resurselor, un tigru cu dinți ascuțiți sau vremea. Nimic personal, asta e viața.

La fel este și astăzi: amenințările la adresa existenței noastre sunt constante.

Pentru organizațiile și companiile de astăzi, pericolele sunt atât reale, cât și imaginate. Fluctuații ale bursei care pot da o grea lovitură unei companii. O nouă tehnologie care, peste noapte, poate scoate în afara pieței un produs sau o tehnologie mai veche. Concurența, chiar dacă nu încearcă să ne scoată din joc, chiar dacă nu încearcă să ne omoare, tot încearcă să ne știrbească succesul sau să ne fure clienții. Și, ca și cum aceasta nu ar fi de ajuns, necesitatea de a face bani, presiunea timpului, uzura resurselor și concurența contribuie, toate, la constanta amenințare cu falimentul. Tot timpul, aceste pericole conlucrează în vederea scăderii profitabilității și a creșterii. Aceste pericole sunt constante. Ele nu vor dispărea, nu avem control asupra lor și nu se vor schimba niciodată. Pur și simplu așa stau lucrurile.

Există însă pericole și în interiorul organizațiilor. Spre deosebire de pericolele constante din exterior, cele din interior sunt variabile și se află sub controlul nostru. Anumite pericole cu care ne confruntăm sunt reale și au un impact imediat, cum ar fi concedierile care pot să urmeze după un trimestru sau un an prost. Unii dintre noi se confruntă cu amenințarea foarte reală de a-și pierde veniturile necesare traiului pentru că au încercat ceva nou și au provocat pierderi companiei. Intrigile reprezintă un pericol constant: pericolul că alții încearcă să ne tragă în jos pentru ca ei să avanseze în locul nostru.

Intimidarea, umilirea, izolarea, sentimentul de inutilitate, respingerea și stresul sunt, toate, pericole de care încercăm să ne ferim în interiorul organizației. Pericole sunt pretutindeni. Dar toate se află sub controlul nostru și ar trebui să fie obiectivul liderilor să le controleze. Modul în care putem face asta este dezvoltând oamenilor un sentiment al apartenenței. Oferindu-le

o cultură puternică bazată pe un set transparent de valori și credințe. Dându-le ocazia de a lua decizii. Manifestând încredere și empatie. Creând o zonă de siguranță.

Creând o zonă de siguranță în jurul oamenilor din organizație, conducerea îi poate proteja de amenințările din interior, oamenii putând apoi să-și investească timpul și energia pentru a proteja organizația de pericolele constante care vin din afară și pentru a profita de ocaziile importante. Fără o astfel de zonă de siguranță, oamenii sunt forțați să-și cheltuiască energia și timpul pentru a se proteja unii de ceilalți.

Anturajul - persoanele din jurul nostru - determină cât de în siguranță ne simțim la serviciu. Cu cât ne simțim mai în siguranță, cu atât suntem mai capabili să facem față amenințărilor din afară. Numai când ne simțim în interiorul unei zone de siguranță suntem mai capabili să supraviețuim și să progresăm, indiferent de condițiile din exterior.

Spartanii, o societate războinică din Grecia antică, erau temuți și venerați pentru puterea, curajul și rezistența lor. Puterea armatei spartane nu venea însă din ascuțimea săbiilor, ci din puterea scuturilor lor. Pierderea scutului pe câmpul de luptă era considerată ca fiind cea mai mare crimă pe care un spartan o putea comite. „Spartanii nu pedepseau un războinic când acesta își pierdea în luptă coiful sau platoșa“, scrie Steven Pressfield descriind Bătălia de la Termopile (bătălia care stă la baza filmului 300). „Dar pedepseau cu îndepărtarea tuturor drepturilor cetățenești pe aceia care își pierdeau scutul.“ Iar motivul era simplu. „Un războinic folosește coiful și platoșa pentru propria protecție, dar scutul este destinat siguranței întregii linii din care face parte.“

În mod asemănător, puterea și rezistența unei companii nu sunt date de produsele și serviciile sale, ci de modul optim de cooperare a oamenilor. Fiecare membru al grupului are un rol

în menținerea zonei de siguranță, iar datoria liderului este aceea de a se asigura că acest lucru se întâmplă întocmai. Acesta este rolul principal al leadershipului: a-i proteja pe cei din zonă.

A primi pe cineva în organizație este ca și cum
ai adopta un copil.

Ca paznici, liderii definesc standardele de acces – cine va fi primit în zonă și cine nu, cine aparține și cine nu acestei zone. Vor permite accesul pe baza notelor din facultate, a locului de muncă anterior sau vor pune accent pe caracterul lor și pe compatibilitatea cu organizația și cu cultura acesteia? A-i permite cuiva să se alăture organizației este ca și cum ai adopta un copil și l-ai primi în casă. Acești oameni, asemenea tuturor celor care trăiesc acolo, vor trebui să împartă responsabilitatea de a avea grijă de casă și de cei care trăiesc în ea. Standardele pe care liderii le stabilesc pentru admiterea în organizație, dacă sunt bazate pe un set clar de valori umane, au un impact semnificativ asupra sentimentului de apartenență și asupra disponibilității acestora de a coopera și de a-și aduce contribuția în cadrul echipei.

De asemenea, liderii sunt responsabili pentru cât de extinsă este această zonă. O organizație mică este mult mai expusă pericolelor prin însăși dimensiunea sa, dar este în același timp mai ușor de gestionat zona de siguranță. O afacere de dimensiuni reduse este adesea un grup de prieteni care deja se cunosc și au încredere unul în celălalt. Nu e atâta nevoie de birocrație pentru a menține siguranța celor din zonă. Pe măsură ce organizația crește, liderii din vârf trebuie să se încreadă în capacitatea nivelurilor intermediare de manageri de a se preocupa de protecția

celor pe care-i conduc. Când birocrăția este astfel organizată încât să ofere protecție, ea este funcțională. Dar când această birocrăție are ca principal scop protecția liderilor, progresul încetinește și întreaga organizație devine mai vulnerabilă la amenințările și la presiunile externe. Numai când zona de siguranță îi conține pe toți membrii organizației, și nu doar o parte, un departament sau două, beneficiile se obțin integral.

Liderii slabi sunt aceia care le oferă protecție doar directorilor principali și unui grup restrâns de oameni favoriți. Aceștia vor avea grijă unii de alții, dar nu și de cei din afara cercului intern. Oricare altul din afara acestui cerc, care beneficiază de o protecție redusă, dacă nu chiar deloc, nu are decât să se descurce singur sau să se organizeze în grupuri mici. Procedând astfel, vor apărea grupuri și grupulețe, intrigi, greșelile vor fi acoperite în loc să fie discutate, diseminarea informațiilor va scădea, iar nesiguranța și anxietatea vor înlocui, treptat, cooperarea.

Spre deosebire de cei slabi, liderii puternici extind zona de siguranță pentru a-i include pe absolut toți membrii organizației. Autoprotecția nu mai e necesară, iar alianțele slăbesc. Cu cât mai clar sunt stabilite standardele de acces în zonă și cu cât mai eficiente sunt nivelurile de *leadership* care pot extinde perimetrul acesteia, cu atât organizația devine mai puternică și mai bine echipată.

E ușor să ne dăm seama când ne aflăm înăuntrul zonei de siguranță, pentru că putem să simțim asta. Ne simțim în siguranță printre colegii noștri și ne simțim protejați de superiori, devenim absolut siguri că liderii organizației, precum și toți aceia cu care lucrăm sunt acolo pentru noi și vor face tot ce le stă în putință pentru a ne ajuta să avem succes. Devenim membri valoroși ai grupului. Simțim că îi aparținem. Când suntem convinși că toți cei din interiorul grupului – din interiorul

zonei – vor avea grijă de noi, se creează un mediu propice schimbului liber de informații și comunicării eficiente. Acest mediu este fundamental pentru apariția inovației, pentru a împiedica problemele să capete proporții și pentru a le permite organizațiilor să se apere de pericole și să profite de ocaziile ivite.

În absența zonei de siguranță, paranoia, cinismul și interesul personal prevalează. Scopul menținerii zonei de siguranță este acela de a putea investi timpul și energia noastră pentru a ne feri de pericolele din afară. Este același motiv pentru care încuiem ușa pe timpul nopții. Sentimentul de siguranță are darul nu doar să ne liniștească, dar are și un impact pozitiv remarcabil asupra organizației. Când zona este puternică și sentimentul de securitate este prezent, inovația, colaborarea și încrederea apar.

Acesta este un punct important. Nu putem să le cerem oamenilor să aibă încredere în noi. Nu îi putem învăța pe oameni să vină cu idei mărețe. Și, cu siguranță, nu le putem pretinde oamenilor să coopereze. Acestea sunt întotdeauna rezultate – rezultatele sentimentului că suntem în siguranță printre oamenii cu care lucrăm. Când zona de siguranță este puternică, împărtășim în mod natural idei, informații, dar și povara stresului. Fiecare deprindere și capacitate pe care o avem este amplificată pentru a face mai bine față pericolelor din exterior și a promova interesele organizației într-un mod mult mai eficient.

Dar există o șmecherie.

Liderii vor să se simtă și ei în siguranță. Indiferent de locul pe care îl ocupă în organizație, fiecare dintre noi vrea să simtă că este apreciat de cei din jur. Dacă avem o zi proastă la serviciu și performanța noastră are de suferit, ne-am dori ca, în loc să tipe la noi, șeful nostru să ne întrebe: „Ești bine?“. În mod

asemănător, noi, ca membri ai zonei, suntem responsabili față de ceilalți din zonă – și aceasta ne face valoroși pentru ei, nu cuantificările. De aceea, când șeful nostru se poartă dur cu noi și nu știm motivul, este în egală măsură și responsabilitatea noastră să ne exprimăm grija față de starea acestuia. Astfel, zona își păstrează forța.

Indiferent dacă ești sau nu într-o poziție de conducere, întrebarea este: cât de în siguranță te simți la locul de muncă?



Ken este un director de nivel mediu, care lucrează la operațiuni într-o mare bancă multinațională. Are un salariu bun, deși nu este la fel de înstărit ca unii analiști sau agenți din cadrul companiei. Are o casă foarte frumoasă la periferie, o soție și doi copii. Privit din afară, ar trebui să fie fericit. Și, în mare, așa și este. Nu ar putea spune că-și iubește slujba. „E în regulă”, ar spune în general despre ea. Lui Ken i-ar surâde ideea de a-și da demisia pentru a se apuca de altceva, dar, având copii și un credit ipotecar de plătit, a cam ratat ocazia. Acum, el trebuie să fie un soț și un tată responsabil. Iar dacă asta înseamnă inclusiv să nu-i placă locul de muncă, atunci e un preț pe care acceptă să-l plătească.

Ce gând uluitor: să ne iubim locul de muncă; să ne simțim în siguranță la serviciu; să muncim pentru o companie căreia îi pasă cum ne simțim. Din păcate, numărul liderilor care se străduiesc să-și facă angajații să se simtă în siguranță când vin la serviciu este mult mai mic decât ar recunoaște mulți dintre noi. Munca este, ei bine, muncă.

Tipul de idealism despre care vorbesc se potrivește discursurilor din cărțile care ne spun cum ar trebui să arate locul nostru de muncă, dar, în realitate, majoritatea dintre noi, chiar dacă suntem inspirați de povești precum aceea a companiei Barry-Wehmiller, nu suntem în poziția de a schimba ceva. Avem facturi de plătit. Avem copii de crescut, taxe de facultate de achitat. Prea multe greutăți pe umerii noștri. Iar lumea din

jur, marele necunoscut, e un loc periculos. Așa că stăm în banca noastră.

În același timp, ideea de a conduce o companie în care aproape toți se simt în siguranță și se străduiesc să aibă grijă unii de alții sună foarte bine. Majoritatea liderilor înțeleg la nivel intelectual importanța și valoarea actului de a pune mai presus de orice binele oamenilor. Despre acest subiect s-au scris multe cărți și articole în *Harvard Business Review*. Noi toți scriem despre aceste lucruri ca și cum nimeni nu le-ar cunoaște. Dar problemele practice ale conducerii unei afaceri – mai mică sau mai mare, de stat sau privată – fac aproape imposibilă implementarea lucrurilor despre care scriu cei ca mine. Presiunea burselor, a comitetelor corporatiste și amenințările din partea concurenței sunt puternice. Iar pentru o afacere mică, numai și atragerea unui număr de clienți suficient de mare ca s-o țină pe linia de plutire este destul de dificilă. Mai mult, această abordare e scumpă, greu de cuantificat, de cele mai multe ori părănd „prea moale“ sau „prea delicată“, iar capacitatea de a dezvolta indicatori de rentabilitate e aproape imposibilă, cel puțin pe termen scurt. Pentru orice organizație care se luptă să-și atingă obiectivele anuale sau pur și simplu să supraviețuiască, alegerea de a pune oamenii pe primul loc nu poate fi o prioritate. Și pe bună dreptate: amenințările din exterior sunt prea mari pentru a-ți mai bate capul cu starea de spirit a angajaților.

Pur și simplu nu e realist ca toți liderii să construiască o companie precum Barry-Wehmiller, indiferent de cât de promițător sună. Și, fiindcă așa stau lucrurile, e mult mai dificil pentru noi să găsim un loc de muncă într-o firmă căreia chiar să-i pese de bunăstarea noastră. Oricât de mult ne-ar surâde ideea de a lucra într-un asemenea loc, realitatea este că nu îl vom găsi foarte curând. Deci va trebui să ne mulțumim cu ce avem. Ce

rost ar avea să agităm apele sau să ne asumăm riscuri inutile? Riscul de a nimeri într-o situație și mai rea sau de a o perpetua pe cea actuală este pur și simplu prea mare. Și atunci de ce să facem vreo schimbare? Există întotdeauna un preț pe care îl are orice decizie.

Capacitatea de a le putea oferi copiilor noștri cele necesare, de a supraviețui cu ce câștigăm are ca preț bucuria, fericirea și împlinirea noastră de la serviciu. Aceasta e realitatea, iar pentru mulți dintre noi nu e un lucru rău. Ne convingem singuri că lumea de afară – necunoscutul – este întotdeauna periculoasă (cum și este, de altfel). Cel puțin aici, în interior, avem speranța sentimentului de siguranță. Speranța...

Realitatea este însă mai complexă decât ceea ce percepe majoritatea. Prețul pe care îl plătim pentru sentimentul de stabilitate atrage după sine un alt cost. Care înseamnă mult mai mult decât fericirea. E, de fapt, o problemă de sănătate. De viață și de moarte.

În primul rând, sentimentul de siguranță pe care îl simțim este, pentru mulți dintre noi, o minciună pe care ne-o spunem nouă înșine. Ușurința cu care multe companii fac concedieri pentru a gestiona costurile în vederea respectării țintelor financiare anuale demonstrează că suntem cu mult mai puțin în siguranță decât eram – și fără îndoială mai puțin decât ne închipuim că suntem. Dacă ar exista o meritocrație autentică, am putea spune că, dacă muncim mai mult și ne facem treaba, locul nostru de muncă ar fi în siguranță. Dar nu prea e așa. Deși câteodată poate fi adevărat, nu ne putem baza pe acest fapt. În marea majoritatea a cazurilor, în special în organizațiile mari, totul se reduce la cifre și, uneori, costul de a ține un anumit angajat e pur și simplu considerat prea mare. Evaluarea anuală a acestui cost în multe organizații arată că, în fiecare an, slujba noastră e în pericol.

Dar e posibil ca mitul stabilității locului de muncă să fie ultimul lucru la care să ne gândim. Un studiu din 2011, condus de o echipă de sociologi a Universității din Canberra (Australia), a demonstrat că a avea un loc de muncă pe care îl urâm este la fel de nociv, iar uneori chiar mai nociv decât a nu avea deloc un loc de muncă. Nivelul depresiei și al anxietății oamenilor care sunt nefericiți la serviciu era același sau chiar mai mare decât al celor fără loc de muncă.

Stresul și anxietatea la serviciu au o mai mică legătură cu munca pe care o facem, însă una mai mare cu managementul și leadershipul slab. Când suntem conștienți de faptul că există oameni cărora le pasă de felul în care ne simțim la serviciu, nivelul nostru de stres scade. Dar când simțim că trebuie să ne purtăm singuri de grijă sau că liderii companiei se preocupă mai mult de cifrele din buget decât de noi, nivelul stresului și al anxietății crește. Acesta este principalul motiv pentru care vrem să ne schimbăm slujbele; nu simțim niciun sentiment de loialitate pentru companiile ale căror lideri nu ne inspiră niciun sentiment de apartenență sau un alt motiv de a rămâne în afară de bani sau alte beneficii.

Un alt studiu, realizat în același an de cercetători de la University College London, a descoperit că este mult mai probabil ca oamenii care nu se simt apreciați pentru eforturile depuse la serviciu să sufere de o afecțiune cardiacă. Cauza, au dedus ei, „poate fi pusă în mare parte pe seama sentimentelor de control [sau a lipsei acestuia]“, precizează Daryl O'Connor, profesor de psihologia sănătății la Universitatea din Leeds. El a explicat că, „dacă simți că ai depus un efort mare și nu ai fost răsplătit pentru el, acest lucru crește nivelul de stres și, în consecință, riscul apariției bolilor cardiace“. În plus... dăunea-ză afacerii.

Nefericirea cere companie, dar companiile care încurajează nefericirea au cel mai mult de suferit.

Conform unui sondaj Gallup din 2013, cu tema „Situația locului de muncă în America“, când superiorul nostru ne ignoră complet, 40% dintre noi se detașează activ de munca lor. Dacă șefii noștri ne critică în mod regulat, 22% dintre oameni se detașează în mod activ. Asta înseamnă că, în ciuda criticii, suntem, de fapt, mult mai implicați în ceea ce facem pur și simplu deoarece simțim că există măcar ceva care este conștient de existența noastră. Iar atunci când șefii noștri ne recunosc doar un singur punct forte și ne recompensează pentru că facem ceea ce ne pricepem, doar 1% dintre noi se detașează de munca pe care trebuie s-o îndeplinească. Dacă mai adăugăm la aceasta faptul că, atunci când oamenii se duc la serviciu nefericiți, ei vor încerca, activ sau pasiv, să-i facă pe cei din jurul lor să fie de asemenea nefericiți, e de mirare că cineva mai face ceva în aceste condiții. Aș spune că nefericirea cere companie, dar, în acest caz, companiile care încurajează nefericirea au cel mai mult de suferit.

Studiile Whitehall

Instinctele ne spun că, pe cât urcăm mai sus pe scara ierarhică, pe atât simțim mai mult stres, iar sentimentul de nesigurantă crește. Să ne gândim la stereotipul directorilor stresați care se confruntă cu presiunea neîncetată din partea acționarilor, a angajaților și a clienților importanți. Nu ne surprinde când unul dintre ei suferă un atac cardiovascular mortal înainte să împlinească 50 de ani. I s-a dat până și un nume:

„sindromul stresului directorilor“. Astfel, poate că nu e chiar așa de rău să te pierzi în managementul de mijloc sau chiar în birourile de secretariat. Măcar sănătatea noastră nu va avea de suferit... Sau cel puțin așa credem.

Cu zeci de ani în urmă, oamenii de știință din Marea Britanie au început să studieze legătura dintre locul unui angajat în ierarhia corporatistă și nivelul său de stres, probabil pentru a-i ajuta pe managerii din vârf să facă față stresului care le afecta sănătatea și viața. Cunoscute drept „Studiile Whitehall“, descoperirile acestora au fost uluitoare și, deopotrivă, profunde. Cercetătorii au arătat că stresul angajaților – o lipsă generală a sentimentului de securitate – nu este cauzat de un grad mai mare de responsabilitate și de presiune, ci de un nivel scăzut al controlului pe care aceștia îl pot exercita. Cu alte cuvinte, nu solicitările de la serviciu ne provoacă stresul, ci gradul de autoritate pe care un angajat îl are asupra deciziilor și asupra altor aspecte ale activității sale în cadrul companiei. Studiile au arătat, de asemenea, că efortul implicat de o funcție nu e în sine stresant, ci mai degrabă dezechilibrul dintre efort și recompense generează stres. Pe scurt: mai puțin control, mai mult stres.

Studiile Whitehall sunt foarte influente, pentru că ele au fost realizate pentru angajați guvernamentali cu acces egal la serviciile de sănătate, ceea ce însemna că variabilele diferitelor standarde din sistemul de sănătate au putut fi controlate, spre deosebire de situația în care ar fi trebuit să studieze o mare companie publică din Statele Unite. Deși până și studiile din SUA au rezultate similare.

În 2012, un studiu similar, întreprins de această dată la Harvard și Stanford, a examinat nivelurile de stres ale funcționarilor de rang înalt din guvernul și armata SUA care au luat parte la programul Executive MBA de la Harvard. În acest studiu, cercetătorii au analizat nivelul de cortizol al participanților,

hormonul secretat de corpul omenesc când e supus stresului, și l-au comparat cu acela al angajaților care nu se aflau în astfel de poziții de conducere. Liderii, a arătat studiul, au în general un nivel de stres mai scăzut decât oamenii care lucrează pentru ei.

„Este posibil, cu alte cuvinte, ca sentimentul de control asupra vieții proprii să compenseze din plin gradul înalt de responsabilitate care însoțește nivelurile superioare ale scărilor sociale“, notează Max McClure, de la Stanford News Service, în momentul anunțării rezultatelor studiului.

Descoperirile din studiile Whitehall sunt și mai spectaculoase când se are în vedere conexiunea dintre stresul cauzat de serviciu și sănătatea individului. Cu cât e mai scăzut nivelul ierarhic dintr-o organizație, cu atât crește riscul apariției problemelor de sănătate pricinuite de stres, nu invers. Cu alte cuvinte, acei conducători în aparență suprasolicitați trăiau, de fapt, vieți mai sănătoase și mai lungi decât managerii și funcționarii din subordine. „Cu cât funcția deținută este mai înaltă, cu atât crește speranța de viață în comparație cu aceia aflați în funcții inferioare“, spune un raport care are la bază studiile desfășurate în 2004 de cercetătorii din domeniul sănătății publice de la University College London. Iar discrepanța nu e una minoră. Angajații aflați pe treptele ierarhice cele mai joase au o rată a mortalității timpurii de patru ori mai mare decât a celor din vârf. De asemenea, pozițiile care le conferă angajaților mai puțin control sunt asociate cu rate mai ridicate ale incidenței bolilor mintale.

Nu numai oamenii se manifestă astfel; și primatele care trăiesc în grupuri relativ mari manifestă rate crescute de îmbolnăvire și niveluri crescute ale hormonilor cauzăți de stres atunci când se află mai jos pe scara ierarhică. Dar aceasta nu are legătură cu locul din ierarhie în sine. Suntem evolutiv programați

pentru ierarhii și nu putem scăpa de ele. Mai mult, nu ierarhia e problema. Deși câștigăm mai mulți bani sau urcăm pe scara ierarhică, acest fapt nu duce neapărat la o reducere a nivelului de stres. Studiul avea în vedere sentimentul de control asupra muncii și, de fapt, asupra vieții noastre.

Acest lucru înseamnă, totodată, că reciproca este valabilă în egală măsură. Un mediu de lucru propice și bine gestionat îi face bine sănătății angajatului. Cei care simt că au mai mult control – care se simt în măsură să ia decizii în loc să aștepte aprobări – suferă de mai puțin stres. Cei care fac doar ce li se spune, care sunt forțați să urmeze întotdeauna regulile suferă cel mai mult. Senzația noastră de control, stres, precum și capacitatea de a obține performanțe sunt direct legate de nivelul de siguranță resimțit în cadrul organizației. Faptul de a ne simți în nesiguranță într-un loc în care ar trebui să ne simțim în siguranță – în triburile noastre (serviciul este versiunea modernă a tribului) – încalcă fundamental legile naturii și modul în care suntem proiectați să trăim.

Studiile Whitehall nu sunt noi, iar concluziile lor au fost confirmate și reconfirmate. Totuși, deși avem date suficiente, nu se întâmplă nimic. Chiar dacă știm că sentimentul de nesiguranță la serviciu ne afectează performanța și sănătatea, uneori chiar ucigându-ne, alegem să rămânem la un serviciu pe care îl detestăm. Pentru un motiv anume, suntem capabili să ne auto-convingem că pericolele necunoscute de afară sunt mai grave decât cele din interior. Așa că ne adaptăm și ne mulțumim cu mediul de lucru neplăcut care nu ne face să ne simțim bine sau nu ne inspiră să dăm tot ce putem. Într-un anumit moment al vieții noastre, cu toții am găsit justificări pentru poziția sau locul în care ne aflăm și am continuat să facem ceea ce făceam.

Firma de consultanță în probleme de resurse umane Mercer LLC a arătat că, între al patrulea trimestru din 2010 și primul

trimestru din 2011, unul din trei angajați se gândea serios să-și schimbe serviciul, cu 23% mai mulți decât în urmă cu cinci ani. Problema era că doar 1,5% dintre angajați plecaseră din proprie inițiativă. Acesta este necazul cu un mediu de lucru neprielnic. La fel ca și într-o relație urâtă, chiar dacă nu ne place, tot nu îi punem punct. Poate că este acel sentiment că răul pe care îl cunoști e mai bun decât răul pe care nu-l cunoști sau poate că există o altă cauză, dar oamenii se afundă în medii de lucru nesănătoase.

Faptul că o treime dintre angajați vor să-și părăsească serviciul, dar nu o fac ne spune două lucruri: în primul rând, că un număr neplăcut de mare de oameni ar prefera să lucreze într-un alt loc și, în al doilea rând, că ei nu văd nicio altă posibilitate de a scăpa de ceea ce nu le place în afară de a-și da demisia. Totuși, există o alternativă. Una mult mai simplă și mult mai eficientă, care nu presupune să ne părăsim locurile de muncă, ci dimpotrivă, ne cere să rămânem.

Asta nu înseamnă însă că putem scăpa fără a face nimic. Trebuie să schimbăm modul în care ne comportăm când venim la serviciu. Va fi nevoie să ne îndreptăm parțial atenția dinspre propria persoană către cei aflați în preajma noastră. Precum spartanii, trebuie să învățăm că forța noastră nu este dată de ascuțimea sulițelor, ci de disponibilitatea de a le oferi altora protecția scuturilor noastre.

Se spune că o piață slabă a muncii sau o proastă economie reprezintă motivul pentru care angajații nu pleacă, situație în care liderii companiilor ar trebui să-și trateze mai bine oamenii pentru a împiedica un exod în masă îndată ce lucrurile se vor îmbunătăți. Într-o economie solidă, liderii organizațiilor ar trebui să aibă grijă de angajații lor pentru ca aceștia să nu se dea la o parte de la nimic pentru a ajuta compania să reziste în perioadele de criză (care revin inevitabil). Cele mai bune companii

trec întotdeauna cu bine peste perioadele dificile deoarece oamenii lor pun umărul laolaltă pentru a le ajuta. Cu alte cuvinte, în ceea ce privește strict afacerea, a trata cum se cuvine angajații este mult mai rentabil, indiferent de starea economiei.

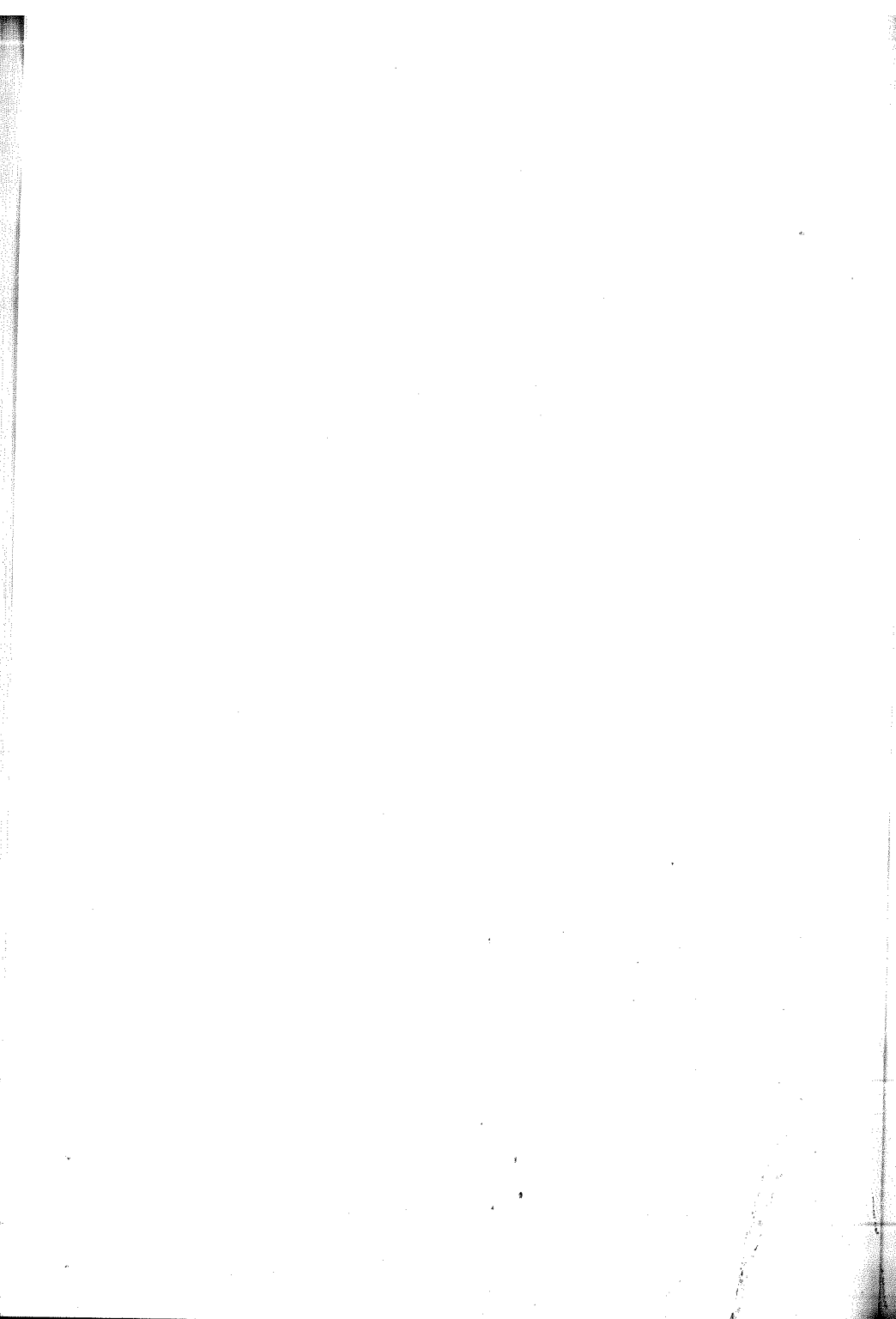
Modul în care conduc organizațiile îi face pe numeroși lideri să cheltuiască mulți bani, să reducă performanța și să distrugă sănătatea oamenilor. Ei bine, dacă efectul asupra sănătății noastre nu e destul de important pentru a ne motiva să facem ceva în vederea schimbării modului în care ne raportăm la slujba noastră, poate că dragostea pentru copiii noștri este.

Un studiu efectuat de doi cercetători de la Graduate School of Social Work din cadrul Boston College subliniază că starea de sănătate a unui copil este mai puțin afectată de orele prelungite petrecute de părinți la serviciu decât de dispoziția acestora atunci când se întorc acasă. Copiii se simt mult mai bine având un părinte care lucrează până noaptea într-o slujbă pe care o iubește decât având un părinte care lucrează mult mai puțin, dar vine acasă nefericit. Aceasta este influența pe care locul de muncă o are asupra familiilor noastre. Nu munca peste program ne afectează copiii, ci mai degrabă felul în care ne simțim la muncă. Părinții se pot simți vinovați și copiii lor le pot duce dorul, dar serile îndelungate la serviciu sau delegațiile frecvente nu sunt neapărat o problemă. Mai direct: dacă nu-ți place la muncă, mai bine nu te duce acasă, dacă îți pasă de copiii tăi.

Deci care este prețul pe care îl plătim pentru că nu le cerem liderilor noștri să se preocupe de starea noastră de bine? Nu ne compensăm nefericirea, așa cum credem, cu faptul că le asigurăm o viață bună copiilor. Acceptând să fim nefericiți, îi putem răni.

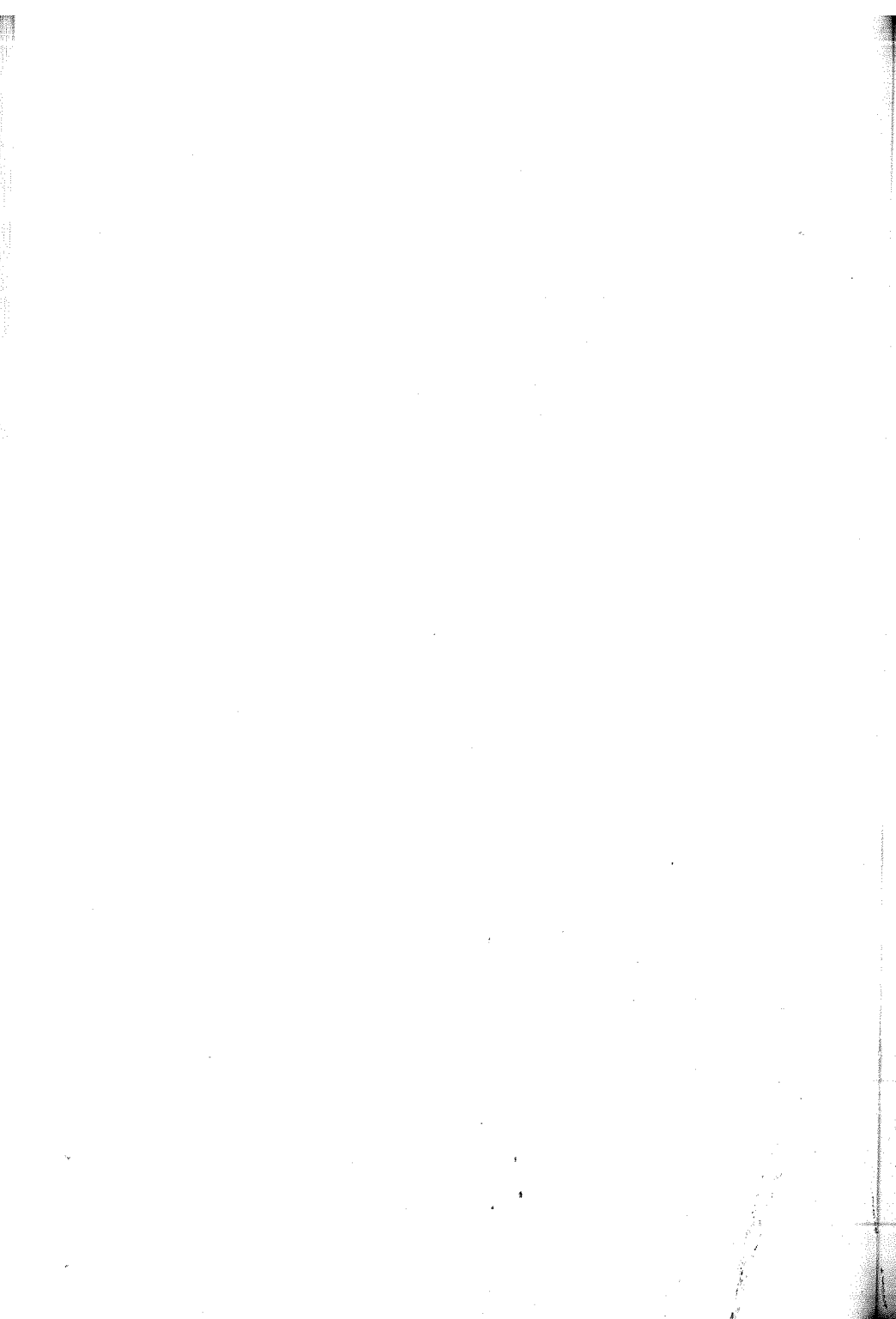
Cât despre liderii companiilor care consideră că e în regulă să sacrifice un om de dragul unui număr, aceștia ar face mai bine să se gândească la consecințe.

Există un singur mod în care putem soluționa această problemă. Construind și menținând zone de siguranță acolo unde muncim. Arătatul cu degetul nu e o soluție, acțiunea este. Partea bună este aceea că există forțe foarte puternice care ne pot ajuta. Putem învăța să strunim aceste forțe aparent supranaturale pentru a îndrepta ceea ce e rău. Dacă nu construim zone de siguranță la locul de muncă, cine știe ce se va întâmpla în continuare. Nu este o perorație de la tribună. E doar biologie.



**Partea
a doua**

Forțe
puternice



5 | Când chiar nu se mai putea

A spune că era un cartier rău-famat e prea puțin. Era probabil locul cel mai rău în care cineva și-ar fi putut dori să trăiască. Era extrem de periculos. Iarna nu aveai încălzire, iar vara cu siguranță nu aveai aer condiționat. Nu exista niciun magazin. Cei care trăiau acolo trebuiau să cotrobăie peste tot după hrană sau să vâneze orice prindeau de mâncare. Supraviețuirea, în aceste condiții, era în mod evident o preocupare majoră. În fiecare moment al zilei era posibil să apară ceva care să le facă rău. Educația sau locul de muncă nici măcar nu se numărau printre preocupările lor. Nu existau săli de clasă sau spitale. După cum stăteau lucrurile, nu existau slujbe. Niciuna. Și, din motive obiective, nu existau nici companii. Nu existau încă nici măcar țări. Aceste lucruri erau atât de îndepărtate în viitor, încât lumea nici nu simțea nevoia să se gândească la ele. Acesta nu este un scenariu *Mad Max* postapocaliptic. Suntem în urmă cu 50 000 de ani și omul modern, *Homo sapiens*, făcea primii săi pași în lume. Din acel loc provenim noi.

Strămoșii noștri s-au născut săraci lipiți. Ocaziile nu erau create de școlile absolvite sau de relațiile pe care părinții le aveau, ci de munca și voința de care dădeau dovadă. Iar ele, la rândul lor, i-au creat pe ei. Specia noastră a supraviețuit în timpuri foarte periculoase și cu resurse insuficiente.

Viața de zi cu zi în Paleolitic nu era ca după un uragan, care înseamnă distrugere, nu lipsa resurselor. Oamenii de atunci nu semănau cu oamenii din peșteri, așa cum ne place nouă să credem. Nu aveau sprâncene enorme, nu mergeau de colo-colo cu

capul între umeri și cărând o bătă. Erau oameni ca tine și ca mine, arătau cum arătăm noi astăzi și erau la fel de deștepți și de capabili cum suntem noi astăzi. Singurele lucruri pe care nu le aveau încă erau progresele și avantajele lumii moderne. În afară de acestea, erau exact ca noi.

Aproape toate lucrurile exclusiv umane sunt menite să ne ajute să supraviețuim și să perpetuăm specia în timpuri grele – foarte grele. Psihologia umană și nevoia de a coopera au amândouă ca obiectiv supraviețuirea. Ne atingem potențialul maxim atunci când înfruntăm împreună pericolul. Sunt prea mulți lideri de organizații care cred că, dacă vor crea o senzație de presiune în organizație, vor putea să-și motiveze angajații să facă față împreună provocărilor externe. Ținând seama de antropologia și biologia noastră, nimic nu este însă mai departe de adevăr decât această credință.

Când ne simțim în siguranță printre oamenii cu care trăim și muncim, atunci cooperăm în mod natural pentru a face față împreună amenințărilor și provocărilor. Când nu ne simțim în siguranță printre oamenii cu care muncim și trăim, atunci investim toată energia noastră pentru a ne proteja de ceilalți și, astfel, devenim mai vulnerabili în fața amenințărilor și provocărilor externe. În plus, având atenția îndreptată spre interior, vom pierde prilejurile din exterior. Cu cât ne simțim mai în siguranță în interiorul tribului nostru, cu atât va fi mai probabil să supraviețuim și să progresăm. Pur și simplu așa stau lucrurile.

La început...

Există ceva la *Homo sapiens* care ne face să ne adaptăm mult mai bine în vederea supraviețuirii și a prosperității în condițiile austere în care ne-am născut. Să ne adaptăm mai bine chiar și decât alte câteva specii de hominizi care erau mai mari și mai

puternici decât noi. Unul dintre avantajele noastre se datorează neocortexului – creierul nostru complex, specializat în rezolvarea problemelor. El ne oferă în plus posibilitatea unei comunicări sofisticate. Spre deosebire de alte animale capabile să comunice, noi avem o gramatică și o sintaxă. O altă trăsătură importantă datorită căreia am supraviețuit este abilitatea noastră remarcabilă de a coopera. Noi suntem o specie foarte sociabilă, ale cărei supraviețuire și abilitate de a prospera depind de ajutorul celorlalți.

Abilitatea noastră de a munci împreună, de a ne ajuta și de a ne proteja unii pe ceilalți a funcționat atât de bine încât, de fapt, populația noastră nu numai că a supraviețuit, ci chiar a prosperat. Și elefanții au supraviețuit, dar viața unui elefant în ziua de astăzi este aproape la fel ca aceea în urmă cu milioane de ani. Noi însă, nu. Viața noastră este complet diferită de cum era acum 50 000 de ani. Deși speciile noastre au fost modelate pentru a se potrivi mediului înconjurător, noi am fost atât de buni în a lucra împreună și a rezolva problemele cu care ne confruntăm, încât am găsit modalități de a modela mediul pentru a ni se potrivi. Cu cât am făcut acest lucru mai bine, cu atât ne-am perfecționat în schimbarea condițiilor din jur pentru a se potrivi nevoilor noastre, în loc să ne schimbăm noi pentru a ne adapta condițiilor. Numai că a rămas neschimbat și codul nostru genetic. Suntem o adunare de modă veche care trăiește într-o lume modernă, bogată în resurse. Acest fapt are în mod evident avantajele sale, dar, ca orice, vine cu un preț.

Grupul e pe primul loc

Trăind în comunități care nu depășeau 150 de oameni, îi știam pe toți și aveam încredere că oamenii din cercurile noastre erau direct interesați să ajute grupul. Oamenii plecau

împreună să vâneze și toată comunitatea muncea unită pentru a-i crește pe cei tineri, a-i ajuta pe cei bolnavi și bătrâni, pentru a avea grijă unii de alții.

Evident, apăreau și conflicte, așa cum există conflicte în orice grup. Dar, când apărea o provocare, ei lăseau totul la o parte și munceau împreună. Așa cum și noi putem avea divergențe serioase cu rudele noastre, dar, când cineva le amenință, strângem rândurile și le apărăm. Întotdeauna îi apărăm pe ai noștri. A nu-i apăra este o încălcare a ceea ce înseamnă să fii om și, în ultimă instanță, afectează abilitatea grupului de a supraviețui. Acesta este unul dintre motivele pentru care trădarea este la fel de dur pedepsită ca și crima. Având în vedere importanța pe care o are asupra abilității de a supraviețui, noi, oamenii, luăm foarte în serios această încredere. Succesul nostru o dovedește. Cooperarea și ajutorul reciproc funcționează mai eficient decât competiția și individualismul accentuat. De ce să ne facem viața și mai grea luptând unul împotriva celuilalt când deja am fost forțați să luptăm împotriva greutăților naturii, a resurselor limitate sau a amenințărilor din exterior?

Acest mod de viață bazat pe cooperare a existat de la pădurile amazoniene până la pădurile Africii. Cu alte cuvinte, nu mediul geografic a definit șansele noastre de a supraviețui și de a reuși, ci chiar biologia speciei noastre, însăși construcția omului. Modul în care am evoluat – să ne ajutăm între noi – a funcționat indiferent de locul din care veneam sau de greutățile cu care ne confruntam. Fiecare om de pe planetă, indiferent de cultură, este înclinat spre cooperare în mod natural.

Așa cum se poate bănuși, la mijloc nu a fost numai o muncă asiduă. Noi suntem animale sociale, iar a fi sociabil era la fel de important cu mii de ani în urmă cum este și astăzi. Este vorba despre modul în care construiam și mențineam încrederea și despre cum ajungeam să ne cunoștem. Timpul pe care îl

petrecem pentru a cunoaște alți oameni atunci când nu muncim face parte din cele necesare pentru a forma legături de încredere. Este exact același motiv pentru care a lua masa împreună și a face lucruri împreună ca o familie au o importanță majoră. La fel de importante sunt conferințele, picnicurile cu compania, timpul petrecut la dozatorul de apă. Cu cât suntem mai familiari unii cu ceilalți, cu atât sunt mai puternice legăturile dintre noi. Interacțiunea socială este la fel de importantă pentru liderii unei organizații. A te plimba pe holurile birourilor și a interacționa cu oamenii în afara ședințelor sunt lucruri deosebit de importante.

Poate cel mai apropiat exemplu al unui sistem modern care imită societățile noastre ancestrale este căminul studentesc. Deși studenții au camerele lor (pe care, de obicei, le împart cu alții), ușile acestora rămân adesea deschise, iar studenții stau de vorbă pe hol. Holul devine centrul vieții sociale, iar camerele sunt pentru teme și pentru somn (uneori, nici măcar pentru atât). Legăturile de prietenie care se formează în aceste dormitoare sunt vitale. Aici dezvoltă studenții cele mai apropiate prietenii, nu în clasă.

Reușita noastră ca specie nu a fost un noroc - ea a fost câștigată. Am muncit din greu pentru a ajunge unde suntem astăzi și am realizat acest lucru împreună. Suntem, la un nivel foarte adânc și biologic, niște mașini sociale. Iar când muncim pentru a ne ajuta unii pe ceilalți, corpul nostru ne răsplătește efortul, astfel încât continuăm să facem acest lucru.

Dependența chimică

Grație evoluției prin încercare și eroare, aproape orice detaliu din fiziologia noastră există acolo pentru un motiv. Mama

Natură nu ne-a dotat cu papile gustative extrem de dezvoltate doar pentru a putea să ne bucurăm de un pahar cu vin din podgoria familiei Staglin sau pentru a savura fiecare bucățiță dintr-o friptură de porc de la MomoFuku Saam Bar. Papilele noastre gustative îi semnalează sistemului nostru digestiv ce enzime să elibereze pentru a se potrivi tipului de mâncare care ne intră în stomac, după cum simțul mirosului ne ajută să detectăm dacă hrana este stricată sau nu. În mod asemănător, sprâncenele noastre au fost destinate să împiedice transpirația să ne intre în ochi când alergăm în urmărirea pradei – sau când alergăm pentru a evita să devenim pradă. Tot ceea ce ține de corpul nostru este destinat unui singur țel: să ne ajute să supraviețuim. Aici sunt incluse și senzațiile de fericire.

După cum fiecare părinte, profesor sau manager care a apelat vreodată la promisiunea unei recompense – sau la amenințarea cu o pedeapsă –, pentru a se asigura că obțin comportamentul dorit, acadele, stelute auri sau bonusuri de performanță sunt oferite pentru a ne convinge să facem ceea ce doresc liderii noștri. Ne vom concentra atenția asupra sarcinilor care produc acele rezultate pentru care primim recompense. Copiii nu sunt conștienți de faptul că le este condiționat comportamentul, dar, ca adulți, suntem pe deplin conștienți de ceea ce fac firmele atunci când ne oferă recompense. Știm că ne vom câștiga bonusurile numai când vom obține rezultatele pe care le vor *ele*. Și, în cazul multora, funcționează. Funcționează chiar foarte bine.

Mama Natură a avut ideea, cu mult înaintea șefilor noștri, să folosească un sistem de motivare care să ne condiționeze să facem anumite lucruri pentru a atinge rezultatele dorite. Biologic, corpul nostru dezvoltă un sistem de sentimente pozitive și negative – fericire, mândrie, bucurie sau anxietate, de exemplu – pentru a încuraja comportamente care vor spori

abilitatea noastră de a finaliza lucrurile și a coopera. În timp ce șefii noștri s-ar putea să ne răsplătească cu un bonus la final de an, corpul nostru ne răsplătește – pentru a munci să ne ținem pe noi și pe cei din jurul nostru în viață – cu substanțe chimice care ne fac să ne simțim bine. Și acum, după mii de ani, suntem complet și iremediabil dependenți chimic.

Sunt patru substanțe chimice în corpul nostru care contribuie la toate sentimentele pozitive pe care generic le voi denumi „fericire”: endorfina, dopamina, serotonina și oxitocina. Acționând separat sau împreună, în doze mici sau mari, de fiecare dată când simțim fericire sau bucurie sunt șanse mari ca una dintre aceste substanțe chimice să ne circule prin vene. Ele nu există doar pentru a ne face să ne simțim bine. Fiecare dintre ele servește unui scop real și foarte pragmatic: supraviețuirea noastră.

Paradoxul de a fi om

Ființele umane există dintotdeauna ca indivizi și ca membri ai grupurilor. Eu sunt unul și sunt unul dintre mulți... întotdeauna. Acest fapt duce și la anumite conflicte inerente de interese. Când luăm decizii, trebuie să cântărim beneficiile personale și cele colective, de grup. Deseori, ce e bun pentru un individ nu e în mod necesar bun și pentru un altul. A ne strădui să avansăm personal poate dăuna intereselor grupului, în timp ce a munci exclusiv în folosul grupului ne poate costa pe noi, ca indivizi.

Această tensiune apasă asupra conștiinței noastre atunci când luăm decizii. E ironic că am ajuns chiar să dezbatem, ca indivizi și ca grupuri, cine să dețină întâietatea. Unii cred că ar trebui să-i punem întotdeauna pe ceilalți pe primul loc; că, dacă nu vom avea grijă de grup, grupul nu va avea grijă de noi. Alții

cred că ar trebui să ne punem pe noi pe primul loc, iar dacă nu avem grijă de noi înainte de toate, atunci nu vom fi de folos nimănui altcuiva. De fapt, ambele abordări sunt adevărate.

Chiar și biologic există acest aparent conflict de interese. Dintre cele patru substanțe chimice din corpul nostru, două au evoluat pentru a ne ajuta să găsim hrană și a finaliza ceea ce aveam de făcut, pe când celelalte două există pentru a ne ajuta să socializăm și să cooperăm.

Primele două substanțe, endorfinele și dopamina, ne ajută să ne atingem obiectivele ca indivizi: să perseverăm, să găsim hrană, să ne construim adăpost, să inventăm unelte, să mergem înainte și să finalizăm treaba. Le-aș numi „hormoni egoiști“. Celelalte două, serotonina și oxitocina, există pentru a ne stimula să muncim împreună și să dezvoltăm sentimente de încredere și loialitate. Le-aș numi „hormoni altruști“. Ele ajută la întărirea legăturilor noastre sociale pentru a fi mult mai înclinați să cooperăm și să muncim împreună, astfel încât să supraviețuim și să ne asigurăm că urmașii noștri vor continua să trăiască după noi.

Fără hormoni egoiști, am muri de foame

Că nu ar trebui să mergem la cumpărături când ne este foame e un lucru bine cunoscut. Întotdeauna ajungem să cumpărăm prea multe produse de care nu avem nevoie. Cumpărăm mai mult pentru că tot ceea ce vedem vrem să mâncăm acum... deoarece ne e foame, evident. Întrebarea care se pune este: ce căutăm la supermarket când *nu* ne e foame?

Strămoșii noștri din Paleolitic au trăit timpuri în care resursele erau fie rare, fie greu de obținut. Imaginați-vă situația în care, de fiecare dată când ne-ar fi fost foame, ar fi trebuit să plecăm la vânătoare timp de câteva ore... fără a avea vreo garanție că vom prinde ceva. Șansele ca specia noastră să supraviețuiască cu un astfel de sistem ar fi fost extrem de reduse. Astfel, corpul nostru, în efortul de a ne face să repetăm acele comportamente care ne ajută cel mai mult, a dezvoltat un model care ne încurajează să mergem la vânătoare și să strângem resurse în mod regulat, în loc să așteptăm până ni se face foame.

Cele două substanțe chimice – endorfina și dopamina –, pe care le denumesc substanțele egoiste, sunt cele care ne motivează să vânăm, să strângem resurse și să acționăm. Ele ne fac să ne simțim bine când găsim ceea ce căutăm, când construim

ceva care ne folosește sau când ne atingem scopul. Aceștia sunt hormonii progresului.

„E” de la endorfine: euforia alergătorului

Endorfinele servesc unui singur scop: să mascheze durerea fizică. Atât! Gândiți-vă la endorfine ca la propria doză de opium. Fiind eliberate ca răspuns la frică sau stres, ele maschează durerea fizică prin plăcere. Experiența unei curse intense de alergat, euforia pe care o simt atleții în timpul sau după antrenamentele foarte solicitante nu sunt altceva decât endorfină care le curge prin vene. Acesta este unul dintre motivele pentru care alergătorii sau alți atleți continuă să-și împingă limitele din ce în ce mai departe: nu doar pentru că sunt disciplinați, ci, în principal, pentru că se simt bine. Le place, iar uneori tânjesc după starea uimitoare pe care o ating după un antrenament foarte intens. Motivul biologic al existenței endorfinelor nu are însă nimic de-a face cu exercițiile fizice, ci cu supraviețuirea.

Omul cavernelor a găsit o întrebuințare mult mai practică acestui hormon euforic. Datorită endorfinelor, oamenii au o capacitate remarcabilă de a suporta efortul fizic. În afara maratonistilor, cei mai mulți dintre noi nu se pot imagina alergând regulat zeci de kilometri. Dar exact acesta era avantajul strămoșilor noștri aflați la vânatoare în era paleolitică. Ei erau în stare să urmărească un animal pe distanțe foarte mari și apoi încă mai aveau puterea de a se întoarce acasă. Dacă vânătorii ar fi renunțat pentru simplul motiv că erau epuizați, atunci atât ei, cât și cei din tribul lor ar fi trebuit să se mulțumească cu mai puțină hrană și ar fi murit în cele din urmă. Și, astfel, Mama Natură a imaginat un stimulent deștept pentru a ne încuraja să mergem mai departe - o mică doză de endorfină.

Putem chiar dezvolta o dependență pentru endorfine. Din acest motiv, oamenii care fac sport în mod regulat simt o dorință foarte puternică de a merge la sală sau de a alerga, în special după o zi foarte stresantă la birou. Probabil că strămoșii noștri se duceau la vânătoare sau la cules nu numai pentru că erau nevoiți, dar și pentru că deseori le făcea plăcere. Corpul uman vrea să ne facă să ne simțim bine când mergem după provizii sau când construim cu greu un adăpost, astfel încât probabil vom căuta singuri să facem aceste lucruri. Totuși, datorită mașinilor și a supermarketurilor, trăim într-o lume în care resursele sunt la îndemână și din abundență. Corpul nostru nu ne mai răsplătește când găsim hrană, cel puțin nu cu endorfine. În zilele noastre, ne luăm endorfinele în primul rând din exerciții sau din muncă fizică. Cu o excepție importantă, cel puțin.

Steven Colbert, autor de satiră politică și gazdă a emisiunii *The Colbert Report*, comenta în timpul unui interviu privind importanța râsului în momentele tensionate: „Nu poți și să râzi, și să-ți fie frică în același timp“, menționează el. Și are dreptate. Râsul eliberează endorfine. Ele sunt eliberate pentru a masca durerea pe care ne-o provocăm când organele noastre suferă. Ne place să râdem pentru același motiv pentru care atleților le place să alerge - ne simțim bine. Cu toții am trecut însă prin momente în care am râs atât de mult încât ne durea. La fel ca și în cazul alergătorului, durerea a apărut, de fapt, mai devreme, dar, datorită endorfinelor, nu am simțit-o decât mai târziu. Euforia pe care o atingem - și care continuă și după ce ne-am oprit din râs - este cea care ne împiedică să ne fie frică și să râdem în același timp, așa cum spunea Colbert. În perioadele tensionate, amuzamentul poate aduce relaxarea celor din jur și reduce tensiunea, lăsându-ne să ne concentrăm asupra celor pe care le avem de făcut. Președintele Ronald Reagan,

când era transportat pe targă, pe 30 martie 1981, spre sala de operație, după ce fusese împușcat de John Hinckley Jr., a făcut o glumă celebră cu chirurgul său: „Sper că toți sunteți republicani“. (La care acesta, un democrat liberal după cum singur se caracteriza, i-a răspuns: „Astăzi toți suntem republicani, domnule președinte“.)

„D” de la dopamină: stimulent pentru planificare și progres

Dopamina este motivul pentru care ne simțim bine când găsim un lucru pe care îl căutăm sau când facem un lucru care trebuie făcut. Ea este responsabilă pentru sentimentul de satisfacție resimțit după finalizarea unei sarcini importante, a unui proiect, după atingerea unui obiectiv sau chiar după trecerea cu succes a unei etape intermediare pe drumul spre un scop mai general. Știm cu toții ce bine ne simțim când tăiem o sarcină de pe listă. Acel sentiment de progres sau de împlinire se datorează dopaminei.

Cu mult înaintea agriculturii sau a supermarketurilor, oamenii își petreceau o bună parte din timp căutând hrană. Dacă nu am fi rămas concentrați asupra îndeplinirii unor sarcini elementare, precum vânătoarea sau culesul, nu am fi supraviețuit foarte mult. De aceea, Mama Natură a proiectat un sistem care să ne ajute să stăm concentrați asupra sarcinii pe care o aveam de îndeplinit. O cale de a primi dopamină este hrana, iar acesta este unul dintre motivele pentru care ne place să mâncăm. Astfel, încercăm să repetăm comportamentele prin care obținem hrană.

Dopamina este cea care face din noi o specie adaptabilă, trăsătură esențială pentru progres. Când primim o sarcină de rezolvat, o distanță de parcurs, atât timp cât o putem vedea sau

ne-o putem imagina, vom primi o doză mică de dopamină care ne împinge spre acțiune. În epoca paleolitică, atunci când cineva vedea, de exemplu, un copac plin de fructe, dopamina era eliberată în sânge pentru ca omul să se poată concentra și să se ducă să-și ia hrana. Când se îndrepta spre copac, acesta devenea din ce în ce mai mare, semn că se apropia. Cu fiecare semn de progres, omul primea o mică doză de dopamină care îl făcea să meargă înainte. Încă o doză și încă una, până când ajungea la destinație și primea o doză mare de dopamină drept recompensă. Uraaa!

Acest lucru funcționează la fel și în ceea ce ne privește. Pe măsură ce ne apropiem de țintele noastre, reperate pe care le avem ne semnalează că facem progrese și, astfel, primim doze succesive de dopamină care ne fac să mergem mai departe. În cele din urmă, când ne atingem obiectivul, sentimentul intens de împlinire este o doză mare de dopamină, recompensa noastră biologică pentru munca depusă. Fiecare treaptă pe care o depășim reprezintă un indicator, o modalitate prin care conștientizăm că pomul cu fructe este din în ce mai aproape. Ca alergătorul de maraton care depășește fiecare bornă spre linia de sosire, organismele noastre ne recompensează cu dopamină ca să continuăm, depunând eforturi încă și mai mari pentru a obține doza cea mare, acel sentiment intens al împlinirii de la sfârșit. Evident, cu cât mai mare este obiectivul, cu cât cere mai mult efort pentru a-l îndeplini, cu atât mai multă dopamină primim. Acesta este motivul pentru care ne simțim *într-adevăr* bine atunci când muncim din greu să atingem un obiectiv dificil, în timp ce, când obținem ceva repede și ușor, ne alegem doar cu o doză mică de dopamină – sau cu nimic. Cu alte cuvinte, ne simțim bine când depunem un efort susținut pentru a realiza ceva. Nu există nicio motivație biologică pentru a sta degeaba.

Ne trebuie obiective tangibile

Suntem o specie de animale care se orientează preponderent vizual. Avem încredere în ochii noștri mult mai mult decât în oricare dintre celelalte simțuri. Când auzim o bufnitură în mijlocul nopții, vrem să vedem că nu e nicio problemă înainte de a ne putea relaxa și culca la loc. Când cineva pe care abia îl cunoaștem ne face o promisiune sau pretinde că a realizat ceva, vrem „să vedem cu ochii noștri“. Acesta este și motivul pentru care ni se cere să scriem obiectivele pe care ni le asumăm. „Dacă nu îți scrii obiectivele“, se spune, „nu le vei îndeplini.“ Există un sămbure de adevăr în toate acestea. La fel ca și în cazul pomului plin de fructe, când putem să vedem clar ceea ce ne propunem să realizăm sau când ne putem imagina cu ochii minții acest lucru, atunci suntem, datorită puterii dopaminei, mult mai aproape de atingerea aceluia scop.

Acesta este motivul pentru care ne place să primim ținte clare în funcție de care să ni se stabilească bonusul, și nu instrucțiuni imprecise. Nu este nici util, nici foarte motivant să ni se spună că vom primi bonus de performanță dacă vom munci mai mult. Cât mai mult? Dați-ne ceva concret în funcție de care să ne orientăm și să ne putem măsura progresele, iar șansele de reușită vor crește. Iată de ce oamenii care își țin regulat socotelile sau care își fac un buget sunt mai cumpătați și economisesc mai mult. Economisirea nu este o stare de spirit, ea este un obiectiv care trebuie atins.

Acesta este, de asemenea, motivul pentru care viziunea unei companii ar trebui să fie ceva pe care să-l putem vedea cu ochii minții. De aceea este denumită „viziune“, pentru că e necesar să o putem „vedea“. Este inutil să ai viziunea faptului de „a deveni cea mai respectată companie în categoria noastră“. Respectată de cine? De clienți? De acționari? De angajați?

De părinții președintelui? Dacă nu putem să măsurăm corespunzător parcursul spre împlinirea viziunii, cum vom putea ști că ne aflăm pe drumul cel bun? Viziunea de a fi „cel mai mare“ ori „cel mai bun“ sau oricare alt cuvânt care apare adesea în enunțarea viziunii este, la nivel biologic, aproape inutil dacă vrem să îndemnăm oamenii să muncească din greu pentru a o atinge.

O enunțare potrivită a viziunii, dimpotrivă, explică în termeni concreți cum ar arăta lumea dacă tot ceea ce facem va avea succes deplin. Dr. Martin Luther King Jr. spunea că a avut un vis: într-o bună zi, „băieții și fetițele de culoare vor putea să se țină de mână cu băieții albi și fetițele albe, ca frați și surori“. Ne putem imagina acest lucru, putem vizualiza cum arată. Iar dacă această viziune ne inspiră și merită să ne cheltuim timpul și energia pentru ea, atunci vom putea să ne planificăm pașii pe care trebuie să-i facem pentru a o îndeplini. Indiferent dacă este pe termen scurt sau lung, cu cât vedem mai clar ceea ce ne propunem să atingem, cu atât șansele de a face acest lucru cresc. E antrenant, datorită dopaminei. De aceea, cele mai bune viziuni sunt acelea pe care nu le vom atinge niciodată în realitate, dar pentru care suntem gata să murim încercând. Fiecare moment din călătoria noastră este un prilej de a simți că facem progrese spre ceva înălțător.

Când sistemul funcționează așa cum a fost conceput, vom fi bine hrăniți și ne vom face treaba; o consecință obișnuită a acestui fapt este mai buna capacitate de sprijin și susținere a familiei și a tribului. Dopamina ne poate ajuta să absolvim facultatea, să devenim doctori sau să muncim fără încetare pentru a atinge o viziune.

Există însă un detaliu care deseori e neglijat. Dopamina poate da dependență foarte, foarte mare. Pe cât e de utilă, pe atât putem dezvolta conexiuni neuronale care nu ne ajută să

supraviețuim, ci dimpotrivă. Comportamentele pe care le consolidăm pot să ne facă de fapt rău. Cocaina, nicotina, alcoolul și jocurile de noroc, toate eliberează dopamină. Iar sentimentul poate fi intoxicant. În afara efectelor chimice, dependența de aceste lucruri (și de altele care ne fac să ne simțim bine) este creată de dopamină. Singura deosebire o reprezintă comportamentul pe care-l repetăm pentru a obține următoarea doză de dopamină.

Mai există un alt lucru de adăugat pe această listă a lucrurilor care ne deturneză sistemul de motivare bazat pe dopamină: rețelele sociale. Mesajele, e-mailurile, numărul de *like*-uri pe care le strângem, sunetul, vibrația sau ledul telefonului care ne spune „ai un mesaj“ ne fac să ne simțim bine. Și așa și trebuie. Am asociat sentimentul „o, e ceva pentru mine“ care duce la eliberarea de dopamină cu primirea unui mesaj sau a unui e-mail sau a unui *like*. Da, e adevărat, cu toții urâm e-mailul, dar suntem înnebuniți după sunetul, vibrația sau lumina ledului care ne spune că e ceva acolo. Unii dintre noi și-au format conexiuni neuronale care îi fac să țină telefonul tot timpul în mână, deseori uitându-se în jos spre el și apăsând butonul *Refresh*, deși evident nu le-a intrat niciun mesaj. Dă-mi dopamină!

Se spune că, dacă te trezești dimineața și primul lucru după care tânjești este să bei ceva, atunci e posibil să fii alcoolic. Dacă primul lucru pe care-l faci dimineața, chiar înainte de a te da jos din pat, este să-ți verifici telefonul sau noutățile de pe rețelele de socializare, s-ar putea să fii dependent. Tânjind după o doză de bine hormonal, vom repeta acel comportament care știm că va aduce acea doză. În cazul jocurilor de noroc sau al alcoolului, suntem conștienți de asta. În cazul atracției pentru aparatele noastre mobile sau pentru rețelele de socializare, suntem mai puțin conștienți de dependența pe care o creează.

Într-o organizație bazată pe performanță, în care dopamina este principalul mijloc de recompensare – atingi obiectivul, primești bonusul –, la fel ca și în cazul jocurilor de noroc, putem deveni dependenți de „atingerea numerelor“. Singura întrebare este: dependențele noastre moderne sunt nevinovate sau există efecte secundare nedorite, care ne pricinuiesc suferință? Voi dezbate acest lucru mai târziu.

Dopamina se face vinovată de faptul că, în ziua de azi, ne place să mergem la cumpărături sau să colecționăm lucruri – deși nu există niciun beneficiu rațional pentru majoritatea hobby-urilor noastre, acestea ne plac pentru că ne satisfac dorințele preistorice de căutare a hranei. Când devenim dependenți și nu ne mai putem opri, oricâtă plăcere ne-ar oferi dopamina, aceasta, ca orice altă dependență, este însoțită de un cost major. Cheltuim mai mulți bani sau mai mult timp decât ar fi normal și uneori ne sacrificăm relațiile pe care le avem doar pentru a mai lua o doză.

Realizările pot fi alimentate de dopamină. Dar sentimentul acela de împlinire, sentimentele durabile de fericire și de loialitate, toate necesită o aliere cu ceilalți. Poate că nu ne vom mai aminti de obiectivul pe care l-am atins acum zece ani, dar cu siguranță vom vorbi despre prietenii pe care ni i-am făcut când ne chinuiam să îndeplinim acel obiectiv.

Partea bună este că avem și stimulenți chimici care ne ajută să formăm legături de încredere, dragoste și loialitate. Hormoni care ne răsplătesc cu sentimente pozitive atunci când repetăm comportamente care ne ajută să dobândim încrederea, iubirea și loialitatea celorlalți. Tot ceea ce trebuie să facem pentru a obține aceste sentimente este să ne dăruim puțin, fapt care ne este destul de la îndemână, întrucât, după cum știm cu toții, lucrând împreună cu oameni în care avem încredere, putem să facem mai multe decât de unii singuri.

Endorfinele și dopamina contribuie împreună la asigurarea supraviețuirii noastre când vine vorba despre hrană și despre adăpost. Ne ajută să ducem lucrurile la capăt pentru a fi hrăniți și a avea un acoperiș deasupra capului. Nu întâmplător spunem că avem nevoie de slujbele noastre pentru a supraviețui. Chiar asta simțim! Fără endorfinele care să ne îmboldească să mergem mai departe, nu am putea face niciun efort când suntem obosiți și epuizați. Dopamina ne răsplătește cu un flux chimic când realizăm ceva, făcându-ne să ne dorim să-l repetăm, și tocmai de aceasta avem nevoie pentru a procura, construi și finaliza anumite lucruri. Dar e dificil să faci toate acestea de unul singur, mai ales lucrurile importante. Împreună e mai bine.

Hormonii altruști

A procura, a construi și a realiza sunt doar câteva dintre acțiunile noastre. Centrul abilității noastre de a supraviețui și de a ne dezvolta într-un mediu periculos îl reprezintă însă maniera în care reușim să progresăm. Hormonii altruști sunt aceia care ne fac să ne simțim bine când suntem în compania celor în care avem încredere. Ei susțin zona de siguranță.

Fără hormonii altruști am fi nesimțitori

Un cadavru de animal plutește pe un afluent al fluviului Zambezi din Botswana. Hrana potențială trece pe lângă doi crocodili flămânzi care își dispută această parte a fluviului. Văzând hrana, amândoi se lansează spre ea... dar numai unul o va obține. Cel mai mare, cel mai puternic dintre cei doi va fi

cel care va mânca în acea zi. Împins doar de instinct, el va devora cadavrul și își va vedea de drum cu stomacul plin, fără să-i pese în vreun fel de celălalt crocodil, care, deși va pleca flămând, nu-i va purta ranchiună adversarului său. Nicio parte a creierului reptilian al crocodilului nu răsplătește comportamentul de cooperare. Animalele nu au sentimente pozitive atunci când li se oferă ocazia de a coopera și, astfel, nu sunt motivate s-o facă. Ele sunt, din naștere, niște singuratici cu sânge rece. Așa sunt menite să funcționeze. Nimic personal. Doar instinct. Iar pentru crocodili, acest lucru funcționează.

Noi, totuși, nu suntem precum crocodilii. Deși poate avem în comun cu ei acea parte primitivă, reptiliană, a creierului, acesta și-a depășit însă rădăcinile reptiliene. Nu suntem nici pe departe niște singuratici. Creierul de mamifer care s-a adăugat cu timpul ne-a ajutat să devenim animale sociale perfect funcționale. Și bine că s-a întâmplat astfel: dacă nu ne-am fi adaptat conviețuirii în triburi și nu am fi cooperat, am fi dispărut de mult ca specie. Noi nu avem o piele groasă care să ne protejeze în caz de atac. Nu avem rânduri de dinți ascuțiți precum rechinii, capabili să sfășie chiar și atunci când ne pierdem dinții. Nu suntem nici măcar suficient de puternici pentru a supraviețui singuri, dar să mai și progresăm. Chiar dacă ne place sau nu să recunoaștem, avem nevoie unii de ceilalți. Aici intervin serotonina și oxitocina. Acestea reprezintă elementul de bază al zonei de siguranță.

Menite să încurajeze comportamentul social pozitiv, serotonina și oxitocina ne ajută să formăm legături de încredere și de prietenie, astfel încât să avem grijă unii de ceilalți. Datorită acestor doi hormoni avem societăți și culturi omenești. Și datorită acestor substanțe chimice suntem capabili să muncim împreună în vederea îndeplinirii unor lucruri mai importante și mai mărețe decât am putea-o face separat.

Când cooperăm sau avem grijă de alții, serotonina și oxitocina ne răsplătesc cu sentimente de securitate, împlinire, apartenență și camaraderie. Când intervin la momentul nimerit și pentru cauza potrivită, ele îl pot transforma pe fiecare dintre noi într-un lider cu har, un adept loial, un prieten apropiat, un partener de încredere, un credincios... un Johnny Bravo. Iar când se întâmplă aceasta, când ne aflăm în interiorul unei zone de siguranță, ne relaxăm, stresul scade, împlinirile apar, disponibilitatea noastră de a-i ajuta pe ceilalți crește și dorința de a avea încredere în ceilalți pentru a ne păzi spatele își face apariția. Când acești stimulenți sociali sunt inhibați, devenim mai egoiști. Devenim mai agresivi. Conducerea șovăie. Cooperarea este redusă. Stresul crește odată cu paranoia și neîncrederea.

Dacă muncim în medii care fac dificilă dobândirea acestor stimulenți, atunci dorința de a ne ajuta colegii sau organizația se diminuează. Și, în absența angajamentului, orice dorință a colegilor noștri de a ne ajuta se diminuează și ea. Un cerc vicios se pune în funcțiune. Cu cât compania sau colegii noștri au mai puțină grijă de noi, cu atât mai puțin ne pasă de ei. Cu cât ne pasă mai puțin de ei, cu atât ei devin mai egoiști și, drept rezultat, noi devenim mai egoiști. Iar când acest lucru se întâmplă, toată lumea are de pierdut în cele din urmă.

Oxitocina și serotonina fac să funcționeze motorul social. Iar când acestea lipsesc, apar fricțiuni. Când liderii unei organizații creează o cultură care inhibă secreția acestor substanțe, acest lucru echivalează cu sabotajul... sabotajul carierelor noastre și al abilității noastre de a găsi împlinire, sabotajul succesului personal și al succesului organizației în sine.

Puterea culturii, și nu mărimea organizației determină abilitatea acesteia de a se adapta vremurilor, de a depăși problemele și de a descoperi noi inovații. Când condițiile sunt

adecvate, când zona de siguranță este prezentă și percepută de toți, dăm tot ce avem mai bun. Funcționăm așa cum am fost concepuți. Ne străduim împreună.

„S” de la serotonină: hormonul leadershipului

— Nu am avut o carieră tocmai normală și am vrut mai mult decât orice să mă bucur de respectul vostru, a spus Sally Field pe scenă, la decernarea Premiului Oscar pentru rolul ei din filmul *Places In The Heart*.

Era în anul 1985.

— Prima oară nu am simțit asta, a recunoscut ea, dar acum asta simt și nu pot să-mi cred ochilor că mă plăceți, chiar acum, mă plăceți!

Ceea ce simțea Sally Field era substanța chimică numită serotonină care-i străbătea venele. Serotonina reprezintă sentimentul mândriei. Sentimentul pe care îl avem când ceilalți ne plac sau ne respectă. Ea ne face să ne simțim puternici, siguri pe noi și în stare să facem aproape orice. Nu atât încrederea, cât respectul pe care l-a dobândit atunci din partea întregii comunități i-a propulsat cariera în mod semnificativ. Un câștigător de Oscar poate obține mai mulți bani pentru un film, are mai multe ocazii să aleagă filmul în care-i place să joace și se bucură de o influență mult mai mare.

Ca animale sociale, nu doar că ne dorim aprobarea celor din tribul nostru, dar avem și nevoie de ea. Acest lucru chiar contează. Toți dorim să ne simțim prețuiți pentru efortul pe care îl depunem spre binele altor membri ai grupului sau spre binele grupului, ca întreg. Dacă am putea dobândi acest sentiment de unii singuri, atunci nu ar mai exista festivități de premiere, programe de recunoaștere corporatistă sau ceremonii de absolvire.

Și, desigur, nu ar mai exista goana după *like*-urile de pe Facebook, după numărul de vizualizări pe YouTube sau după aceia care ne urmăresc pe Twitter. Avem nevoie să simțim că alții, mai ales cei din grupul de apartenență, ne prețuiesc pe noi și munca noastră.

Ca urmare a serotoninei, absolventul de facultate se simte mândru și încrezător, cu un statut sporit, atunci când urcă pe scenă pentru a-și primi diploma. Teoretic, tot ce trebuie să facă un student pentru a ajunge la absolvire este să-și plătească taxele, să îndeplinească cerințele academice și să adune suficiente credite. Dar probabil că absolvirea nu ar mai fi la fel dacă am primi un simplu e-mail care să cuprindă o scrisoare tipizată de felicitare și, atașată, diploma scanată.

Dar iată și partea cea mai bună: în momentul în care absolvenții simt cum serotonina le curge prin vene când își primesc diplomele, părinții acestora, aflați în public, primesc și ei fluxuri de serotonină și se simt la fel de mândri. Aceasta este partea cea mai importantă. Serotonina tinde să întărească legăturile dintre părinți și copii, profesori și studenți, antrenori și jucători, șefi și angajați, lideri și executanți.

Acesta este motivul pentru care, când cineva primește un premiu, primii oameni cărora le mulțumește sunt părinții, antrenorul, șeful sau Dumnezeu – sau oricine simt ei că le-a oferit sprijinul și protecția de care au avut nevoie pentru a realiza ceva. Iar când alții ne oferă acest tip de protecție și de sprijin, serotonina ne face să ne simțim responsabili față de ei.

Gândiți-vă că aceste substanțe ne controlează sentimentele! De aceea putem simți la propriu povara responsabilității atunci când ceilalți dedică timp și energie și ne sprijină. Vrem ca ei să simtă că sacrificiile pe care le-au făcut pentru noi au meritat. Nu vrem să-i dezamăgim. Vrem să-i facem să se simtă mândri. Iar când noi suntem aceia care acordă sprijin, avem exact

același sentiment de responsabilitate. Vrem să-i ajutăm să îndeplinească ce și-au propus. Datorită serotoninei nu ne putem simți responsabili față de cifre, ci numai față de oameni.

Acest lucru ne ajută să explicăm de ce ne simțim diferit atunci când terminăm singuri o cursă, fără spectatori, în comparație cu senzațiile pe care le avem când ne aclamă o mulțime la final. În ambele cazuri, reușita este aceeași, timpii sunt aceiași, chiar și efortul nostru este același. Singura diferență stă în faptul că, în a doua situație, ceilalți sunt de față și ne aclamă.

Am simțit acest lucru când am luat parte la maratonul de la New York, în urmă cu câțiva ani. Ceea ce m-a făcut să continui a fost, în parte, faptul că știam că prietenii și familia mea au venit să mă susțină. Și-au cheltuit din timpul și din energia lor, au înfruntat traficul și înghesuiala doar pentru a mă vedea o fracțiune de secundă trecând pe lângă ei. Am și stabilit unde și când urma să fiu, pentru că se simțeau mândri să mă vadă făcând ceva dificil, iar asta m-a motivat să trag și mai tare, știind că sunt acolo. Nu mai alergam doar pentru mine, nu mai alergam pentru doza de endorfină și de dopamină. Datorită serotoninei, alergam acum și pentru ei. Iar asta m-a ajutat.

Dacă tot ceea ce aș fi vrut eu să fac ar fi fost să alerg 42 de kilometri, dacă tot ce mi-aș fi dorit ar fi fost extazul dopaminic al reușitei, atunci m-aș fi antrenat și aș fi făcut asta într-un weekend oarecare. Dar nu asta am ales să fac. Am alergat în ziua în care familia venise să mă sprijine. Ziua în care organizatorii mi-au oferit șansa de a primi recunoaștere și susținere publică pentru o asemenea realizare. Mai mult, am primit și o medalie, simbolul reușitei, care m-a făcut să mă simt mândru când mi-am pus-o la gât. E bună serotonina.

Cu cât dăm mai mult de la noi pentru reușita altora, cu atât mai mare ne este valoarea în cadrul grupului și cu atât mai mult

respect ni se arată. Cu cât primim mai mult respect și mai multă recunoaștere, cu atât ne crește statutul în grup și cu atât ne simțim mai stimulați să continuăm să ne dăruim grupului. Sau cel puțin așa ar trebui să stea lucrurile. Indiferent dacă suntem șefi, antrenori sau părinți, serotonina ne încurajează să-i servim pe cei față de care suntem responsabili în mod direct. Iar dacă suntem în postura angajatului, a jucătorului sau a persoanei protejate, serotonina ne încurajează să muncim din greu pentru a-i face pe ceilalți mândri de noi.

Cei care muncesc din greu pentru a-i ajuta pe alții vor fi văzuți de grup ca fiind „șefi“ grupului. Iar a fi șef - cel mai puternic susținător al grupului, cel care este gata să sacrifice timp și energie pentru ca alții să reușească - este o componentă esențială a leadershipului.

„O” de la oxitocină: hormonul iubirii

Oxitocina este hormonul pe placul celor mai multor oameni. Este sentimentul de prietenie, dragoste sau încredere deplină. Este sentimentul pe care îl avem când suntem în compania celor mai buni prieteni sau a colegilor în care avem încredere. Este sentimentul pe care îl avem când facem ceva frumos pentru cineva sau când cineva face ceva frumos pentru noi. Ea este responsabilă pentru toată înflăcărea și amețeala. Acesta este sentimentul pe care îl avem când ne ținem de mână și cântăm împreună *Kumbaya*. Oxitocina nu există însă doar pentru a ne simți bine. Este vitală pentru instinctul nostru de supraviețuire. Fără oxitocină, nu am mai fi dispuși la acte de generozitate. Fără oxitocină, nu am fi capabili să dezvoltăm legături profunde de încredere și de prietenie. Iar fără acestea, nu ne-am mai putea bizui pe nimeni să ne apere. Fără oxitocină, nu am avea

un partener cu care să ne creștem copiii; de fapt, nici nu ne-am mai iubi copiii. Datorită oxitocinei avem încredere în ceilalți să ne ajute în construirea afacerilor, în realizarea lucrurilor dificile sau atunci când suntem la ananghie. Datorită oxitocinei simțim legăturile dintre oameni și ne place să fim în compania celor pe care îi îndrăgim. Oxitocina ne face sociabili.

Ca specie care se descurcă mai bine în grup decât ca individ, avem nevoie de un instinct care să ne spună când să avem încredere în oameni. Într-un grup, nu există cineva care să fie vigilent continuu pentru a se îngriji de siguranța celorlalți. Dacă suntem printre oameni în care avem încredere și care au încredere în noi, această responsabilitate poate fi împărțită cu întreg grupul. Cu alte cuvinte, putem să mergem la culcare noaptea pentru că suntem siguri că altcineva stă de veghe. Oxitocina este substanța chimică care ne ajută să știm cât de vulnerabili putem deveni. Este o busolă socială care determină când suntem în siguranță și ne putem deschide și avea încredere, dar și când trebuie să rămânem vigilenți.

Spre deosebire de dopamină, care oferă o răsplată imediată, cu cât petrecem mai mult vreme cu cineva, cu atât mai mult suntem dispuși să devenim vulnerabili în preajma lui. Pe măsură ce învățăm să avem încredere în cineva și îi câștigăm încrederea, nivelul oxitocinei crește. În timp, ca prin minune, ne vom da seama că am dezvoltat o legătură profundă cu acea persoană. Nebunia, spontaneitatea și entuziasmul dopaminei sunt înlocuite de relația pe termen lung, mai relaxată, mai stabilă, bazată pe oxitocină. O stare cu mult mai prețioasă dacă este să ne bazăm pe cineva să ne ajute și să ne protejeze când suntem slăbiți. Definiția mea favorită a iubirii este „a-i da cuiva puterea să ne distrugă având încrederea că nu o va folosi“.

Este la fel în orice nouă relație. Când venim prima oară la un nou loc de muncă, suntem entuziasmați, ceilalți sunt

entuziasmați, totul e perfect. Dar încrederea de care avem nevoie, că ceilalți vor avea grijă de noi, că ne vor ajuta să creștem, să ne simțim cu adevărat integrați, necesită timp și energie. Atât în planul personal, cât și în cel profesional, se aplică același set de reguli referitoare la dezvoltarea unei relații.

În interiorul unei zone de siguranță, încercăm sentimentul de apartenență.

Oricât de mult ne-am dori să ne considerăm niște specime-
ne unice, în adâncul nostru suntem animale gregare construite
biologic să se simtă confortabil doar când au un grup căruia să
simtă că îi aparțin. Creierul nostru este conceput să elibereze
oxitocină, când suntem în prezența celor din tribul nostru, și
cortizol, substanța chimică responsabilă de producerea senti-
mentului de anxietate, când suntem singuri. Pentru strămoșii
noștri preistorici, ca și pentru toate mamiferele sociale,
siguranța noastră depinde direct de apartenența la grup. A fi la
periferie e periculos. Singuraticul de la marginea grupului e
mult mai supus amenințărilor prădătorilor decât cel care e
înconjurat de protecția și stima celorlalți.

Cel care se simte ca un neadaptat social din pricina pasiunii
sale neobișnuite pentru *Războiul stelelor* sau pentru supereroi
va fi în elementul său atunci când participă la Comic Con sau
la o altă întâlnire a fanilor. A fi în preajma celor ca noi ne cre-
ează sentimentul de apartenență și ne dă o senzație de sigu-
ranță. Ne simțim acceptați ca membri ai grupului și nu mai
suferim de anxietatea creată de sentimentul că suntem la mar-
ginea acestuia. Există puține sentimente după care oamenii să

tânjească mai mult decât după sentimentul de apartenență... sentimentul de a fi înăuntrul zonei de siguranță.

Generozitatea și alte modalități de a construi încrederea

Mă plimbam pe stradă cu un prieten când rucsacul unui om care mergea în fața noastră s-a deschis, iar hârtiile din el s-au împrăștiat pe trotuar. Fără să stăm pe gânduri, ne-am aplecat să-l ajutăm pe acel om să-și strângă hârtiile și eu i-am arătat că are rucsacul deschis. Acel mic ajutor, acel mic consum de timp și energie, fără a aștepta nimic în schimb, mi-a dat o mică doză de oxitocină. Te simți bine să ajuți oamenii. Bărbatul pe care l-am ajutat a căpătat, de asemenea, o doză mică de oxitocină deoarece te simți bine când cineva face ceva frumos pentru tine. Ne-am ridicat și ne-am continuat plimbarea.

Când am ajuns la capătul străzii, așteptând să se facă verde pentru a putea trece strada, un om din fața noastră s-a întors și ne-a spus:

/ — Am văzut cum l-ați ajutat pe acel om. A fost foarte frumos.

Acesta e cel mai bun lucru la oxitocină. Nu numai persoana care face până și cel mai mic gest de generozitate primește o doză de oxitocină, nu numai persoana care beneficiază de acest gest primește o doză, dar până și cel care este doar martor al unui asemenea gest de generozitate primește o doză din această substanță și se simte bine. Numai dacă vedem sau auzim despre acte de generozitate umană și ne simțim inspirați să facem același lucru. Puteți fi aproape siguri că persoana care ne-a spus că a văzut scena respectivă a făcut un gest frumos pentru cineva în acea zi. Acesta este unul dintre motivele pentru care filmele

și poveștile de la știri despre actele incredibile de altruism ne inspiră atât de mult. Aceasta este puterea oxitocinei. Ne face mai buni. Cu cât facem mai multe lucruri bune, cu atât vrem să facem mai mult bine. Aceasta este știința din spatele actului de „a da mai departe“.

Oxitocina este, de asemenea, eliberată în urma contactului fizic. Senzația de căldură pe care o avem când ne îmbrățișăm îndelung cu cineva drag - aceasta este oxitocina. E motivul pentru care ne simțim bine când ne ținem de mână și pentru care copiii mici vor mereu să-și atingă sau să-și îmbrățișeze mama. De fapt, există numeroase dovezi potrivit cărora copiii privați de contact uman, privați de considerabile doze de oxitocină, au dificultăți ca adulți în a-și construi relații de încredere.

Ea face parte, totodată, din comportamentul de sprijinire reciprocă dintre atleți când aceștia dau mâna, își lovesc pumnii sau se împing reciproc. Aceste gesturi întăresc legătura dintre ei și angajamentul comun de a munci împreună pentru țelul comun.

Să presupunem că sunteți aproape de a semna un contract cu cineva. Ați agreeat toți termenii stipulați în contract. Chiar înainte de a semna contractul, întindeți brațul pentru a da mâna cu viitorul partener.

— Nu, nu, vă spune el, nu e nevoie să ne strângem mâna. Am agreeat termenii din contract și sunt încântat să fim parteneri.

— Excelent, veți spune. Să batem palma!

— Nu e nevoie, repetă el. Sunt de acord cu toate și sunt gata să semnăm și să începem treaba.

Din punct de vedere rațional, tocmai ați finalizat contractul, totul e în regulă, dar simplul refuz al contactului fizic, al strângerii mâinii, menit să întărească legătura socială cu puțină încredere chimică, poate avea două consecințe: fie veți anula afacerea, fie veți merge mai departe cam agitat. Aceasta este

puterea oxitocinei. De aceea este atât de însemnat momentul în care liderii mondiali își strâng mâinile - ei își dau și ne dau de înțeles că se pot înțelege. Dacă președintele nostru ar fi văzut la ONU strângând mâna unui dictator sinistru, acest lucru ar genera un scandal imens. O simplă strângere de mână. Dar nu este doar o simplă strângere de mână: contactul fizic reprezintă semnul dorinței noastre de a avea încredere... chiar mai mult decât termenii unui contract.

Oxitocina este un lucru magic. Nu numai că se află în spațele sentimentelor de încredere și loialitate, ea ne face de asemenea să ne simțim bine și ne inspiră să facem lucruri bune pentru cei din jur. Mama Natură vrea ca oamenii generoși să își ducă genele mai departe. Acesta este, poate, unul dintre motivele pentru care oxitocina ne ajută, de fapt, să trăim mai mult. O persoană care e bună cu alți membri ai grupului este mai bună pentru specie.

Cercetările publicate în 2011, în *Proceedings of the National Academy of Sciences*, arată că oamenii care pretind că sunt fericiți trăiesc în proporție de 35% mai mult decât aceia mai puțin fericiți. Studiarea a 3 800 de bărbați și femei cu vârsta cuprinsă între 52 și 79 de ani a scos la iveală că oamenii care s-au considerat ca fiind foarte fericiți erau mai puțin predispuși să moară în următorii cinci ani decât aceia foarte puțin fericiți, chiar dacă sunt luați în considerare factori demografici, precum averea sau ocupația, și comportamente care afectează sănătatea, precum fumatul sau obezitatea.

Oxitocina îmbunătățește sistemul nostru imunitar, ne face mai buni în rezolvarea problemelor cu care ne confruntăm și mai rezistenți la calitățile dopaminei care creează dependență. Spre deosebire de dopamină, care e responsabilă în general de răsplata imediată, oxitocina ne oferă sentimente durabile de calm și siguranță. Nu avem nevoie să verificăm *like*-urile sau să

vedem câți oameni ne urmăresc pentru a ne simți bine. Datorită oxitocinei, simplul fapt de a ne ști prietenii și familia aproape, simplul fapt de a privi la fotografia celor pe care îi iubim sau care ne iubesc ne fac să ne simțim bine și în siguranță. Iar când acest lucru se întâmplă, vrem mai mult decât orice să facem tot ce putem ca și ei să se simtă la fel.

Afară era cald și însorit. Exact cum te așteptai să fie în perioada aceea a anului. O briză ușoară, liniștită, tulbura intensitatea soarelui. Era, din toate punctele de vedere, o zi perfectă.

Brusc, abia perceptibil, calmul se tulbură. Poate un freamăt al ierbii sau poate că i se păruse a zări ceva. Nu era sigură ce... dar, la drept vorbind, nu conta ce. Important era că putea exista ceva acolo. Ceva periculos. Ceva mortal.

Simpla neliniște a fost îndeajuns s-o oprească din păscut pe gazelă. Și-a ridicat pe loc capul, încercând să vadă ceea ce spera să nu fie un leu. O altă gazelă observă că un membru al turmei se alertase la un posibil pericol și, pe dată, se opri din păscut și privi în jur – două perechi de ochi sunt mai bune decât una. Nu peste mult timp, întreg grupul li se alăturase. Niciuna nu știa după ce anume se uită – tot ce știau era că, dacă un membru al grupului se simte amenințat, tot grupul este în pericol.

Atunci, într-o clipită, una dintre gazele, care nu fusese alertată inițial, a văzut leul gata să se repeadă și, instinctiv, o zbughi în direcție opusă. Fie că zăriseră sau nu leul, toate gazelele din turmă au urmat-o, la viteză maximă. Leul a încercat să le urmărească, însă, în scurt timp, a abandonat cursa, secătuit. Atacul-surpriză era compromis, iar gazelele se puteau bucura în continuare de viață. Iată unul dintre principalele beneficii ale vieții în grup – oricare dintre membri poate sta de strajă.

Când un membru al grupului simte pericolul, întreaga ceată îl poate detecta înainte de a fi prea târziu.

Această scenă este frecventă în multe documentare despre natură. Uneori, leului îi reușește atacul, alteori nu. Dar reacția gazelor este întotdeauna aceeași. Mai întâi, una sau mai multe simt că ceva este în neregulă. Încearcă să localizeze amenințarea și, dacă aceasta există, se salvează prin fugă. Ceea ce pune în mișcare întreaga turmă și, de fapt, îi oferă întregului grup șanse mai mari de supraviețuire este acea senzație inițială: că, undeva în jur, pânđește ceva dăunător.

Acel simțământ că ceva e nelalocul lui consituie un sistem natural de avertizare prezent la toate mamiferele, inclusiv la om. Rolul acestuia este de a ne alerta și a ne ascuți simțurile în vederea unui potențial pericol. În lipsa acestui simțământ, nu am fi alertați decât atunci când vedem ceva sau când atacul deja a început. Din perspectiva supraviețuirii, probabil că ar fi prea târziu.

Cei 22 de combatanți ai Trupelor pentru Operațiuni Speciale din Afganistan reprezintă cel mai bun exemplu. Aceștia au simțit că ceva nu era în regulă în acea noapte. Acest „simț lăuntric“ pe care ei, gazele și noi toți îl avem când pânđește un pericol este cauzat de un hormon numit cortizol. Cortizolul cauzează stresul și neliniștea ce ne cuprind când auzim un zgomot în noapte. Este primul nivel al reacției noastre de luptă sau fugă. Asemenea unui sistem de alarmă performant, care cheamă automat poliția, cortizolul este menit să ne alerteze față de potențiale pericole și să ne pregătească pentru a lua măsuri suplimentare de protecție. Totul în scopul sporirii șanselor de supraviețuire.

Pune acum exemplul gazelor într-un context corporatist. Cineva aude un zvon cum că s-ar pregăti concedieri. Îi spune unui amic de la serviciu. Nu după mult timp, la fel ca în turma

de gazele, vestea se împrăștie și în toate birourile se discută cu îngrijorare despre concedierile iminente. Toți sunt în alertă maximă datorită cortizolului care le curge prin vene și care ne poate distra de la orice altceva, până când simțim că pericolul a trecut.

În situația unei amenințări reale, la fel ca poliția care sosește în urma unui apel, sângele ne este inundat de un flux de adrenalină care ne asigură energia de a fugi sau ne sporește puterea de a ne înfrunta dușmanul. (Dacă ai auzit vreodată despre mame care dintr-odată capătă o putere supraomenească pentru a-și salva copiii... acesta este efectul adrenalinei.) Dacă însă nu ne paște nicio primejdie, respirăm adânc, așteptăm să ne scadă nivelul de cortizol din sânge, îi permitem inimii să își reia ritmul normal și ne relaxăm.

Cortizolul nu rămâne în sistem, ci este secretat atunci când percepem o amenințare și dispare după ce amenințarea a trecut, dintr-un motiv foarte bun: organismul este supus unui stres intens. Dacă ar fi să trăim într-o permanentă stare de teamă sau de anxietate, s-ar produce efecte negative de durată din cauza modului în care cortizolul ne reconfigurează mecanismele interne.

Cunoaștem cu toții senzația produsă de cortizol atunci când ne temem pentru binele nostru. Acesta se află și îndărătul anxietății, al disconfortului și al stresului de la serviciu. Spre deosebire de gazelă, omul are un neocortex complex, acea porțiune a creierului care răspunde de limbaj și de gândirea rațională, analitică și abstractă. În vreme ce gazela reacționează automat la prezența cortizolului în organism, noi vrem să cunoaștem cauzele stresului, pentru a ne înțelege ori descifra sentimentele. Adesea, încercăm să identificăm sursa amenințării - reale sau imaginare - percepute pentru a ne explica starea de neliniște. Putem da vina pe un șef care ne minte. Putem da

vina pe un coleg de care ne temem că ne va lucra pe la spate pentru a promova. Ne vine să ne dăm palme pentru că ne-a luat gura pe dinainte la o ședință. Luăm la rând o serie de lucruri pe care le-am făcut sau nu le-am făcut, încercând să înțelegem de ce avem acel sentiment de neliniște. Prin paranoia pe care ne-o creează, cortizolul își face datoria. Încearcă să ne facă să identificăm amenințarea și să ne pregătească să-i facem față. Luptă, fugi sau ascunde-te!

Indiferent dacă pericolul este real sau imaginar, stresul pe care îl resimțim este real. Spre deosebire de rațiune, organismul nu încearcă să evalueze natura pericolului, ci reacționează la substanțele prezente în sânge, pregătindu-ne. Creierul nostru paleolitic nu își propune să înțeleagă amenințarea. Tot ce vrea de la noi este să ne sporim șansele de supraviețuire. Mai mult, organismul nu pricepe diferența între munca de birou și traiul în savană. Mecanismele noastre ancestrale de avertizare nu înțeleg că „pericolele“ cu care ne confruntăm nu prea sunt de natură letală, motiv pentru care, pentru a ne ajuta să ne protejăm interesele, acestea ne forțează să reacționăm ca și cum ar fi o situație de viață și de moarte.

Un amic de la Universitatea Columbia s-a dus la un serviciu administrativ pentru a depune niște acte. Deși el a fost politicos și amabil cu tânăra de la ghișeu, aceasta nu a răspuns cu aceeași politețe ori amabilitate. Fără a spune, în fapt, ceva ofensator sau nepotrivit, i-a creat amicului meu impresia că nu-i păsa de el sau de problemele lui. I-a răspuns la întrebări cu un cuvânt sau două și nu i-a oferit niciun fel de sprijin sau îndrumare dincolo de obligațiile minimale, chiar și când acesta i le-a solicitat. Trecând la următorul funcționar, din nou a avut senzația că l-ar fi deranjat sau enervat cumva, fără a-i fi pretins altceva decât să-și facă treaba pentru care era pus acolo. Deși era în interesul

lor comun să-l sprijine, ca angajați ai aceleiași structuri, cei doi funcționari păreau indiferenți, ba chiar reticenți față de orice cooperare.

Într-un birou ca acela în care a fost amicul meu, oamenii preferă să stea retrași, să comunice numai când este necesar, să-și facă munca și să plece acasă la sfârșitul programului. A-și asuma vreun risc sau a-și lăsa treburile pentru a acorda protecție altcuiva li s-ar părea fără noimă. Din această cauză, cu toate că nu-i amenință nicio concediere, iar munca este puțin stresantă, există totuși un nivel constant de anxietate. Ca animale sociale, lipsa sprijinului din partea celorlalți ne îngrijorează. Pentru creierele noastre primitive, este destul de înspăimântătoare acea neliniște subconștientă, sentimentul că suntem responsabili de propria persoană fără ajutor din partea nimănui, sentimentul că majoritatea celor cu care lucrăm nu sunt preocupați decât de propria piele. Problema nu este însă cu oamenii, ci cu mediul înconjurător. O gazelă care simte primejdia alertează restul turmei, sporind șansele colective de supraviețuire. Mulți dintre noi, din păcate, muncesc în medii în care membrilor grupului nu le pasă prea mult de soarta celorlalți. Drept urmare, informații valoroase, precum cele legate de un pericol iminent, sunt adesea ținute secrete. Așadar, relațiile de încredere dintre angajați sau dintre lideri și executanți sunt slabe, dacă nu cumva lipsesc cu desăvârșire. Nu ne rămâne nicio altă opțiune decât aceea de a ne pune propria persoană pe primul loc. Dacă ne e teamă că șeful nu ne agreează, dacă ne facem griji în mod constant că prima greșeală ne va crea probleme, dacă suspectăm că un coleg va încerca să culeagă laurii muncii noastre sau să ne „lucreze“ pentru a-și facilita avansarea, dacă acordăm prea multă atenție știrilor răspândite prin media, dacă ne temem că firma nu își va atinge țintele pe anul în curs și ne

pândește concedierea, dacă oamenii sunt, în general, ruși unii de alții, dacă nu ne simțim într-o zonă de siguranță, cortizolul începe să ne picure-n vene. Pic, pic, pic.

Aceasta este o problemă serioasă. Întrucât, de pildă, cortizolul inhibă efectiv secreția de oxitocină, substanța responsabilă cu empatia. Adică, atunci când zona de siguranță este slabă și trebuie să investim timp și energie pentru a ne păzi de intrigi și de alte primejdii corporatiste, devenim, de fapt, încă și mai egoiști și mai nepăsători față de colegi sau de organizație.

Munca într-o cultură organizațională nesănătoasă și dezechilibrată poate fi asemănată escaladării Everestului – ne adaptăm împrejurimilor. Deși e periculos, alpiniștii au învățat să staționeze în tabere, pentru a se aclimatiza. În timpul petrecut acolo, organismul se acomodează la condițiile diferite de mediu, astfel încât ei își pot continua drumul. La fel facem și noi într-o cultură nesănătoasă. Dacă ar fi extrem de vitrege condițiile și concedierea ne-ar amenința zi de zi, atunci nu am rămâne acolo. Însă ne adaptăm în cazul unor condiții ceva mai lejere, cum ar fi intrigile de birou, oportunismul, concedierile ocazionale și lipsa generalizată de încredere între colegi.

Precum în taberele de la poalele Everestului, ni se pare că ne-am adaptat și putem continua. Realitatea rămâne însă neschimbată: animalul uman nu este conceput pentru a viețui în aceste condiții. Chiar dacă ni se pare că ne simțim bine, mediul continuă să ne afecteze. Doar pentru că ne-am obișnuit, doar pentru că a devenit normal, nu înseamnă că este și acceptabil. Chiar după perioada de adaptare, prea mult timp petrecut pe Everest va face organele interne să cedeze. La fel se întâmplă într-o cultură nesănătoasă. Chiar dacă ne obișnuim să trăim sub stres și cu un nivel scăzut, dar constant de cortizol în organism, nu înseamnă că e bine.

Un flux constant de cortizol nu dăunează numai organizației, ci îți poate afecta grav sănătatea. Ca și ceilalți hormoni egoiști, cortizolul ne poate ajuta să supraviețuim, însă nu trebuie să se regăsească permanent în organism. Face ravagii la nivelul metabolizării glucozei. De asemenea, ridică tensiunea, provoacă reacții inflamatorii și slăbește capacitatea cognitivă. (Este mai dificil să ne concentrăm asupra lucrurilor din afara organizației dacă mintea ne este blocată pe ce se întâmplă în interior.) Cortizolul ne sporește agresivitatea, ne inhibă sexualitatea și, în general, ne face să ne simțim extrem de stresați. Iar asta ne omoară... la propriu.

Cortizolul ne pregătește organismul pentru o reacție rapidă – luptă sau fugă, după cum e cazul. Întrucât acest proces consumă foarte multă energie, atunci când percepem o amenințare organismul dezactivează funcții neesențiale, precum digestia și creșterea. Acestea sunt reactivate după trecerea momentelor de stres.

Din păcate, una dintre funcțiile pe care organismul le consideră neesențiale și le dezactivează pe durata secreției fluxului de cortizol este și sistemul imunitar. Cu alte cuvinte, într-un mediu profesional în care nivelul încrederii este scăzut, relațiile interpersonale sunt slabe sau tranzacționale, iar stresul și anxietatea au devenit ceva normal, devenim mult mai vulnerabili la boală.

În vreme ce oxitocina ne întărește sistemul imunitar, cortizolul ni-l compromite. Nu din întâmplare se întâlnesc în lumea modernă rate atât de înalte ale cancerului, diabetului, afecțiunilor cardiace și ale altor boli a căror apariție poate fi prevenită. În zilele noastre, este mai probabil să mori de astfel de boli decât din cauza unor amenințări precum crimele violente și terorismul. Centrul Național de Combatere a

Terorismului estimează că, în 2011, la nivel mondial, peste 12 500 de persoane au fost ucise de teroriști. Conform statisticilor FBI, aproximativ 165 000 de oameni au fost uciși în Statele Unite în perioada 2000-2010, dintre care peste două treimi cu arme de foc (statisticile nu includ statul Florida). Comparați aceste cifre cu cei 600 000 de oameni care mor *în fiecare an* de inimă, precum și cu cei aproape 600 000 care au murit de cancer în 2012, în Statele Unite, și aveți o dovadă clară. Gândiți-vă la acest lucru: în fiecare an mor de inimă și cancer de șapte ori mai mulți oameni decât au fost uciși într-un deceniu!

Desigur, nu stresul este unicul vinovat pentru aceste decese, însă cifrele sunt atât de mari și în continuă creștere, încât liderii de organizații au obligația să ia în calcul și eventuala lor contribuție. Este înspăimântător faptul că lucruri atât de nevinovate precum sistemul de bonificație corporatist sau cultura organizațională contribuie, în fapt, la aceste statistici. Profesiile neucid, la propriu.

Prin contrast, o cultură organizațională puternică este benefică pentru sănătate. Mediul în care trăim și muncim și modul în care interacționăm reciproc contează *cu adevărat*. Ne pot îmbunătăți starea de sănătate. De asemenea, determină un mediu propice construirii relațiilor de încredere necesare cooperării eficiente. Întrucât mecanismele ancestrale moștenite nu pot distinge între amenințările din sălbăticia Paleoliticului și cele percepute în mediul profesional modern, reacția este aceeași. Declanșăm secreția de cortizol pentru a supraviețui. Într-un mediu în care conducerea spune adevărul, în care concedierile nu sunt procedura standard în perioadele grele și în care sistemele de bonificație nu stârnesc rivalitate, se obțin încredere și cooperare, grație nivelurilor ridicate de oxitocină și serotonină.

Aceasta înseamnă echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Nu are nicio legătură cu orele lucrate ori cu stresul la care suntem supuși. Are de-a face, în schimb, cu sentimentul siguranței. Dacă ne simțim în siguranță acasă, dar nu și la muncă, atunci suferim amintitul dezechilibru. Dacă avem relații solide și acasă, și la muncă, dacă ne simțim integrați, dacă ne simțim protejați în ambele ipostaze, atunci forțele puternice ale unui hormon magic cum este oxitocina pot diminua efectul stresului și al cortizolului. Când există încredere, ne ajutăm reciproc, ne purtăm de grijă unii altora și ne sacrificăm pentru ceilalți, ceea ce întărește sentimentul de securitate din interiorul zonei de siguranță. Căpătăm un sentiment de confort și de încredere care reduce stresul general, deoarece nu simțim că bunăstarea ne-ar fi amenințată.

Concediază-ți copiii!

Charlie Kim simțea tensiunea în aer. Cu precizie de ceasornic, în apropierea fiecărui sfârșit de an fiscal, atmosfera din birouri se schimba. Se instala teama. Teamă că, dacă firma nu își atinge țintele, unii dintre ei nu vor prinde anul următor. Kim, care înființase Next Jump cu aproape 20 de ani în urmă, a trecut prin multe sușuri și coborâșuri cu această firmă și cunoaște pe deplin efectele devastatoare pe care frica și paranoia le pot semăna într-o companie. Așadar, a luat o decizie îndrăzneată, care să întărească spectaculos zona de siguranță de la Next Jump.

— Vrem ca Next Jump să fie o firmă care să-i facă pe părinții noștri mândri de noi, a declarat Kim.

În mare, părinții se mândresc dacă suntem oameni de bine și procedăm corect. Astfel, a implementat o politică a „angajării pe

viață“. Probabil că Next Jump este singura firmă din domeniul tehnic din țară care să facă așa ceva. Nimeni nu este concediat pentru echilibrarea indicatorilor. Nici măcar greșelile personale costisitoare nu constituie motiv de concediere. Eventual, compania se va strădui să înțeleagă în ce constă problema și își va ajuta angajații să o depășească. Ca un sportiv care suferă o cădere de formă, angajații nu vor fi concediați, ci antrenați. Cam singura situație în care unui angajat i s-ar cere să părăsească firma ar fi cazul în care acesta acționează contrar standardelor morale ridicate ale firmei, în care își subminează intenționat colegii.

Nu este o idee atât de aiurită pe cât pare. Dat fiind că, odată intrat, este aproape imposibil să fii concediat, Next Jump alocă mult mai mult timp și discernământ procesului de angajare decât cea mai mare parte a firmelor din domeniu. Nu se iau în considerare numai abilitățile și experiența, se evaluează îndelung caracterul candidaților la angajare. Dintr-o sută de candidați, doar unul va fi acceptat.

— Dacă așa i se spune unui lider, de aici înainte nu mai poate concedia pe nimeni, lămurește Kim, însă tot trebuie să înregistreze creșteri semnificative ale încasărilor și ale profitului, în ciuda condițiilor pieței, așa că nu are altă șansă decât să se concentreze pe variabilele pe care le poate controla, cum ar fi procesul de angajare, instruire și dezvoltare a personalului.

Odată angajați, prioritatea liderilor de la Next Jump este aceea de a te ajuta să te dezvolți.

Oferind posibilitatea angajării pe viață oricui și-o dorește, liderii de la Next Jump trebuie să muncească din greu pentru a angaja persoanele potrivite.

— Concedierea este o soluție prea ușoară, afirmă Kim. Iubirea, creșterea, chiar și un program care să-i ajute pe oameni

să găsească alt loc de muncă dacă decid că nu li se potrivește firma noastră sunt alternative mult mai eficiente, însă necesită mult mai mult timp și atenție din partea companiei.

În cazul lui Kim, creșterea copiilor este foarte instructivă pentru conducerea unei companii. Ambele necesită un echilibru între nevoile pe termen scurt și obiectivele pe termen lung.

— Înainte de toate, le ești dedicat pe viață, spune Kim. La urma urmei, tot ce-ți dorești este ca ei să devină oameni mai buni.

Kim își tratează angajații exact la fel. Este convins că majoritatea oamenilor nu și-ar abandona copiii în vremuri grele, deci „cum ne-am putea concedia propriii oameni?“, întreabă el.

— Indiferent cât ne-am certa cu rudele de sânge, nu ne putem descotorosi de familie. Trebuie să facem lucrurile să funcționeze.

Deși s-ar putea să nu fie șeful sau părintele perfect – nimeni nu se poate pretinde așa ceva –, puțini ar putea pune la îndoială cât de mult se implică și cât de mult muncește pentru a lua deciziile corecte. Chiar dacă asta înseamnă câteodată să își recunoască propriile greșeli.

Un inginer din companie a relatat că, inițial, considera că politica de angajare pe viață era o idee bună doar pentru cei cu performanțe mai slabe, fără a-l afecta cu nimic pe el, un specialist de primă mână care nu se teme că și-ar putea pierde slujba. Ceea ce l-a surprins însă a fost cât de mult l-a ajutat această politică în calitate de lider de grup. După implementarea acestei politici, echipa sa a început să comunice mult mai liber. Greșelile sau dificultățile erau punctate mult mai rapid și cu mult timp înainte de a lua proporții. La fel s-au intensificat schimbul de informații și cooperarea. Pentru simplul motiv că oamenii nu se mai temeau pentru serviciul lor, acest lider a constatat o creștere spectaculoasă a performanțelor echipei.

De fapt, întreaga companie a cunoscut o creștere spectaculoasă a performanței. În anii premergători implementării acestei noi strategii, creșterea medie a încasărilor la Next Jump era de 25% pe an. Fără a se face alte schimbări majore, de la implementarea strategiei, creșterea a sărit la 60% pe an și nu dă semne de încetinire.

Deși mulți dintre inginerii de la Next Jump primesc oferte de la Google, Facebook și alte mari firme, aceștia nu pleacă. Trec luni întregi fără ca măcar un angajat să părăsească firma. Se pare că, până și când li se oferă funcții înalte și salarii duble, oamenii preferă să lucreze într-un loc în care au sentimentul siguranței, li se oferă posibilitatea să se dezvolte și simt că aparțin unei entități mai largi, decât într-un loc unde nu ar avea de obținut decât bani.

Itată ce se întâmplă când ființele umane – chiar și inginerii – sunt plasate într-un mediu propice. Rămânem. Ne păstrăm loialitatea. Ne ajutăm reciproc și muncim mai cu râvnă decât am făcut-o vreodată, cu mai multă mândrie și pasiune decât oricine.

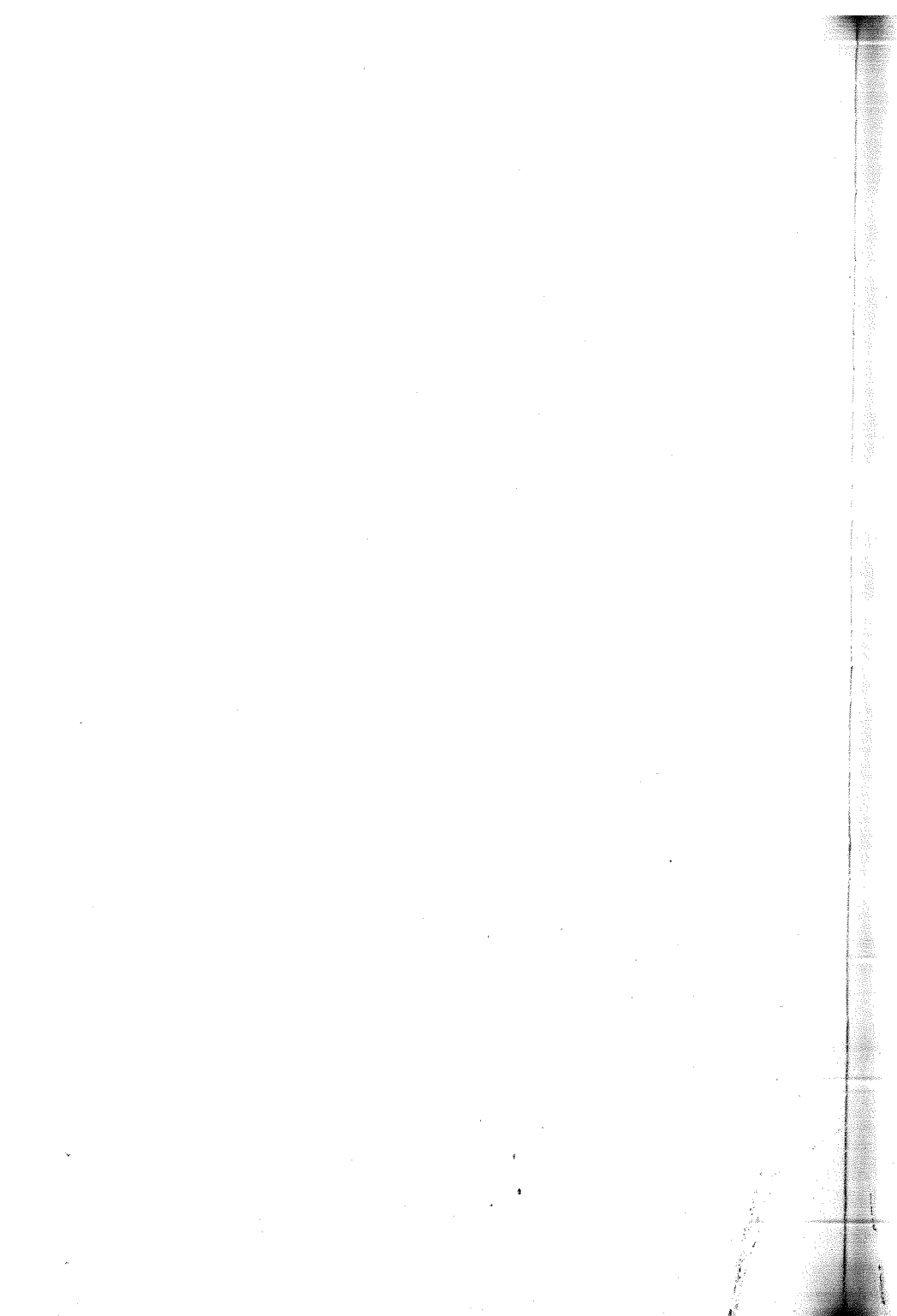
Când se alocă timp construirii unor relații adecvate și când liderii prețuiesc oamenii mai mult decât cifrele, când putem simți încrederea reciprocă, oxitocina eliberată în organism poate schimba multe dintre efectele negative ale muncii într-un mediu stresant. Cu alte cuvinte, secretul nivelului redus de stres și al echilibrului între viața personală și cea profesională nu stă în genul de muncă sau în numărul de ore lucrate, ci în cantitățile mai mari de oxitocină și serotonină. Serotonina ne ridică nivelul încrederii de sine, ne inspiră să-i ajutăm pe cei care muncesc pentru noi și să-i facem mândri pe cei pentru care lucrăm. Oxitocina înlătură stresul, ne sporește interesul față de muncă și capacitatea cognitivă, ajutându-ne să rezolvăm mai ușor probleme complexe. Ne întărește sistemul imunitar, ne scade tensiunea arterială, ne intensifică libidoul și ne reduce poftele și

dependențele. Iar cel mai bun lucru dintre toate este faptul că ne inspiră să lucrăm împreună.

Acesta este motivul pentru care cei care „își iubesc munca“ (un lucru atât de propriu oxitocinei, aș zice) pot refuza cu ușurință o slujbă mai bine plătită pentru a rămâne acolo unde le place. Prin comparație cu o cultură în care liderii stimulează deciziile conservatoare sau activitățile ce urmăresc recompense imediate, cultura în care hormonii altruști circulă mai liber generează o mai mare stabilitate organizațională și mai bune performanțe pe termen lung. Când se întâmplă așa, legăturile dintre noi se întăresc, loialitățile se adâncesc, iar organizația devine mai longevivă. Cel mai important lucru însă este acela că mergem acasă mai fericiți și trăim mai mult și mai sănătos.

Acest tip de cultură este posibil în orice organizație, indiferent de dimensiunile ei. Atât timp cât există oameni uniți pentru o cauză comună, liderii pot alege să construiască orice tip de cultură doresc. Nu e nevoie nici de restructurări, nici de concedieri. Nu trebuie împropătată rezerva de talente. Cei cărora o astfel de cultură nu le este pe plac probabil vor simți cum cortizolul din organism le spune că nu e locul lor acolo. Anxietatea generată de neintegrarea în grup îi poate determina să plece, pentru a-și găsi locul. Ceilalți, în schimb, se vor simți în siguranță printre colegi. Se vor simți acasă.

Tot ce trebuie este ca liderii să ia o decizie în acest sens. Lor le stă în putere să creeze un mediu în care oamenii să prospere natural, spre binele organizației. Odată ce cultura și valorile sunt clar definite, devine responsabilitatea tuturor membrilor, fie că ocupă sau nu funcția oficială de lider, să se comporte ca niște lideri, să susțină valorile organizației și să întretină forța zonei de siguranță.



Vânătorii se întorceau victorioși acasă. După o lungă zi de urmărire, care îi purtase la kilometri distanță de așezare, reușiseră să ucidă o căprioară îndeajuns de mare pentru a-i hrăni pe toți. La întoarcere, o mulțime de membri ai tribului au dat fuga să-i felicite și să care căprioara pentru a o găti la ospăț. Era însă o problemă. Toți erau înfomețați și nerăbdători să mănânce. În comunități de 100-150 de membri, cum erau acelea ale strămoșilor noștri, e limpede că nu se putea ca tot tribul să se repeadă să apuce hrana; s-ar fi creat haos. Deci cine să fie primul la masă? Din fericire, hormonii prosociali din organismele noastre ne ajută să adoptăm comportamentul adecvat pentru rezolvarea acestei probleme.

Tribul modern îl formează compania și organizația. Acestea dețin tradiții, simboluri și limbaj. Cultura organizațională nu diferă de cea tribală. Cultura unora este mai puternică, a altora, mai slabă. Resimțim o afinitate mai mare față de unele în raport cu altele, rezonăm mai bine cu membrii unei anumite culturi și mai puțin cu alții. Și, ca orice trib, unele au lideri puternici, altele au lideri slabi. Dar toate au lideri.

Aproape tot ce ține de specia umană este anume conceput pentru a-i spori șansele de supraviețuire și succes, iar nevoia noastră de lideri nu constituie o excepție. O istorie a leadershipului din perspectivă antropologică – motivul pentru care există lideri, în primul rând – dezvăluie anumite standarde obiective ale atributelor unui bun lider... și ale unuia slab. Precum alte

mecanisme interne care ne influențează comportamentul, nevoia de ierarhie este asociată hranei și protecției.

Oricât ne-ar plăcea să fim egali între noi, în realitate nu suntem și nici nu vom fi vreodată... și pe bună dreptate. În lipsa unor reguli privind ordinea, când vânătorii se întorceau cu vânat proaspăt, toți dădeau năvală să se înfrupte. Se lăsa cu multe îmbrânceli și smuceli. Invariabil, cei îndeajuns de norocoși să aibă o constituție de fundași de fotbal american reușeau să mănânce primii, în vreme ce alții, cu o „fire artistică“, erau îmbrânciți deoparte sau erau răniți. Acest sistem nu prea o ajuta pe Mama Natură în intențiile sale de a ne asigura supraviețuirea speciei. Cei alungați nu s-ar fi grăbit să îi atenționeze de apariția vreunui pericol pe aceia care îi loviseră ceva mai devreme. Astfel, am evoluat la stadiul de animale ierarhice.

În loc să ne batem pentru hrană cu aceia mai tari decât noi, ne dădeam de bunăvoie la o parte și îi lăsam să mănânce primii. Și, datorită serotoninei, aceia cărora li se arăta respect puteau simți cum le crește statutul în cadrul grupului, înțelegând astfel că erau șefi. Așa funcționează legea ierarhiei.

Printre alte avantaje, precum întâietatea alegerii partenerului, șefii aveau prioritate și la masă. După ce șefii terminau de mâncat, se puteau hrăni și ceilalți membri ai tribului. Cu toate că nu se alegeau cu cele mai bune hălci de carne, izbuteau totuși să mănânce fără a-și lua vreun cot în față. Iată o abordare mai cooperantă, care a redus tensiunea dintre membrii grupului.

Până în ziua de astăzi, suntem perfect de acord ca indivizii dominanți din societatea noastră (evaluați astfel la standardele moderne de conviețuire, nu doar din perspectiva forței fizice) să dispună de anumite avantaje. Nu ne deranjează că o persoană cu funcție superioară să câștige mai mult decât noi sau să

beneficieze de un birou ori de un spațiu de parcare mai mare. Nu avem nimic împotriva vedetelor care primesc masă la restaurantele cu acces restrâns. Nu ne supărăm pe cei bogați și celebri când se plimbă la braț cu cele mai arătoase specimene. De fapt, ne-am obișnuit atât de mult ca indivizii dominanți să beneficieze de un tratament special, încât unii s-ar simți câteodată chiar supărați ori jigniți dacă nu ar fi așa.

Mulți dintre noi am găsi că este ciudat – sau chiar lipsit de respect – dacă președintele Statelor Unite ar trebui să își care singur valiza. Fie că suntem democrați sau republicani, am fi deranjați pur și simplu din cauză că el este un lider în ierarhia noastră politică. La urma urmei, e președinte și nu se cade să facă așa ceva. Ba unii chiar s-ar oferi s-o facă în locul lui. E o onoare socială să ne ajutăm liderul. Iar dacă mai târziu și-ar aminti de noi sau ne-ar recunoaște, poate chiar ne-ar azvârli un ciolan sub privirile celorlalți, acest fapt ar declanșa o explozie de serotonină și ne-ar crește statutul și încrederea în noi.

Avantajele sociale ale unui individ dominant constituie motivul pentru care ne străduim constant să obținem o poziție ierarhică mai bună. Ne aranjăm și ne umflăm în pene când ieșim în oraș, cu speranța că ceilalți ne vor găsi sănătoși și atrăgători. Demni de a contribui la rezerva genetică. Ne place să vorbim despre realizările noastre, să ne agățăm diplomele pe pereți și să ne etalăm trofeele la vedere, să știe toată lumea cât suntem de tari. Totul ca să fim considerați frumoși și deștepți și demni de toate privilegiile unui șef al comunității. Demni de respectul celorlalți. Totul ca să ne elevăm statutul în cadrul comunității.

Aceasta este ideea din spatele simbolurilor statutului (care, datorită serotoninei, ne sporesc realmente percepția asupra statutului propriu). Există un motiv pentru care logourile sunt plasate pe exteriorul celor mai scumpe produse. Vrem ca ceilalți

să vadă dunga roșie de pe lateralul ochelarilor de soare Prada, cei doi C de pe poșetele Chanel sau emblema sclipitoare Mercedes amplasată pe capota mașinii pe care o conducem. În societatea capitalistă în care trăim, simbolurile vizibile ale bogăției le arată celorlalți că o ducem bine. Ca simboluri ale puterii și ale competenței noastre, acestea ne atrag respect și promovare ierarhică. Nici nu e de mirare că unii dintre noi încearcă să pară altceva decât sunt. Din păcate, nu merge. Deși un fals bine făcut îi poate înșela pe ceilalți, făcându-i să ne creadă mai realizați decât suntem, legile biologiei ne împiedică să ne înșelăm pe noi înșine.

Un studiu întreprins în 2010 de trei psihologi – Francesca Gino de la Chapel Hill, Michael Norton de la Harvard Business School și Dan Ariely de la Duke – a arătat că persoanele care poartă haine de marcă contrafăcute nu simt, de fapt, același fior de mândrie sau nu se bucură de propriul statut ca aceia care poartă haine originale. Se pare că impostura ne face să ne simțim falși, ca și cum am trișa. Senzația statutului este una biologică, trebuie să o merităm pentru a o putea simți. Același studiu a mai arătat că aceia care încearcă să-și înșele propriile mecanisme biologice sunt mult mai înclinați să trișeze și în alte aspecte ale vieții.

Deși ne putem, într-adevăr, ridica statutul prin intermediul bunurilor materiale, senzația este una trecătoare. Lipsește relația socială asociată cu secreția fluxului de serotonină. Din nou, hormonii altruismului tind să ajute la întărirea comunităților și a legăturilor sociale. Pentru a obține un sentiment stabil al mândriei, trebuie să existe o relație cu un mentor/părinte/antrenor/lider care să-l susțină.

Statutul de lider nu le este rezervat doar persoanelor, îl acordăm chiar și triburilor. Așa cum noi luptăm să ne sporim statutul individual în cadrul tribului, companiile se străduiesc

constant să își crească statutul în domeniul lor de activitate. Ne spun câte premii JD Powers au obținut și ce loc ocupă în clasamentul *Fortune 1000*. Firmele mai mici se grăbesc să anunțe faptul că sunt în Inc. 5000, un clasament al micilor întreprinderi cu cea mai rapidă dezvoltare. Motivul pentru care îndrăgim clasamentele este acela că suntem animale ierarhice și avem de câștigat dacă ne situăm mai sus pe scara ierarhică.

Totuși, aceste beneficii ale leadershipului nu vin pe degeaba. De fapt, au un preț destul de piperat. Iar multe dintre organizațiile zilelor noastre trec prea adesea cu vederea acest amănunt. Este adevărat că individul dominant poate fi realmente „mai tare“ decât restul oamenilor. Știm că respectul și adorația noastră îi sporesc semnificativ încrederea de sine. E în regulă. Deoarece, când grupul e amenințat de un pericol extern, ne așteptăm ca liderul, care este într-adevăr mai puternic, mai bine hrănit și debordează de încredere de la serotonina din corp, să fie primul care se aruncă în întâmpinarea primejdiei, pentru apărarea noastră. „Costul leadershipului“, explică general-locotenentul George Flynn de la Corpul Pușcașilor Marini ai SUA, „este autoconservarea.“ Acesta este și motivul pentru care le oferim specimenelor dominante întâietate la reproducere. Dacă aceștia mor înainte de vreme apărându-ne pe noi, ne asigurăm că acele gene puternice se păstrează în fondul genetic comun. Există o inteligență de grup. Nu le-am oferit toate acele avantaje pe nimic. Nu ar fi corect.

De aceea suntem atât de porniți împotriva bonusurilor exorbitante și disproporționate ale unora dintre liderii băncilor de investiții. Nu e vorba despre sumele în sine. E vorba despre contractul social adânc impregnat în natura umană. Dacă liderii noștri se bucură de protecția oferită de platoșa ierarhiei corporatiste, pretindem să ne ofere și nouă protecție. Problema e că mulți dintre liderii noștri exagerat remunerați iau banii și

avantajele fără a-și proteja, în schimb, oamenii. În unele cazuri, chiar își sacrifică oamenii pentru a-și proteja și promova interesele proprii. Acest lucru ne jignește. Nu îi acuzăm de lăcomie și abuz decât atunci când simțim că au încălcat însăși definiția umană a noțiunii de lider.

Cine s-ar simți ofensat dacă s-ar decide ca Nelson Mandela să primească un bonus de 150 de milioane de dolari? Dacă s-ar anunța că Maica Tereza a primit 250 de milioane de dolari la sfârșitul anului fiscal, mă îndoiesc că ar face cineva caz de asta. Știm că ei și-au respectat partea lor din contractul social. Au acceptat să se sacrifice spre binele celor care au ales să-i urmeze. Au pus binele altora înaintea propriei persoane și, câteodată, au avut de suferit din această cauză. În astfel de situații, acceptăm cât se poate de bucuroși ca liderii noștri să primească toate acele privilegii pe care considerăm că le merită. O companie își clădește reputația tratându-și corect angajații, partenerii și clienții. Când este încălcat contractul social al leadershipului, reputația are de suferit.

Dacă ne gândim la modul în care tratăm celebritățile sau oamenii bogați în societatea materialistă în care trăim, saturată de reality-TV, totul capătă sens. Cei care moștenesc averi, forțează regulile sau obțin celebritate prin intermediul sistemului media sunt privilegiați pur și simplu din cauză că par a avea un statut superior. Însă faima trebuie să fie un produs secundar al statutului de conducător, nu o cale de obținere a acelui statut. La fel și în cazul bogăției materiale. Aceasta trebuie să fie un produs secundar al realizării, nu doar un standard pentru statutul de lider.

Cine nu este dispus să facă sacrificii personale pentru binele celorlalți, meritându-și astfel poziția ierarhică, nu are „stofă” de lider. Simplul joc de rol nu este suficient. La fel ca amatorii

de haine contrafăcute, aceștia fie se simt nesiguri în această nouă postură, fie muncesc din greu să compenseze, fie încearcă să demonstreze publicului (și lor înșiși) că merită acele avantaje de care se bucură.

Acesta e unul dintre motivele pentru care un specialist în publicitate îi poate recomanda unui client din rândul celebri-tăților să se implice în activități caritabile. În lumea modernă, aceasta este regula jocului. Este important să se salveze aparențele respectării aceluși profund înrădăcinat contract social – potrivit căruia conducătorii trebuie să servească. Cu toate că există certe beneficii atunci când celebritățile se folosesc de notorietatea lor pentru a atrage atenția asupra unei anumite cauze ori probleme, dacă le-ar păsa cu adevărat de acestea nu ar mai fi cazul să-și facă publicitate de fiecare dată când întreprind ceva. Poate că unul dintre sacrificiile pe care le-ar putea face ar fi să renunțe la publicitate.

La fel și politicienii, în timpul campaniei electorale. Te apucă râsul când vezi politicieni care anunță că, dacă vor fi aleși, vor face câte și mai câte din cauză că le pasă. Iar când pierd alegerile, mulți nici nu-și mai amintesc de acele lucruri. Nu funcția creează lideri, leadershipul înseamnă alegerea de a-i servi pe ceilalți, cu sau fără funcție oficială. Există impostori în funcții de decizie, precum și lideri autentici pe treptele cele mai de jos ale organizației. Nu este nimic rău ca liderii să se bucure de toate avantajele care li se oferă. Totuși, trebuie să fie gata să renunțe la acestea atunci când situația o cere.

Lideri se pot numi oamenii dispuși să aibă grijă de cei din jur. Adesea, sunt gata să sacrifice confortul propriu pentru al nostru, chiar și când nu sunt de acord cu noi. Încrederea nu înseamnă numai împărtășirea opiniilor. Încrederea este o reacție biologică la credința că o persoană ne dorește binele.

Lideri se numesc cei dispuși să sacrifice ceva al lor pentru noi. Timp, energie, bani, privilegii, poate chiar mâncarea din farfuria. Când este important, liderii se așază ultimii la masă.

În acord cu standardele obiective ale leadershipului, aceia care ținesc la un statut superior strict de dragul avantajelor acestuia, fără a-și îndeplini obligațiile de lideri, sunt pur și simplu niște lideri slabi. Chiar dacă obțin o poziție dominantă și avansează, chiar dacă dețin acele talente și atuuri care i-ar recomanda pentru poziția dominantă, ei vor deveni lideri doar dacă sunt gata, atunci când e nevoie, să facă sacrificii pentru cei pe care s-au legat să-i protejeze. Dacă aleg să sacrifice alți membri ai tribului pentru a avansa, adesea vor fi nevoiți să se chinuie să păstreze poziția dobândită. Încă o dată, există o inteligență de grup. Puterea e întotdeauna a celor mulți.

Cei care avansează nu pentru că și-o doresc, ci pentru că tribul insistă să le ofere statut superior din recunoștință pentru disponibilitatea lor de a face sacrificii, aceștia sunt lideri adevărați, demni de încrederea și loialitatea noastră. Uneori, toți liderii, chiar și cei buni, o pot lua pe căi greșite și pot deveni egoiști și însetați de putere. Intoxicați hormonal, aceștia pot câteodată să uite că, în calitate de lideri, sunt răspunzători în fața oamenilor. Câteodată reușesc să se reabiliteze, dar dacă nu o fac, nu ne rămâne decât să ne uităm la ei cu milă, văzând ce au ajuns și să căutăm pe altcineva care să ne protejeze.

Liderii adevărați evită publicitatea, preferând să-și folosească timpul pentru a-și sprijini și proteja oamenii. Când ne simțim înconjurați de zona de siguranță, depunem eforturi imense, făcând tot ce putem, pentru a transpune, în fapt, viziunea liderului. Liderii noștri nu trebuie decât să nu uite pe cine servesc, iar noi ne vom simți onorați și încântați să îi servim în schimb.

Ceașca de porțelan

Odată, am auzit o povestioară despre un fost subsecretar al Apărării care a ținut un discurs la o mare conferință. A venit la tribună și a început să vorbească, comunicând auditoriului ideile pe care le pregătise. A făcut o pauză pentru a sorbi din cafeaua pe care și-o adusese într-un pahar de plastic. Luând încă o sorbitură, a privit lung la pahar și a zâmbit.

— Știți, a spus el, întrerupându-și propriul discurs, am mai luat cuvântul și anul trecut. La aceeași conferință, tot de la tribuna aceasta. Anul trecut însă, eram încă în funcția de subsecretar, a zis el. Am zburat la categoria *business class* și, la aterizare, am fost așteptat la aeroport și condus la hotel. La hotel, când am ajuns, a continuat el, mă aștepta altcineva. Deja îmi făcuseră formalitățile la recepție, așa că am primit cheia și am fost însoțit până sus, în cameră. A doua zi dimineața, când am coborât în hol, cineva mă aștepta și m-a condus cu mașina până la locul în care ne aflăm acum. Am fost condus înăuntru pe o intrare separată, într-un salon de relaxare, unde am fost servit cu o cafea într-o ceașcă frumoasă din porțelan.

— Anul acesta însă, la această cuvântare pe care o țin în fața dumneavoastră, nu mai sunt subsecretar, a continuat el. Am zburat la economic și, când am ajuns, ieri, nu m-a întâmpinat nimeni la aeroport. Am luat un taxi până la hotel și acolo m-am înregistrat singur la recepție și tot singur m-am dus până în cameră. Azi-dimineață am coborât în hol și am luat din nou un taxi ca să ajung aici. Am intrat pe ușa din față și am găsit singur drumul până în spatele scenei. Odată ajuns, am întrebat un tehnician dacă pot face rost de o cafea. Mi-a indicat o mașină de făcut cafea pe o masă de la perete. Așa că m-am dus și mi-am turnat o cafea în paharul ăsta de plastic, a zis, ridicând paharul spre a fi văzut de public.

— Îmi dau seama, a continuat el, că ceașca de porțelan pe care am primit-o anul trecut... nu era deloc pentru mine. Era pentru funcția pe care o dețineam. Eu, personal, nu merit decât un pahar de plastic.

— Este cea mai importantă idee pe care v-o pot împărtăși tuturor, a reluat. Toate privilegiile, beneficiile și avantajele de care vă bucurați într-o anumite funcție sau poziție nu vă sunt destinate dumneavoastră. Sunt destinate rolului pe care îl îndepliniți. Iar când încheiați acel rol, ceea ce se va întâmpla în cele din urmă, ceașca de porțelan va fi oferită persoanei care vă ia locul. Pentru că tot ce meritați dumneavoastră personal e doar un pahar de plastic.

A te așezi ultimul la masă atrage după sine loialitate și muncă tenace

Ca multe alte companii, Barry-Wehmiller a fost afectată destul de grav de căderea bursei din 2008. Fabrica americană învechită pe care Chapman se străduia să o transforme a cunoscut o scădere imediată a comenzilor cu 30%. Fabrica producea mașini industriale de dimensiuni mari, destinate unor mari firme, pentru confecționarea cutiilor de carton în care să-și ambaleze produsele. Mașinile produse de Barry-Wehmiller sunt printre primele produse de care alte firme se pot lipsi în vremuri grele, când decid reducerea bugetului de achiziții și folosirea în continuare a utilajelor învechite de care dispun.

Chapman și echipa sa erau confrunțați cu o realitate dură: nu își mai puteau permite să păstreze toți angajații. Pur și simplu lipseau volumul de muncă și veniturile care să justifice păstrarea tuturor angajaților. Astfel, pentru prima oară după o lungă perioadă, a fost adus în discuție subiectul reducerii de personal.

Pentru multe companii, această opțiune pare evidentă, chiar dacă e neplăcută. Chapman a refuzat să dea oamenii afară doar pentru că firma trecea printr-un an greu. Ajunsese, treptat, să-i considere pe angajați drept o familie, un grup de oameni pe care să-i ajuți și să-i menții în siguranță, nu o forță de muncă în slujba intereselor companiei.

— Nici prin cap nu ne-ar trece să ne descotorosim de unul dintre copiii noștri, în perioadele grele, afirma el. Dacă trebuie, toți membrii familiei se adună laolaltă, poate chiar suferă împreună, dar, în cele din urmă, reușesc să depășească momentele grele împreună.

Astfel, în locul concedierilor, compania a implementat un program obligatoriu de concedii. Toți angajații, de la director general la secretară, erau obligați să își ia patru săptămâni de concediu fără plată. Puteau să își ia liber în orice perioadă doreau și nu era nevoie ca săptămânile să fie consecutive. Dar ceea ce a demonstrat calitățile de lider ale lui Chapman a fost modul în care a anunțat implementarea programului:

— E mai bine să suferim toți puțin astfel încât nimeni să nu trebuiască să sufere prea mult, le-a spus el oamenilor.

Protecția oferită de Chapman angajaților săi a avut un impact major. Spre deosebire de firmele în care, când se anunță concedieri, toată lumea intră în regim de autoconservare, la Barry-Wehmiller oamenii, spontan și din proprie inițiativă, s-au mobilizat în vederea întrajutorării. Cei care puteau suporta mai ușor concediul fără plată au căzut la înțelegere cu cei care nu și-l puteau permite. Fără a se simți deloc obligați, primii și-au luat mai mult concediu fără plată decât se ceruse, pentru a-i ajuta pe ceilalți. Sentimentul dominant din cadrul firmei era unul de recunoștință pentru securitatea care le fusese oferită. Bănuiesc că și în alte firme cu probleme majoritatea angajaților ar prefera să piardă salariul pe o lună decât să-și piardă slujba.

Îndată ce situația s-a îmbunătățit, programul de concedii fără plată a fost încheiat, iar contribuțiile la fondul de pensii al salariaților, care nu mai fuseseră plătite în perioada dificilă, nu doar că au fost reluate, ci au fost chiar achitate retroactiv pentru intervalul de criză. Rezultatul a fost uluitor. Liderii își îndeplineseră obligația antropologică a unui șef, aceea de a proteja tribul, iar oamenii s-au revanșat printr-o intensă loialitate, fiind dispuși să facă orice în sprijinul companiei. Puțini sunt cei care să fi plecat de la Barry-Wehmiller doar pentru un salariu mai bun.

În cazul ființelor umane, siguranța oferită membrilor de către un trib puternic sporește forța tribului și capacitatea acestuia de a face față pericolelor și incertitudinilor mediului extern. Este evident motivul pentru care liderii buni se descurcă în perioadele de criză. Oamenii lor depun un efort imens pentru a dezvolta și întări compania. Nu o fac pentru că trebuie... ci pentru că vor. Drept rezultat, tribul sau compania ajung mai puternice și sunt capabile să garanteze o mai mare siguranță și protecție unui număr sporit de membri, pe o perioadă mai lungă. Dimpotrivă, teama poate compromite tocmai inovația și progresul pe care atâția lideri de companii pretind că încearcă să le obțină cu fiecare „reorganizare“.

Din nou despre EDSO

Fiecare dintre hormonii buneii dispoziției este esențial pentru supraviețuirea noastră ca indivizi și ca specie. Aceștia îndeplinesc un rol dictat de nevoile noastre și de mediul în care trăim și muncim. Capacitatea noastră de a munci din greu și de a rezista la muncile grele se datorează endorfinei. Capacitatea de a stabili obiective, de a ne concentra și de a rezolva

sarcini provine din efectul stimulator al dopaminei. Te simți bine când faci progrese, așa că le facem.

Serotonina stă la baza mândriei pe care o simțim atunci când cei dragi au parte de mari realizări sau când îi facem să fie mândri pe cei care ne poartă de grijă. Serotonina se asigură că vom avea grijă de cei care ne urmează și că suntem tratați bine de liderii noștri. Iar forțele misterioase ale oxitocinei ne ajută să creăm legături de iubire și de încredere. Grație acesteia putem forma relații atât de solide, încât putem lua decizii cu încredere deplină în faptul că apropiații noștri ne vor fi alături. Știm că, la nevoie, prietenii vor fi de partea noastră indiferent ce s-ar întâmpla. Oxitocina ne menține sănătoși. Ne deschide mințile. Prin mecanisme biologice, ne sporește capacitatea de rezolvare a problemelor. Fără oxitocină, nu am putea face decât progrese pe termen scurt. Salturile calitative necesită capacitatea de rezolvare combinată a unor oameni între care există încredere.

Ca toate cele omenești, nici acesta nu este un sistem perfect. După cum am mai spus, hormonii nu funcționează în cantități egale și în doze stricte. Uneori, sunt eliberați împreună, dar în cantități diferite. Mai mult, putem fenta sistemul eliberând acești hormoni pentru motive greșite. Substanțele egoiste, endorfina și dopamina, ne oferă recompense pe termen scurt de care putem, în anumite condiții, să devenim dependenți. Substanțele altruiste, serotonina și oxitocina, au nevoie de timp pentru a se acumula înainte de a ne putea bucura din plin de beneficiile lor. Deși ne place emoția puternică stârnită de atingerea unui scop sau de câștigarea unei competiții, aceasta nu va dura. Ca s-o obținem din nou trebuie să mai câștigăm o competiție sau să atingem un obiectiv mai ambițios. Legăturile de iubire, încredere și prietenie necesită timp pentru a putea fi simțite.

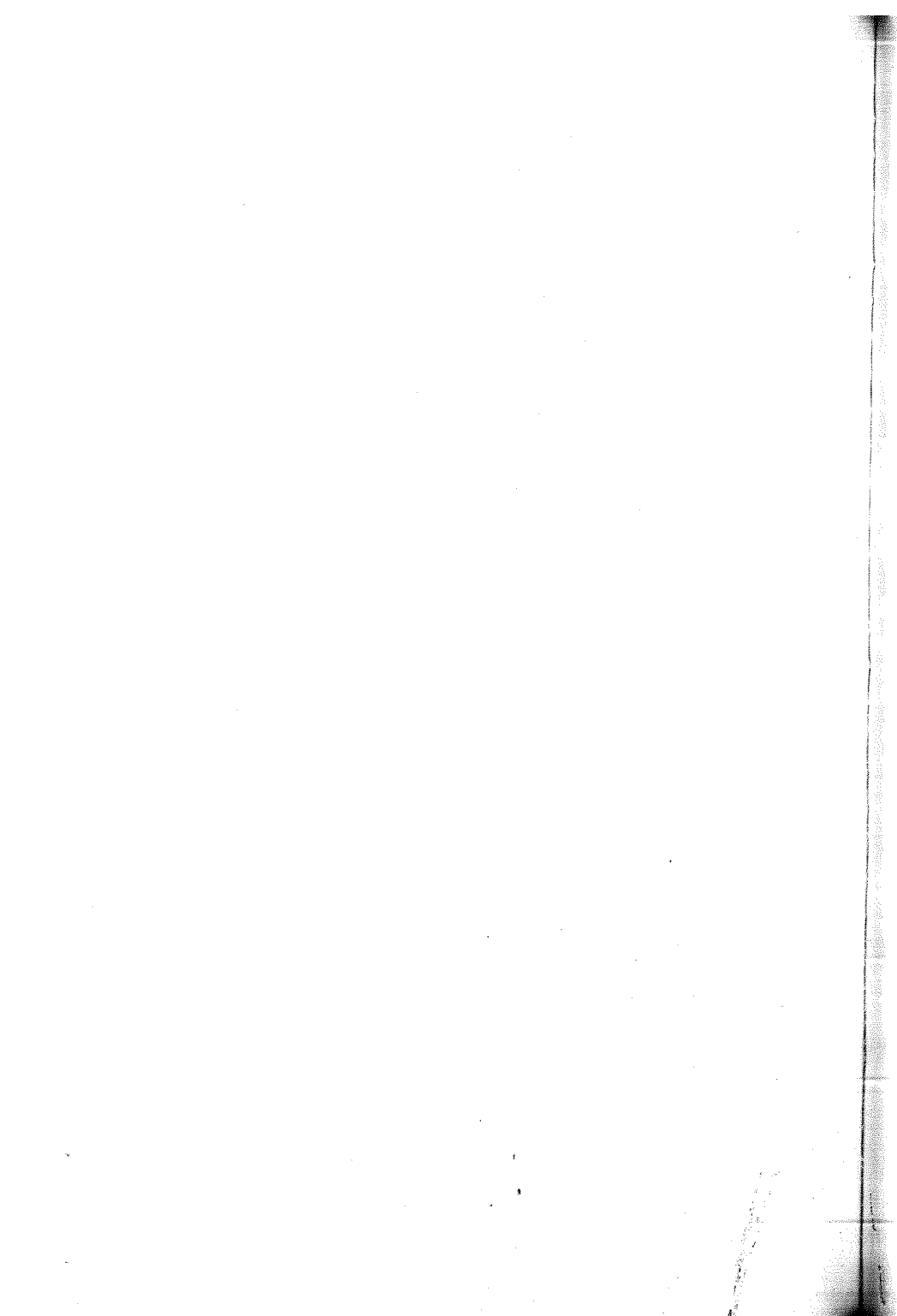
Nu îi putem motiva pe ceilalți. Motivația ne este determinată de stimulii chimici din corpul fiecăruia dintre noi. Oricare dintre motivațiile noastre depinde de dorința de a repeta comportamente care ne fac să ne simțim bine ori să evităm stresul și durerea. Tot ce putem face este să creăm condițiile în care hormonul potrivit să fie secretat pentru motivul potrivit. Dacă reușim să creăm condițiile convenite, dacă formăm culturi organizaționale care să sprijine înclinațiile firești ale ființei umane, atunci va rezulta un întreg grup de oameni automotivați.

Obiectivul fiecărui lider din orice organizație este acela de a găsi starea de echilibru. Când dopamina e dominantă, putem realiza foarte multe, dar ne simțim singuri și neîmpliniți, indiferent de câtă putere și bogăție acumulăm. Ne trăim viața în secvențe scurte, permanent în căutarea următoarei încercări. Dopamina nu ne poate ajuta să creăm lucruri veșnice. Într-o comunitate hippie, oxitocina curge năvalnic, dar, în lipsa unor obiective ori a unor ambiții concrete și măsurabile, se anulează sentimentul intens al împlinirii. Cât de mult ne-am iubi, tot ratați ne simțim. Încă o dată, este necesar să se atingă un echilibru.

Când sistemul este însă în echilibru, aproape căpătăm capacități supranaturale. Curaj, inspirație, viziune, creativitate și empatie, ca să numim doar câteva. Când toți acești factori interacționează, rezultatele și simțămintele rezultate sunt pur și simplu remarcabile.

**Partea
a treia**

Realitatea



A ști când să încalci regulile

— Câte suflete sunt la bord?, a întrebat controlorul de zbor.

Ca și când oceanele ar fi încă traversate în corăbii din lemn, cu arboradă înaltă, vechea terminologie referitoare la numărul de oameni aflați la bordul unei nave este încă folosită în întrebarea standard adresată când o aeronavă transmite un mesaj de urgență.

— 126 de suflete, răspunse pilotul.

Undeva, deasupra statului Maryland, la o altitudine de 11 000 de metri, la o viteză de 900 de kilometri pe oră, fumul începuse să se infiltreze în interiorul avionului care zbura spre Florida. Fumul la bordul unei aeronave reprezintă una dintre cele mai îngrozitoare situații de urgență cu care se poate confrunta un pilot. Nu se știe întotdeauna cauza apariției fumului. Nu se știe dacă e pricinuit de foc. Nu se poate ști dacă problema este una izolată sau se extinde... atât de rapid, încât scapă de sub control. Fumul în sine este îndeajuns ca să facă dificilă vizibilitatea și respirația și, garantat, provoacă panică în rândul pasagerilor. Indiferent cum ai lua-o, tot rău e.

— Centrul de control, aici KH209, a spus întâi prin stație pilotul când a constatat problema.

— Spune, KH209!, i-a răspuns supraveghetorul ce monitoriza spațiul aerian.

— KH209, trebuie să aterizez imediat! Nu pot menține altitudinea, sună apelul abrupt al pilotului.

Există însă o problemă. Mai era un avion care zbura tot spre Florida, la 600 de metri mai jos de aeronava avariata. Regulile Administrației Federale a Aviației sunt cât se poate de simple: două aeronave în zbor nu se pot apropia mai mult de 300 de metri pe verticală sau la mai puțin de 8 kilometri pe orizontală. Regulile există dintr-un motiv foarte important: călătorind cu trei sferturi din viteza sunetului, devine extrem de dificil să manevrezi două aeronave fără a crea riscuri serioase de coliziune.

Ca să înrăutățească și mai mult lucrurile, cele două avioane se deplasau în aceeași direcție, pe un culoar de zbor îngust. Din cauza unei aplicații militare ce se derula în zonă, spațiul aerian era restricționat la o fantă îngustă, ce semăna mai mult cu o bandă de circulație rutieră de pe autostradă. Deși mai existau și alte benzi de circulație pe această „autostradă”, la momentul respectiv acestea erau ocupate.

— KH209, întoarce-te cu 15 grade la dreapta și coboară, a răspuns controlorul de zbor la solicitarea pilotului de a coborî imediat.

Astfel, controlorul traficului aerian nu doar că îi ordonase avionului aflat în pericol să intre într-un spațiu aerian restricționat, dar, îndemnându-l să coboare, aceasta însemna că urma să se apropie binișor de zona de impact de opt kilometri a avionului ce zbura sub el.

Aeronavele moderne sunt dotate cu sisteme anticoliziune care alertează pilotul când un alt avion intră în spațiul de siguranță de 300 de metri, respectiv de opt kilometri. La declanșarea alarmei, piloții sunt antrenați să reacționeze rapid pentru prevenirea unui dezastru iminent. Distanța la care cele două avioane urmau să treacă unul pe lângă celălalt - trei

kilometri, mai precis – avea să declanșeze cu siguranță alarma de coliziune a avionului ce se deplasa la înălțimea de 10 000 de metri. Ceea ce avea să genereze o altă problemă.

Dar, în acea zi, la consolă se afla un controlor de trafic foarte experimentat. Acesta cunoștea precis pozițiile tuturor aeronavelor în zona respectivă. Mai mult, cunoștea foarte bine toate regulile și restricțiile. Contactând prin radio pilotul celeilalte aeronave, i-a vorbit în termeni foarte simpli și clari:

— AG1446, aveți un avion deasupra. A declarat situație de urgență. Va coborî la altitudinea voastră la o distanță de aproximativ trei kilometri, în sectorul dreapta față. Este obligat să coboare imediat.

Mesajul avea să fie repetat de mai multe ori, pe măsură ce avionul avariat își reducea altitudinea, trecând prin spațiul de siguranță al altor trei aeronave.

În acea zi senină, deasupra statului Maryland, 126 de suflete au fost salvate deoarece un controlor foarte experimentat a decis să încalce regulile. Viața oamenilor a fost mai importantă decât o chestiune de delimitări.

În 2012, liniile aeriene americane au înregistrat 9,8 milioane de zboruri comerciale și de pasageri. Asta înseamnă aproape 26 800 de zboruri pe zi. Cifrele sunt șocante și nici măcar nu includ zborurile neprogramate, externe sau de transport de mărfuri, care traversează spațiul aerian american în fiecare an.

Mai bine de 815 milioane de pasageri pe an își încredințează viețile piloților care îi transportă, mecanicilor care se asigură că aeronavele sunt apte de zbor și Administrației Federale a Aviației, care stabilește regulile necesare pentru siguranța întregului proces.

Apoi, urmează supraveghetorii traficului aerian. Ne încredem în acest grup restrâns de oameni că respectă regulile pentru a menține siguranța de zbor a tuturor acelor aeronave. În

cazul zborului KH209 însă, controlorul de trafic a încălcat regulile. Nu a respectat delimitările clare menite să păstreze siguranța.

Asta înseamnă încredere. Nu le acordăm încredere oamenilor ca să respecte regulile, ci ne încredem că ei vor ști când să le încalce. Regulile sunt pentru condiții normale. Regulile sunt concepute pentru evitarea pericolelor și pentru a asigura bunul mers al lucrurilor. Cu toate că există instrucțiuni în cazul urgențelor, la o adică ne încredem tot în expertiza câtorva oameni deosebiți, care să știe când să încalce regulile.

Organizațiile care le oferă angajaților ocazia de a se dedica trup și suflet depun eforturi permanente pentru a-i pregăti. Au dezvoltat o obsesie pentru creșterea, îmbunătățirea și promovarea angajaților. Asta înseamnă mai mult decât un curs ocazional de îmbunătățire a abilității de a lucra în PowerPoint sau de a face prezentări mai bune; organizațiile acestea oferă prilejuri nelimitate de autodezvoltare. Cu cât le acorzi oamenilor mai mult instructaj, cu atât mai multe vor învăța. Cu cât devin mai calificați și mai experimentați, cu atât mai mari sunt responsabilitățile pe care compania este dispusă să le încredințeze acestora. Și, dincolo de toate, organizația – manageri și colegi – este gata să le acorde unora încrederea de a ști când să încalce regulile.

Nu ne putem „încrede“ în reguli sau în tehnologie. Putem, desigur, să ne servim de acestea, dar să ne încredem în ele? Nu. Încrederea este o experiență umană foarte specială, produsă de substanța numită oxitocină, ca reacție la acțiuni întreprinse de dragul nostru, având ca scop siguranța și protecția noastră. Încrederea autentică nu poate exista decât între oameni; nu putem avea încredere decât în entități despre care știm că sunt preocupate activ și conștient de prosperitatea noastră. Avem încredere în părinții și în prietenii noștri, deoarece știm că

aceștia se preocupă de noi în mod activ. Tehnologiei, indiferent de cât de sofisticată este, nu-i pasă deloc de noi – tot ce face este să reacționeze la un set de variabile. Regulamentele, indiferent de cât de cuprinzătoare sunt, nu pot lua în calcul toate posibilitățile.

Ce-ar fi dacă, de fiecare dată când ne certăm cu o persoană apropiată, aceasta ar reacționa la un set de variabile sau ar apela la regulamente pentru a primi indicații? Cât crezi că ar dura o asemenea relație? De-asta ne enervează birocrății. Pentru că ei doar aplică niște reguli, fără a ține seama de oamenii pe care acele reguli au fost concepute să îi sprijine și să îi protejeze. Cu alte cuvinte, nu le pasă deloc. Nu există algoritmi pentru crearea unei relații de succes – între oameni sau companii.

Adevăratul beneficiu social al încrederii trebuie să fie reciprocitatea. Încrederea într-un singur sens nu este benefică nici individului, nici grupului. Ce fel de firmă este aceea în care conducerea are încredere în angajați, dar angajații nu au încredere în conducere? Nu prea e fericită căsnicia în care soția are încredere în soț, dar soțul nu se încrede în soție. E foarte bine și frumos ca oamenii să aibă încredere în lider, dar dacă acesta nu are încredere în oameni, sistemul nu este viabil. Pentru a le fi de folos indivizilor și grupului, încrederea se cere împărtășită.

Datoria liderilor este aceea de a-și instrui și a-și învăța oamenii să curioască regulile, să devină competenți și să câștige încredere. În acest punct, leadershipul trebuie să facă un pas în spate și să aibă încredere în oameni, că știi ce au de făcut și că vor face întocmai. Într-o organizație slabă, foarte mulți vor încălca regulile spre propriul folos, dacă nu sunt supravegheați. Aici e punctul slab al organizației. Într-una puternică, oamenii vor încălca regulile, întrucât așa este bine pentru ceilalți.

Îa gândește-te! Te-ai simți bine să-ți vezi familia urcându-se într-un avion când știi că există un pilot sau un controlor de

trafic calificat care va face totul ca la carte, indiferent de situație? Ți-ai mai lăsa familia să urce în avion știind că pilotului sau controlorului de trafic aerian nu îi pasă decât de litera regulamentului, ca să își ia următorul bonus? Sau mai curând ți-ai vedea familia într-un avion în care există piloți sau controlori de zbor cu multă experiență, care să știe ce reguli să încalce în caz de nevoie, chiar cu riscul de a-și pierde bonusul? Răspunsul e cât se poate de evident. Nu ne încredem în reguli, ci în oameni.

Datoria unui lider este aceea de a le asigura acoperire aeriană oamenilor săi care lucrează la sol. Când ne știm liberi să facem ceea ce trebuie, chiar dacă asta înseamnă uneori încălcarea unor reguli, fără teama că vom avea probleme sau că ne vom pierde slujba, atunci crește probabilitatea ca noi să acționăm corect. Acesta este motivul pentru care curajul ne vine de sus. Siguranța că procedăm corect este determinată de nivelul de încredere pe care îl percepem din partea liderilor.

Dacă pui oameni de calitate să lucreze într-o cultură organizațională slabă, în care liderii nu slăbesc deloc șurubul, crește probabilitatea ca lucrurile să meargă prost. Oamenii vor fi mai preocupați să respecte regulile, de teamă, în loc să facă ceea ce e mai bine. Când se întâmplă așa ceva, se pierd suflete.

Să recunoaștem, suntem buni. Suntem cu adevărat buni. Adică, suntem cele mai bune ființe care au existat vreodată. Nu este aberația vreunui egomaniac, este adevărul stabilit empiric. Alte animale își petrec zilele căutând hrană, împerechindu-se și acționând din instinct. Nu și noi, însă. Noi facem mult mai mult decât să supraviețuim și să ne sporim numărul (lucruri pe care, de asemenea, le-am făcut foarte bine).

Noi inventăm, construim și realizăm lucruri imposibile pentru alte specii de pe planetă. Nu gibbonii au descoperit focul, ci noi. Nu gorilele au inventat motorul cu ardere internă, ci noi. Și totul datorită acestui remarcabil neocortex, porțiunea de creier care ne separă de tot restul mamiferelor. Neocortexul este cel care ne oferă capacitatea de a aborda rațional și analitic mediul înconjurător și de a rezolva probleme complexe. Datorită neocortexului putem vorbi și comunica într-un mod mult mai sofisticat decât oricare altă specie. Aceasta este capacitatea care ne permite, între multe altele, să le împărtășim altora experiența proprie, astfel încât aceștia să nu mai fie nevoiți să reia ceea ce noi deja știm. Fiecare generație are capacitatea de a construi pornind de la experiențele generațiilor trecute, astfel încât specia umană să poată obține un real progres pe Pământ. Asta înseamnă să fi om. Suntem niște mașinării destinate realizării.

Cu toate că neocortexul ne ajută extraordinar de mult la atingerea obiectivelor, sistemul limbic primitiv este cel care ne controlează sentimentele. Capacitatea de încredere, cooperare, socializare și de formare de comunități puternice. Sistemul limbic ne întreține reacțiile și deciziile instinctive care ne ghidează comportamentul. El ne dă capacitatea de a forma legături emoționale solide cu ceilalți. Iar aceste relații sociale puternice ne permit să conlucrăm pentru a realiza toate acele lucruri pe care și le poate imagina neocortexul nostru de *Homo sapiens*. Dacă nu am avea capacitatea de încredere reciprocă și de cooperare, indiferent de cât de inteligenți am fi, am muri tineri și singuri. Nu am simți niciodată bucuria dintr-o relație, sentimentul de apartenență la un grup de oameni cu care împărtășim aceleași valori și credințe ori starea intensă de bine care decurge dintr-un act altruist.

Oricât ne-ar plăcea să credem că progresăm datorită inteligenței, aceasta nu reprezintă totul. Inteligența ne dă idei și instrucțiuni, însă tot ce realizăm se datorează capacității de cooperare. Nimic nu a fost construit pe această planetă de o singură persoană, fără ajutor din partea altora. Nu există nici măcar o singură realizare, companie ori tehnologie care să fi fost construită de o singură persoană, fără niciun ajutor sau sprijin. În mod evident, cu cât ceilalți sunt mai dispuși să ne ajute, cu atât mai mult putem realiza.

Grație acestei capacități de conlucrare, am produs unul dintre cele mai mari paradoxuri ale epocii moderne. În goana noastră după progres, am construit în mod involuntar o lume din ce în ce mai nefavorabilă cooperării. Simptomele acestei crude ironii sunt ușor de sesizat în lumea dezvoltată. Sentimentul izolării a alimentat industrii care profită de pe urma goanei noastre

* Sistem limbic: totalitate a structurilor cerebrale situate în regiunea mediană și profundă a creierului, jucând un rol esențial în memorie, emoții și în elaborarea comportamentelor (n.t.).

după fericire. Cărțile și cursurile pentru acțiune individuală, ședințele de terapie săptămânală și numărul nelimitat de pilule constituie o industrie de mai multe miliarde de dolari, concepută să ne ajute la reducerea stresului sau la găsirea acelei fericiri de neatins. În doar câteva decenii, industria autoajutorării a atins o cifră de afaceri de 11 miliarde de dolari. Cel mai mult, se pare, această industrie s-a ajutat pe sine.

Căutarea fericirii și a legăturilor umane ne-a făcut să apelăm la sprijin specializat. În anii 1950, foarte puțini oameni recurgeau la ședințe săptămânale de terapie. Conform Institutului Hoover, astăzi există în SUA 77 000 de psihologi, 192 000 de asistenți sociali, 105 000 de consilieri în probleme mentale, 50 000 de terapeuți conjugali și familiari, 17 000 de asistenți psihoterapeuți și 30 000 de mentori de viață. Singurul motiv care justifică asemenea cifre este o cerere în creștere. Cu cât încercăm mai mult să ne simțim bine, cu atât mai rău ne este.

Faptul că aceia care se simt împliniți și cu adevărat fericiți la muncă reprezintă o minoritate este rezultatul acțiunilor noastre. Noi am construit sisteme și organizații care obligă animalul uman să muncească în medii în care nu dă cele mai bune rezultate. Printr-un exces de dopamină care să ne impulsioneze și cu fluxuri de cortizol atunci când nu este necesar, ne-am scurtcircuitat, de fapt, sistemul pentru a funcționa invers: să ne păzim pielea și să fim bănuitori față de ceilalți.

Dacă ne gândim la om ca la un snowmobil, înseamnă că suntem concepuți să funcționăm în niște condiții foarte specifice. Ia o mașină construită pentru un anumit tip de mediu și pune-o în alt mediu – cum ar fi, de pildă, în deșert – și vei vedea că nu funcționează la fel de bine. Sigur, snowmobilul se va deplasa. Doar că nu la fel de ușor sau bine ca atunci când ar funcționa în mediul adecvat. Asta s-a întâmplat în multe dintre organizațiile moderne. Iar când progresul este lent sau inovația lipsește,

liderii se apucă să meșterească la mașină. Tot angajează și dau afară, în speranța că vor nimeri combinația potrivită. Inven-tează noi tipuri de stimulente, pentru a încuraja mașina să mărească turația.

Încrederea este ca uleiul de motor. Reduce fricțiunile și creează condiții mai favorabile performanței.

Adesea, cu un cocktail de dopamină administrat ca stimu-lent, mașina va mări, într-adevăr, turația și, poate, se va târi un pic mai repede prin deșert. Însă frecarea e foarte mare. Ceea ce prea mulți lideri nu reușesc să își dea seama este că de vină nu sunt oamenii. Oamenii sunt în regulă. De vină e mai degra-bă mediul în care oamenii lucrează. Modifică mediul, și lucru-rile vor merge de la sine!

Pentru animalul social, încrederea este ca uleiul de ungere. Reduce frecările și creează condiții mult mai favorabile perfor-manței. Exact ca și cum ai pune snowmobilul la loc pe zăpadă. Până și unul cu cel mai slab motor va face cercuri în jurul celui mai puternic snowmobil aflat în condiții inadecvate. Nu con-tează cât de deștepti sunt oamenii din organizație, adevăratul indicator al succesului viitor sau al rezistenței la situații dificile este capacitatea acestora de a lucra bine împreună.

Încrederea și devotamentul sunt sentimente provenite din secreția de hormoni în profunzimea sistemului limbic, care sunt în sine dificil de cuantificat. Așa cum nu putem pur și simplu să ordonăm cuiva să fie fericit și să avem pretenția ca acesta să se conformeze, nu putem cere cuiva să aibă încre-dere în noi sau să se dedice unui lucru și să ne așteptăm s-o facă. Există o serie întreagă de lucruri pe care trebuie să le

facem înainte ca o persoană să *simtă* vreo urmă de loialitate sau de devotament.

Există anumite principii fundamentale pe care toți liderii de organizații trebuie să le respecte pentru a construi, la un nivel profund, încredere și angajament în rândul celor ce lucrează pentru ei. Spre deosebire de modul în care acționează dopamina, este nevoie de timp, energie și voință ca să funcționeze. Toate acestea cer imperios răspunsul la o întrebare: ce căutăm, de fapt, cu snowmobilul prin deșert?



CALEA PE CARE AM ALES-O

**Partea
a patra**

Cum am ajuns
aici



Erau vremuri bune. Foarte bune. Toată lumea făcea bani... și toată lumea cheltuia. Drept rezultat, s-a înregistrat o creștere nemaivăzută. De fapt, avuția națională s-a dublat, cel puțin, într-o perioadă de nici zece ani. Apăruseră tehnologii moderne și un nou tip de media, care permitea ca știrile și ideile să se răspândească mai mult ca niciodată. Erau, cu adevărat, vremuri nemaivăzute. Nu erau anii 1980 sau 1990. Erau anii 1920. Prosperii ani 1920.

În perioada de după Primul Război Mondial, America a devenit cu adevărat o societate de consum. Pentru prima oară în istorie, americanii erau relativ bogați, iar bogăția a adus cu sine vremuri bune. Cu acest venit gata de a fi cheltuit oamenii își permiteau să cumpere articole de lux și tehnologii noi – toate acele invenții care ne fac viața mai plăcută. Frigidere electrice, telefoane, mașini și filme, toate au intrat pe piață și au câștigat popularitate în anii 1920. Să nu uităm de noile platforme media care și-au făcut și ele apariția. În 1920, în Statele Unite exista un singur post radio comercial – KDKA, lângă Pittsburg. Trei ani mai târziu, erau peste 500 de astfel de posturi în toată țara, iar până la sfârșitul deceniului radioul pătrunsese în peste douăsprezece milioane de locuințe.

Grație noii rețele naționale media, știrile puteau fi transmise mai ușor ca niciodată. De asemenea, reclamele puteau fi difuzate într-un mod imposibil înainte. Pe lângă introducerea lanțurilor de magazine, locuitorii de pe una dintre coastele

Americii puteau cumpăra aceleași lucruri ca și locuitorii celeilalte coaste. Odată cu apariția filmelor, media s-a concentrat din ce în ce mai mult pe viața starurilor de cinema și a campionilor sportivi. Toți visam să trăim vieți la fel de încântătoare ca ale acestora. Sub lupa întregii națiuni, celebritatea nu mai era o consecință a succesului, ci un obiectiv în sine. Faima constituia un nou standard pentru obținerea superiorității sociale. Erau vremuri pline de năzuință.

Grație noilor tehnologii și a înlesnirilor moderne, în acea perioadă și-au mai făcut apariția industrii absolut noi. Exact așa cum internetul a creat nevoia de consultanți IT, automobilul a creat nevoia de benzinării, de exemplu. Totul sună ciudat de asemănător cu timpurile noastre – tehnologii noi, mijloace de comunicare noi, industrii noi, obsesie pentru viața celebrităților, creșterea avuției și a culturii de consum și, cel mai semnificativ lucru, grație acestei serii de excese, o preponderență a risipei.

Apoi, ceva s-a întâmplat. Brusc, totul s-a oprit. Când oamenii încearcă să desfidă legile naturii, există întotdeauna o corecție. Natura nu tolerează dezechilibrul. Nimic nu poate crește la nesfârșit. Și astfel, în ciuda speranței unor vremuri bune veșnice, pe 29 octombrie 1929 toate au cunoscut un sfârșit brusc și violent.

„Marșea Neagră“, cum s-a numit criza, a reprezentat o „corecție“ de proporții a burselor. Quantumul dezechilibrelor și al supraevaluărilor trebuia, la un moment dat, să se îndrepte și să-și regăsească starea de echilibru. Deși corecțiile de acest fel nu constituie o raritate, în acest caz dezechilibrul a fost atât de pronunțat încât corecția a fost suficient de semnificativă pentru a declanșa Marea Depresiune, o perioadă marcată de o devalorizare de 90% a burselor și de rate ale șomajului care au lăsat un sfert din populație fără loc de muncă.

Spre deosebire de părinții lor, cei născuți în preajma anilor 1920 nu s-au bucurat de niciun beneficiu. Aceștia au crescut în

cele mai austere vremuri din istoria Americii. Și, în acord cu antropologia, având resurse firave, ei au învățat să conlucreze și să se ajute reciproc pentru a rezista. Risipa și excesul nu mai erau o opțiune. Depresiunea a durat mai mult de un deceniu și nu a luat cu adevărat sfârșit înainte de anul 1942. Atacul din 7 decembrie 1941 de la Pearl Harbor, care a forțat America să intre în al Doilea Război Mondial, a fost cel care a scos America din Marea Depresiune.

Cei din generația crescută în timpul celei mai grave crize economice din istoria țării au ajuns la vârsta legală exact la timp pentru a fi înrolați și trimiși să lupte împotriva armatelor lui Hitler. Întreaga națiune a trecut direct de la Marea Depresiune la Marele Război.

În momentul intrării Americii în război, Statele Unite aveau aproape 133 de milioane de locuitori, dintre care șaisprezece milioane au plecat pe front. Adică aproximativ 12% din populație. Astăzi, populația SUA numără mai bine de 315 milioane, dintre care mai puțin de 1% servesc în armată. (Cifra include serviciul activ, civil, gărzile și rezervele.) Desigur, trăim alte vremuri și nu suntem implicați într-un război mondial – un război în care am duce orice povară și am plăti orice preț pentru a apăra lucrurile în care credem. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, dat fiind numărul celor care au îmbrăcat haina militară, aproape oricine cunoștea pe cineva din Armată. Erau mulți părinți care își priveau fiii plecând la luptă. Astăzi, doar din cauză că nu avem niciun prieten în armată, ne vine greu să înțelegem cum se poate menține un simț atât de profund al datoriei.

Spre deosebire de războaiele de azi, al Doilea Război Mondial nu a fost un război privit doar la televizor. Acela a afectat viețile majorității cetățenilor. Întreaga națiune a fost implicată în efortul presupus de război. Potrivit influentului documentar *The War* al lui Ken Burns și Lynn Novack, 24 de milioane de oameni

au căutat slujbe în domeniul apărării, iar milioane de femei, afro-americane și hispanice, au găsit ocazii fără precedent în câmpul muncii. Mulți alții au cumpărat obligațiuni de război pentru a ajuta la finanțarea războiului. Cumpărarea unor astfel de obligațiuni le dădea celor incapabili să sprijine fizic sentimentul că puneau și ei umărul la efortul comun. Iar cei care nu își permiteau să cumpere obligațiuni contribuiau prin plantarea de grădini ale victoriei, cultivând fructe și legume pentru a reduce povara raționalizării alimentelor. Din acest motiv o numim Cea Mai Măreață Generație. O generație definită nu de exces și consumerism, ci de privațiuni și ajutorare.

Nu erau vremuri în care să stai deoparte și să te plângi, să arăți cu degetul și să dezbați dacă ar trebui sau nu să purtăm acest război. Au fost vremuri în care întreaga națiune s-a unit. Conform unui sondaj publicat în numărul din noiembrie 1942 al revistei *LIFE*, peste 90% din populație considera că America trebuia să continue lupta. Era un popor care sprijinise în proporție covârșitoare mobilizarea premergătoare războiului și continua să creadă în necesitatea serviciului militar obligatoriu după ce războiul va fi luat sfârșit. Noi, ca națiune, am crezut în datorie și aproape fiecare, într-un fel sau altul, s-a sacrificat și a servit pentru binele comun. Aproape toți americanii aveau sentimentul apartenenței la o entitate mai largă.

Când războiul a fost, într-un final, câștigat, cei care au supraviețuit luptelor s-au întors acasă la parade și festivități. Nu era doar sărbătoarea celor ce se sacrificaseră pe front; era marea victorie a tuturor celor care participaseră și făcuseră sacrificii. Aproape toți împărtășeau un sentiment de împlinire și de ușurare în urma victoriei Aliților. Și aveau și de ce. Munciseră din greu pentru acel sentiment. Îl meritau.

Războiul fiind încheiat și economia, în creștere accelerată, bărbații și femeile Celei Mai Mărețe Generații, aceia crescuți în

timpul Depresiunii pentru a fi trimiși la război, simțeau că și-au irosit tinerețea. Simțeau că se sacrificaseră deja prea mult timp și doreau să recâștige câte ceva din cele pierdute. Și au trecut la treabă.

Modul de operare al firmelor înființate de această generație îngloba tot ce învățaseră aceștia despre antreprenoriat, necesitatea muncii susținute și în echipă și importanța loialității. Anii 1950 au fost anii în care îți puteai dedica toată viața unei companii, iar compania îi sprijinea pe oameni pe toată durata vieții acestora. La sfârșitul unei cariere îndelungate, angajatul primea proverbialul ceas de aur, simbolul suprem al recunoștinței pentru o viață în slujba companiei. Și lucrurile au funcționat așa... o vreme.

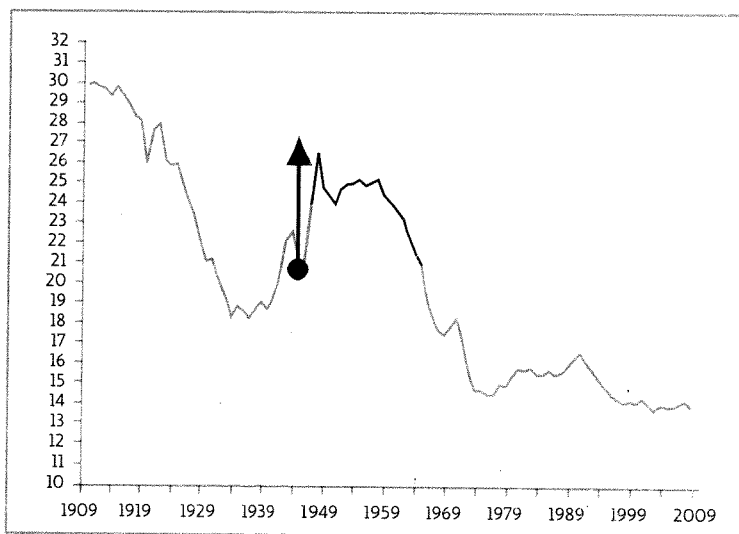
Elefantul din magazinul de porțelanuri

Fiecare generație pare a se răzvrăti împotriva generației anterioare sau a-i înșela așteptările. Fiecare nouă generație personifică un set de valori și de convingeri modelate de evenimentele, experiențele și tehnologia disponibile în perioada tinereții... care tind să fie un pic diferite de cele ale părinților. Când populația înregistrează o rată constantă de creștere, fricțiunile dintre generații, impulsul noii generații de a schimba totul și comoditatea generației mai vechi, care tinde să conserve o stare de fapt, acționează analog principiului separării puterilor în stat. Se creează o tensiune naturală, care garantează progresul și schimbarea, fără însă a dezmembra întregul sistem. O singură opinie sau o singură forță necontestată nu este decât rareori un lucru bun. Asemenea vizionarului și a executantului dintr-o companie, democraților și republicanilor din Congres, sovieticilor și Unchiului Sam din geopolitică, mamei

și tatei de acasă, valoarea a două forțe de sens opus, tensiunea între cei ce trag și cei ce împing conservă, de fapt, stabilitatea sistemului. Totul se reduce la echilibru.

Totuși, la sfârșitul aceluși război, s-a întâmplat ceva care avea să strice echilibrul normal al sistemului. O anomalie accidentală în ordinea naturală, care va pune America pe un făgaș cu totul nou. Întorși de la război, oamenii nu se mai opreau din sărbătorit. Nouă luni mai târziu, s-a declanșat o perioadă de creștere a populației într-un ritm fără precedent în Statele Unite: perioada *Baby Boom*.

NAȘTERI ÎN SUA LA O POPULAȚIE DE 1 000 DE PERSOANE

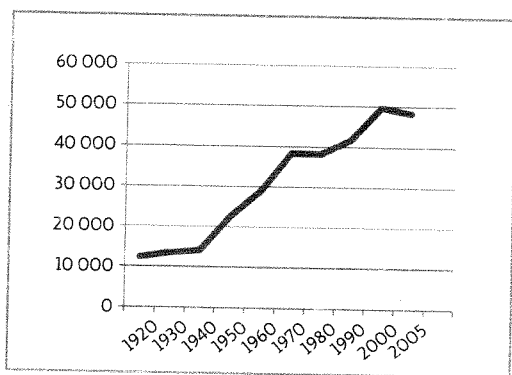


În 1940, s-au născut 2,6 milioane de copii. În 1946, numărul acestora era de 3,4 milioane. A existat o explozie minoră și la finalul Primului Război Mondial, așa cum se poate observa în graficul de mai sus, dar creșterea masivă a ratei natalității de

după al Doilea Război Mondial a fost cea care a înclinat balanța, generând o discordanță cu atât mai mare cu cât rata natalității din perioada Depresiunii și a războiului fusese relativ scăzută.

Se consideră că perioada *boom* a luat sfârșit în 1964, anul în care numărul nașterilor a scăzut sub patru milioane pentru prima oară în ultimii zece ani. Una peste alta, generația *boom* a adăugat 76 de milioane de oameni, reprezentând o creștere de 40% a populației (între 1964 și 1984 creșterea a fost de doar 25%).

SALARIUL MEDIU ÎN SUA



Aceste schimbări spectaculoase nu se opresc aici. Spre deosebire de părinții lor, care crescuseră în plină criză economică și cu rații alimentare de război, generația *boom* a crescut într-o perioadă de bogăție și de abundență crescânde. Începând cu sfârșitul războiului, belșugul și produsul intern brut din Statele Unite nu au făcut decât să crească în ritm constant. Ceea ce nu era rău pentru generația *boom*. Părinții care luptaseră și făcuseră sacrificii le puteau acum oferi copiilor o viață complet diferită de a lor. În vreme ce Măreța Generație se definea prin necesitatea întrajutorării, generația *boom* a pornit pe o cale a

individualismului. Odată cu schimbarea averii și a atitudinii, am început să ne transformăm dintr-o țară gata să lupte pentru a proteja un mod de viață într-o țară gata să lupte pentru a proteja modul preferat de viață al fiecăruia.

Crescuți sub protecția noilor îmbogățiți, primii *boomer*-i au ajuns la adolescență în anii 1960. Ca orice adolescenți care se respectă, aceștia s-au răzvrătit împotriva părinților care îi îndemneau la muncă grea și devotament pentru o slujbă sau pentru o companie, până la obținerea ceasului de aur. Au respins suburbiile liniștite și înclinația părinților spre bogății de ordin material. Pentru ei, „viață de calitate“ nu însemna *Leave It To Beaver*, ci individualismul, iubirea universală și narcisismul.

Totuși, în America anilor 1960, cei care alegeau să trăiască cu mai puțin decât aveau nevoie puteau s-o facă pentru simplul motiv că, în ansamblu, ca țară, aveam peste necesități. Nu vreau să fiu greșit înțeles. Nu spun că Măreața Generație era perfectă. Avea și ea anumite probleme foarte serioase. America postbelică gema de rasism. Simultan cu salvarea omenirii de sub tirania nazismului, America lupta la ea acasă cu probleme legate de superioritatea rasială. Visul American era un exemplu de armonie atâta vreme cât erai alb, creștin și de sex masculin. În SUA, femeile încă erau considerate nepotrivite pentru viața publică sau corporatistă. Afro-americanii nu aveau să fie acceptați drept cetățeni cu drepturi depline până la introducerea Legii Drepturilor Civile din 1964, la aproape 20 de ani de la terminarea războiului. Chiar și atunci, 30% dintre voturile din Senat au fost împotriva.

Tinerii *boomer*-i au fost aceia care au impus drepturile civile vechii generații, care înclina să mențină un statu-quo nesănătos și nedrept. Tot ei au fost aceia care au cerut salarii mai bune

* Serial TV american difuzat în perioada 1957-1963 (n.t.).

pentru femei și au refuzat să accepte cu ochii închiși nedreptățile de care abunda societatea noastră. Ar fi putut deveni o a doua Măreață Generație dacă ar fi urmat această cale. Dar nu s-a întâmplat așa.

Pe măsură ce îmbătrânea, această generație disproporționat de mare a schimbat direcția. Și atunci au început să apară problemele epocii noastre moderne. Generația maturizată a început să acționeze altfel... mai egoist. A început să protejeze lumea pe care o cunoștea cel mai bine - o lume a bogăției și a abundenței în creștere.

Prin 1970, cei mai în vârstă dintre *boomer*-i terminau facultatea și începeau să pătrundă în câmpul muncii. Într-un deceniu aflat sub semnul unui război aprig contestat și al scandalului Watergate, Richard Nixon părea să fie de rău-augur pentru generația pe care o slujea. Propriile-i ambiții egoiste au stat la baza unor decizii imorale, în cel mai bun caz, sau ilegale, în cel mai rău.

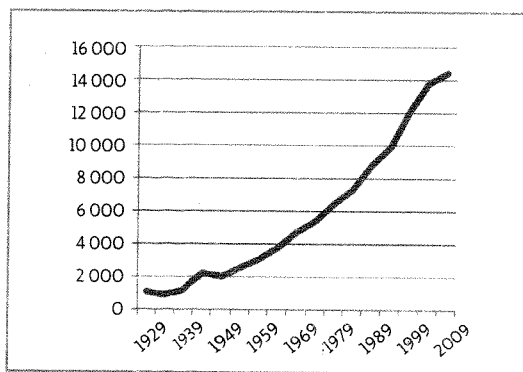
Boomer-ii au asistat la evenimente care nu au făcut decât să le întărească mai vechile convingeri că „nu se poate avea încredere în guvern“, „trebuie să ne purtăm singuri de grijă“ și „e nevoie de schimbare“. Statu-quo-ul trebuia dat uitării, fiindcă *boomer*-ii aspirau la autorealizare. Mentorii spirituali erau la fel de indispensabili ca sălile de fitness de astăzi. Au început să cultive stilul disco. Au început să poarte haine din poliester. Și astfel a fost bătut în cuie blazonul generației „EU“ - generația axată pe fericirea și pe bunăstarea personală, nu pe acelea ale semenilor lor.

Pe măsură ce membrii acestei generații au ajuns la maturitate și au început să muncească și să contribuie la economia națională, au adus cu ei tot ce învățaseră de mici: ai grijă de tine, nu te încrede în guvern și protejează-ți avutul. Numai că, de această dată, vechea generație era mult mai puțin

numeroasă pentru a putea contrabalansa idealurile acestei noi generații „Întâi Eu și apoi Noi“.

Sfârșitul anilor 1970 a mai cunoscut apariția unor noi teorii de management. Zdruncinate de Războiul din Vietnam, de scandalul prezidențial, de o criză a petrolului, de globalizare și, către sfârșitul decadei, de o revoluție în Iran care a afectat populația americană, teoriile economice au căpătat o tentă mai protecționistă. Acestea puneau accentul pe protejarea creșterii avuției proprii, nu pe distribuirea acesteia ori utilizarea ei în sprijinul unor cauze de importanță națională, cum fusese cazul obligațiunilor de război ale generațiilor anterioare. „În slujba celorlalți“, ca parte a identității naționale, era treptat înlocuit cu „în slujba interesului propriu“, ca prioritate națională.

VALOAREA PIB-ULUI ÎN SUA (MILIARDE DE DOLARI)



În toată această perioadă, bunăstarea familiilor americane a continuat să crească accelerat. Produsul intern brut a crescut de la 3,87 trilioane de dolari, în 1965, la 4,7 trilioane, în 1970, și la 6,52 trilioane, în 1980, adică 68% creștere în cincisprezece ani. O rampă foarte abruptă, aproape fără niciun obstacol.

Deveneam din ce în ce mai bogați, la nivel personal și național. Deși rata îmbogățirii celor bogați era disproporționat de mare față de a celorlalți, chiar și cei mai săraci dintre cetățeni își mențineau nivelul sau chiar reușeau să crească puțin. Ideea este că niciun segment al populației nu sărăcea semnificativ.

Spre sfârșitul anilor 1970, americanii au început să înlocuiască blugii evazați cu sacouri exclusiviste și să își rupă covoarele mițoase. *Boomer*-ii crescuseră. Au început să accedă în funcții de conducere din corporații și din guvern. *Boomer*-ii cei răsfățați, care nu trebuieră să îndure mari suferințe, fiind crescuți într-o societate în care își permisese să se gândească numai la ei înșiși, începeau să ocupe acum funcții de unde puteau afecta masiv teoriile politice, manageriale și economice. Nu e lipsit de interes faptul că relațiile din interiorul Congresului au început cu adevărat să se deterioreze abia la sosirea *boomer*-ilor. Până spre începutul anilor 1990, reprezentanții partidelor aflate în opoziție, deși la fel de teatrali ca și astăzi, erau capabili să se adune laolaltă și să discute în vederea obținerii unui compromis. Poate că nu cădeau tot timpul de acord, însă măcar încercau și, în mare, se purtau civilizată. Copiii lor mergeau la școală împreună, iar familiile se cunoșteau. Ba chiar se întâlneau la sfârșituri de săptămână. Drept rezultat, Congresul funcționa.

Generația *boom* însă era prea mare și prea puternică pentru a fi ținută în frâu de vreo forță de sens opus. În lipsa tensiunii esențiale care să asigure echilibrul, impulsurile și dorințele unui grup se vor dovedi greu de stăpânit. La fel ca America după căderea Uniunii Sovietice, ca un dictator care își răstoarnă predecesorul, ca o lege impusă de un partid cu majoritate covârșitoare în Congres, *boomer*-ii aveau să-și impună voința asupra restului lumii, întâlnind doar opoziția unor voci aflate în minoritate, care le spuneau că nu așa trebuie procedat. Prin

anii 1980 și 1990, această „undă de șoc“, acest „porc înghițit de șarpe“, cum este descrisă câteodată generația *boom*, datorită dimensiunilor și a forței sale, această cocoasă demografică aptă să remodeleze societatea ale cărei straturi le parcurgea a preluat controlul deplin.

Deja veniseră anii 1980 și nu mai eram o țară care caută căi de a mobiliza o populație și de a câștiga un război, acum căutam căi de a profita de anii uimitorului progres economic în care trăiam – deceniul furtunos al anilor 1980.

În această perioadă au fost propuse noi teorii economice, menite să protejeze averea acumulată de *boomer-i* – un simptom clasic al excesului. Dacă în anii 1920 era „musai“ să ai radio, frigider electric și mașină, în anii 1980 a apărut o nouă tehnologie. IBM-PC, MS-DOS, Macintoshul de la Apple și Microsoft Windows, toate acestea au contribuit la apariția și răspândirea computerului personal. „Un PC pe fiecare birou“, după cum anticipa Bill Gates, tânărul fondator al companiei Microsoft. Nu mai trebuia să mergem la muncă să căpătăm putere, puteam avea putere și de acasă de la noi. Individul putea concura împotriva corporației. Până și noua tehnologie sprijinea apetitul pentru individualism.

De asemenea, începeam să ne obișnuim tot mai mult cu produsele cu durată de viață limitată. Printre invențiile anilor 1980 se numără aparatul foto și lentilele de contact de unică folosință. Consumismul nu mai era un simptom al risipei, devenise un domeniu ce se cerea explorat. Căutam de fapt tot mai multe obiecte pe care să le putem arunca. Și am mai descoperit ceva de care credeam că ne putem dispensa: omul.

Ziua în care am adoptat concedierile

5 august 1981. Aceasta este data la care a devenit oficial.

Sunt puține teoriile și ideile moderne de business cărora le putem preciza data exactă la care au fost acceptate ca practici. Dar, în cazul concedierilor în masă, putem. 5 august 1981 este data la care președintele Ronald Reagan a concediat 11 000 de controlori de trafic aerian.

Solicitând salarii mai mari și mai puține ore de lucru, PATCO, sindicatul controlorilor de trafic aerian din perioada respectivă, era implicat într-un aprig conflict de muncă cu Administrația Federală a Aviației. În momentul în care negocierile au fost suspendate, PATCO a amenințat cu greva și a închis în mod demonstrativ aeroporturile, anulând mii de zboruri într-una dintre cele mai încărcate perioade de trafic aerian ale anului.

Conform contestatei legi Taft-Hartley din 1947, o astfel de grevă este ilegală. Legea nu permite ca, prin grevă, să fie afectate terțe părți neimplicate în dispută ori să se prejudicieze activități comerciale care ar afecta negativ bunăstarea generală. Din acest motiv, polițiștilor și personalului medical de urgență nu le este permis să facă grevă. Prejudiciile aduse de o astfel de grevă sunt considerate mult mai distructive și mai periculoase decât indiferent ce dispută pe tema salariilor și a programului de muncă.

Fără o soluție acceptabilă și, mai rău, fără a avea capacitatea de a ajunge la un compromis, pe 3 august, membrii PATCO au refuzat să înceapă munca. Dat fiind impactul la nivel național, președintele Reagan s-a implicat personal, ordonându-le controlorilor de trafic să-și reia activitatea. Între timp, au fost luate măsuri de urgență pentru limitarea daunelor, cu sprijinul unor supraveghetori de trafic (care nu erau membri de sindicat), al

unui mic grup de controlori de trafic care hotărâseră să nu intre în grevă și al controlorilor de trafic aerian militar. Cu oarecare dificultăți, acești angajați temporari au reușit să asigure buna desfășurare a majorității zborurilor. Efectul grevei nu a fost atât de grav pe cât anticipaseră greviștii, astfel încât președintele Reagan a concediat 11 359 dintre aceștia, adică aproape pe toți controlorii de trafic ai Administrației Federale a Aviației. Și nu s-a oprit aici.

Reagan le-a interzis greviștilor să mai lucreze vreodată în cadrul administrației, interdicție rămasă în vigoare până la ridicarea ei de către președintele Clinton, în 1993. Mulți dintre controlorii de trafic concediați în ziua aceea erau veterani de război (acolo se calificaseră în această meserie) sau funcționari publici care munciseră din greu pentru a ajunge să aibă un venit mediu. Din cauza interdicției și a tuturor dificultăților implicate de faptul de a poseda abilități profesionale netransferabile (nu prea e nevoie de controlori de trafic în altă parte decât la Administrația Federală a Aviației), mulți dintre aceștia s-au trezit săraci lipiți.

Ideea nu este dacă Reagan a procedat sau nu corect concediindu-i. Nu e vorba nici despre conflictele de muncă și despre dreptul sindicatelor de a se împotrivi conducerii. Ideea este una mult mai adâncă. Este vorba despre repercusiunile pe termen lung atunci când un lider stabilește noi standarde ale acceptabilității unui comportament în interiorul unei organizații.

Încercând să înlăture o criză temporară, președintele Reagan a creat, din neglijență, o altă criză, de durată. Prin concedierea tuturor controlorilor de trafic aerian, a dat un semnal liderilor de business din toată țara. Fără a-și da seama, a binecuvântat soluția pripită și chiar agresivă de utilizare a concedierilor în masă pentru evitarea unor probleme economice temporare. Deși am convingerea că nu aceasta a intenționat

Reagan, unii președinți de companii zeloși au văzut în acțiunile sale permisiunea de a face la fel. Există acum precedentul protejării afacerilor înaintea oamenilor. Și astfel, pentru prima oară, convențiile sociale care îi împiedicau pe mulți președinți de companii să facă ceea ce mulți dintre ei și-ar fi dorit s-au volatilizat.

Cu aprobarea tacită de sus, această practică a concedierilor în masă pentru reglarea indicatorilor a început să fie aplicată din ce în ce mai frecvent. Existaseră concedieri și înainte de anii 1980, dar acestea reprezentau de regulă ultima soluție, nu prima. Pășeam într-o perioadă în care însăși meritocrația conta mai puțin. Securitatea locului de muncă nu mai depindea în mod necesar de cât de mult munceai, câte sacrificii făceai sau câte contribuții îi aduceai companiei. Oricine putea fi acum dat afară doar pentru echilibrarea indicatorilor pe anul în curs. Se puneau capăt carierelor, pentru bunul mers al cifrelor. Protejarea oamenilor a fost înlocuită de teoria economică a protejării banilor. Dacă oricare dintre noi am avea ghinionul să lucrăm într-o asemenea cultură, cum ne-am putea vreodată simți în siguranță la muncă? În lipsa unei zone de siguranță, cum am putea fi devotați muncii pe care o prestăm dacă firma nu ne este devotată nouă?

Însăși ideea de a pune o cifră sau o resursă înaintea unei persoane contrazice principiul antropologic al protecției pe care liderii sau leadershipul ar trebui să o garanteze. Ca și cum unor părinți le-ar păsa mai mult de mașină decât de copil. Așa ceva ar destrăma legăturile de familie. Același este situația unei organizații care se bazează pe contribuția membrilor. O asemenea redefinire a liderului modern este la fel de devastatoare pentru relațiile dintr-o companie (sau dintr-o societate), cât și pentru familiile noastre.

Apucându-se serios de treabă în anii 1980, instituțiile și industriile publice au fost copleșite de această nouă perspectivă economică. Industria bunurilor de consum, industria alimentară, media, băncile, Wall Street, până și Congresul Statelor Unite au abandonat, în diferite proporții, oamenii pe care erau menite să-i servească, în favoarea unor priorități mai egoiste. Cei în poziții de autoritate și de răspundere au început să le permită mult mai lesne unor terți – fără legătură cu organizația – să le influențeze deciziile și acțiunile. Poate că, încuviințând să satisfacă cererile unor terți din afara organizației, acești lideri care acționează ca niște executanți vor obține profiturile pe care le anticipează, lovind însă în cei pe care pretind că îi servesc. Egoismul înlocuiește altruismul, câteodată chiar în numele datoriei. Dar e datorie doar cu numele.

Această nouă prioritate a leadershipului zdruncină însăși fundația încrederii și a cooperării. Nu are nicio legătură cu restricționarea economiei libere de piață. Se trece cu vederea faptul că oamenii – oameni vii, care vor avea un rol mai important în capacitatea de inovație, de progres și de depășire a concurenței – nu mai sunt priviți drept cea mai valoroasă resursă din competiție. Aceasta este mai degrabă subminarea economiei de piață.

Cu cât sunt mai bune produsele, serviciile și experiența pe care o companie le poate oferi clienților, cu atât creează o cerere mai mare pentru acestea. Și nu există cale mai bună de a concura în economia de piață decât crearea unei cereri mai mari și exercitarea unui mai bun control asupra produselor furnizate – adică, în esență, lucrurile depind de voința celor care muncesc pentru noi. Produsele, serviciile și experiențele mai bune sunt de regulă generate de angajații care le-au inventat, inovat sau furnizat. De îndată ce oamenii sunt puși pe locul al

doilea în lista priorităților, diferențierea produselor lasă loc standardizării. Iar când se întâmplă acest lucru, inovația intră în declin, crescând în schimb presiunea de a concura în privința prețului și a altor strategii pe termen scurt.

De fapt, cu cât o companie este în vizorul mai multor analiști financiari, cu atât devine mai puțin inovativă. Potrivit unui studiu publicat în 2013, în *Journal of Financial Economics*, companiile analizate de un număr mai mare de analiști financiari brevetează mai puține patente decât cele cu mai puțini analiști, iar patentele brevetate tind să aibă un impact mai restrâns. Aceste indicii vin în sprijinul ideii că „analiștii exercită o presiune prea mare asupra managerilor pentru atingerea de ținte pe termen scurt, afectând investițiile companiei în proiecte inovative pe termen lung“. Spus și mai simplu, cu cât liderii unei companii publice sunt supuși unor mai mari presiuni în vederea împlinirii așteptărilor unor grupuri externe de influență, cu atât tind să-și diminueze capacitatea de a furniza produse și servicii mai bune.

Când liderii se așază primii la masă

De la preluarea conducerii afacerilor și a guvernului de către generația *boom*, am trecut prin trei crize majore ale bursei. Una a fost cea din 1987, care a reprezentat corecția unei perioade de speculații excesive și, zic unii, a încrederii excesive în tranzacțiile făcute de computere, și nu de oameni. Alta a fost cea din 2000, după izbucnirea bulei *dot com*, iar alta în 2008, care a urmat prăbușirii pieței supraevaluate a imobiliarelor. Nu a existat nicio altă criză bursieră înainte de Marea Depresiune, aceasta însăși fiind consecința exceselor și a supraevaluărilor din anii

1920. Dacă noi nu suntem în stare să echilibrăm lucrurile, legile naturii o vor face în locul nostru.

Cele mai multe medii în care lucrăm stau în calea înclinației noastre naturale către încredere și cooperare.

Fiind o specie apărută într-o vreme în care resursele erau limitate, iar pericolele omniprezente, înclinația noastră firească de a împărtăși și de a coopera este în dificultate în momentul în care există resurse multe și pericole puține. Când avem puțin, tindem să fim mai deschiși spre a împărți ce avem. Dar, când avem mult, culmea, devenim mai preocupați să protejăm ce am acumulat. La fel ca triburile de beduini sau familiile mongole care nu au mult, dar sunt bucuroase să împartă ceea ce au, pentru că este în interesul lor să o facă. Dacă ajungi pe la ei într-o călătorie, îți vor deschide ușa casei lor și îți vor oferi hrană și ospitalitate. Și nu din cauză că ar fi băieți buni, ci pentru că supraviețuirea lor depinde de voința de a împărți, căci știu că, într-o zi, ei ar putea fi călători înfomețați și fără adăpost. Paradoxal, cu cât avem mai mult, cu atât e gardul mai înalt, mai performant, sistemul de securitate care să-i țină pe alții la distanță și cu atât mai puțin suntem dispuși să împărțim din ce avem. Dorința noastră de mai mult, în combinație cu reducerea contactului fizic cu „omul de rând“ încep a ne rupe de realitate.

Din păcate, culturile în care lucrăm în prezent ne frustrează accentuat înclinațiile firești către încredere și cooperare. Mediul de afaceri și societatea sunt acum ghidate de un nou set de valori - un sistem de performanță guvernat de dopamină, care ne recompensează realizările individuale, în detrimentul

efectului compensator al serotoninei și al oxitocinei care ne recompensează cooperarea și crearea de legături de încredere și de loialitate. Din cauza acestui dezechilibru cad bursele. Din cauza acestui dezechilibru în culturile corporatiste este afectată stabilitatea marilor organizații. (Enron, Tyco, Worldcom, Lehman Brothers sunt doar câteva exemple ale unor organizații mari și „stabile“ care s-au prăbușit ca urmare a dezechilibrelor din culturile organizaționale.) Efectul combinat al tuturor eforturilor noastre de a prezerva sistemul existent este un dezechilibru mai pronunțat al substanțelor chimice care încearcă doar să ne facă să conlucrăm. Astfel, acest cerc vicios continuă. Sănătatea, economia, stabilitatea companiilor sunt în pericol. Și cine știe ce altceva!

Generația *Baby Boom* a creat, întâmplător, un dezechilibru. Iar dezechilibrele, după cum ne-a demonstrat în repetate rânduri istoria, se vor autocorecta brusc și agresiv dacă nu suntem suficient de inteligenți să le corectăm noi ușor-ușor și metodic. Date fiind însă înclinația pe care o avem către gratificație imediată și forța slabă a zonelor de siguranță din organizațiile noastre, liderilor noștri le-ar putea lipsi încrederea ori răbdarea de a face ceea ce se impune.

Evident, nu putem blama o întreagă generație pentru neajunsurile pe care le trăim astăzi. Nici nu putem da vina pe un anumit domeniu, pe un anumit CEO sau pe „corporații“, în general. Probabil, nu există niciunul dintre acei inamici publici din cărțile de benzi desenate, care conduc companiile și încearcă să pună mâna pe întreaga lume, asupra cărora să ne ațintim privirile și să-i învingem pentru a îndrepta tot răul. Există însă o lipsă de empatie și de umanism în modelul de business al zilelor noastre. Avem directori inteligenți care conduc firme și sisteme, dar se pare că există o penurie pronunțată de lideri care să conducă oamenii.

După cum îi place să spună lui Bob Chapman, președintele companiei Barry-Wehmler: „Niciunul dintre noi nu se trezește dimineața să meargă la serviciu cu speranța că va găsi pe cineva care să-l gestioneze. Ne trezim și mergem la lucru cu speranța că vom găsi pe cineva care să ne conducă“. Dar, pentru a fi conduși, trebuie să existe lideri pe care să-i urmăm.

Dezumanizare

Structura noastră internă, deși complicată și încurcată în practică, a fost concepută destul de simplu. Proiectată într-o vreme în care trăiam în grupuri mici, cu resurse limitate și pericole serioase în jur, sistemul nostru de stimulare chimică a fost construit pentru a ne ajuta să reușim și să progresăm într-o lume cât se poate de concretă. Îi cunoșteam pe toți cei cu care trăiam și munceam. Vedeam cu ochii noștri lucrurile de care aveam nevoie și ne uneam forțele pentru a le dobândi. Vedeam cu ochii noștri lucrurile care ne amenințau și ne uneam forțele pentru a ne proteja reciproc de acestea.

Problema cu care ne confruntăm acum este aceea că am obținut din abundență aproape orice ne-am fi dorit. Dar noi nu ne descurcăm cu abundența. Aceasta ne poate scurtcircuita sistemele, dăunându-ne atât nouă, cât și organizațiilor noastre. Abundența poate fi distructivă, dar nu din cauză că ea în sine ar fi rea pentru noi. Abundența poate fi distructivă pentru că abstractizează valoarea bunurilor. Cu cât avem mai mult, cu atât se pare că prețuim mai puțin ce avem. Iar dacă abstractizarea unor obiecte ne face să le prețuim mai puțin, imaginați-vă care este efectul acesteia asupra relațiilor dintre noi.

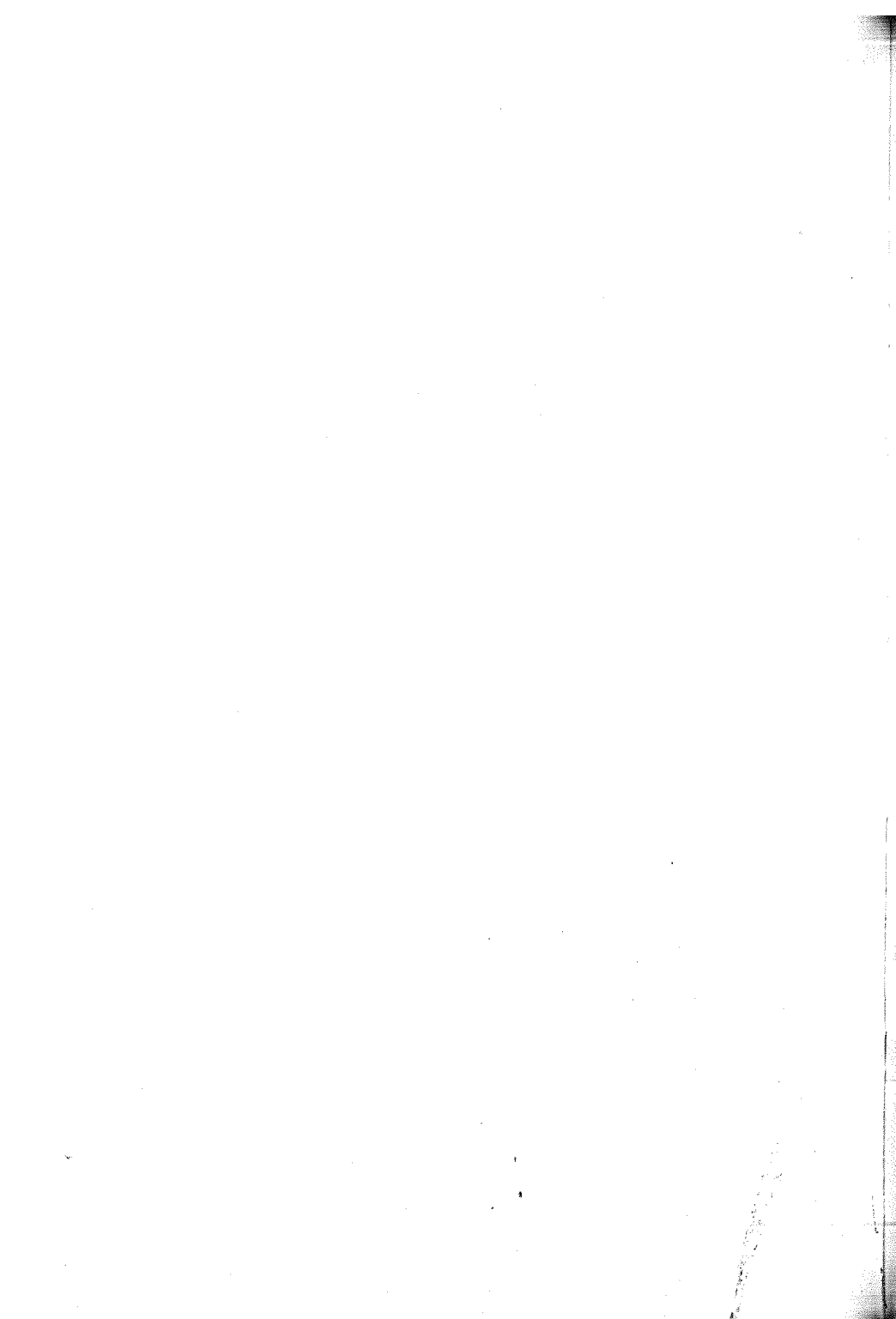
Astăzi suntem capabili să operăm la o scară câteodată prea mare pentru mintea noastră. Prin însăși natura sa, scara

crează distanță, iar de la distanță conceptele umane încep să își piardă sensul. Iată definiția consumatorului: o persoană abstractă care, sperăm, va consuma orice îi oferim. Încercăm să ghicim ce vrea acest „consumator“, ca să consume mai mult din ceea ce avem. Dacă o face, vom analiza tot felul de indicatori, pentru o mai bună gestionare a procesului. Pe măsură ce procesele, indicatorii și scara la care lucrăm continuă să crească, vom uza de tehnologie care să ne ajute să operăm la viteze și scări din ce în ce mai mari. Cu alte cuvinte, ființa umană, utilizatorul final al tuturor acestor lucruri, se îndepărtează atât de mult de cei care intenționează să-l servească, încât devine și ea tot un indicator care trebuie gestionat. Cu cât punem mai multă distanță între noi și cu cât facem mai mult să amplificăm abstractizarea, cu atât mai greu ne vine să ne vedem unii pe alții ca oameni sau ce facem, ca omenesc. Nu abundența trebuie să o gestionăm sau să o restricționăm, ci abstractizarea.

Nu ne mai tratăm ca oameni, acum suntem clienți, acționari, angajați, avataruri, profiluri online, nume de utilizatori, adrese de e-mail și cheltuieli cărora trebuie să li se țină socoteala. Omul a devenit realmente virtual. Mai mult ca niciodată, încercăm să muncim și să trăim, să fim productivi și fericiți într-o lume în care ne-am înstrăinat de cei din jur. Problema este că abstractizarea poate face mai mult rău decât să afecteze economia... poate fi mortală.

**Partea
a cincea**

Provocarea
abstractă



- Dați-mi drumul!, striga el. Dați-mi drumul! Dați-mi drumul!
Închis într-o cameră mică și fără ferestre, a început să bată în pereți
pentru a le atrage atenția celorlalți.
- Nu aveți niciun drept să mă țineți aici!, țipa el.

Asistentul din ziua aceea stătea la panoul de control. Începea să devină nervos. Auzea rugămințile înăbușite ale „voluntarului” din camera vecină. A ridicat privirea către șef, vorbind ca și cum i-ar fi spus ceva ce nu știa.

— Suferă, zise el.

Șeful nu trăda însă nicio emoție. Nimic. A spus doar atât:

— Experimentul prevede să continui.

Și astfel, asistentul de gardă s-a întors atunci către panoul de control murmurând pentru sine: „Trebuie să continue, trebuie să continue”, și a apăsat butonul, administrându-i omului din camera alăturată, pe care nu-l cunoștea, un nou șoc electric.

— Nu aveți niciun drept să mă țineți aici!, a strigat din nou omul din camera vecină.

Nimeni nu i-a răspuns însă.

— Dați-mi drumul!, continua să răcnească isteric. Mă doare inima! Dați-mi drumul!â

Apoi, brusc, nu după mult timp, strigătele au încetat și experimentul a luat sfârșit.

Când al Doilea Război Mondial se apropia de sfârșit, principalii arhitecți ai mișcării naziste, Adolf Hitler, Heinrich

Himmler și Joseph Goebbels, au reușit să evite capturarea sinucigându-se. Alții nu au scăpat de justiție. Au fost adunați și judecați pentru rolurile jucate în orchestrarea genocidului sistematic comis în timpul războiului. Crime împotriva umanității, așa suna una dintre acuzațiile aduse celor 24 de căpetenii naziste capturate, iar cele mai multe dintre ele au fost găsite vinovate. Exista însă o persoană a cărei lipsă era evidentă la procesul de la Nürnberg.

Obersturmbannführer SS – sau locotenent-colonelul – Adolf Eichmann a jucat un rol important în organizarea Holocaustului. El era cel responsabil de logistica arestării și a deportării în masă a evreilor și a altor grupuri indezirabile în ghetouri și în tabere de concentrare răspândite în Europa de Est. El a fost cel care a supravegheat procesul trimeriei de bărbați, femei și copii nevinovați, tineri și bătrâni, în taberele morții. După război însă, folosindu-se de documente false, a reușit să părăsească Germania și să ajungă în Argentina. Pentru cincisprezece ani, Eichmann a dus o viață relativ normală, sub numele de Ricardo Klement, până când a fost capturat de agenți israelieni, în 1960, și adus în Israel pentru a fi judecat la Ierusalim.

Capturarea lui Eichmann a reaprins dezbaterea în jurul întrebării cum a fost posibil Holocaustul. Nu era posibil ca numai câteva minți perverse să fi comis efectiv genocid la o asemenea scară. Planificarea, organizarea și logistica unei asemenea operațiuni necesitau implicarea a mii, dacă nu chiar milioane de oameni. Era necesar ca militari de la toate nivelurile ierarhice să se fi implicat în comiterea crimelor și milioane de germani obișnuți să se arate cu obstință nepăsători.

Unii credeau că existase un consens colectiv, că o întreagă populație își abandonase convingerile morale umane, profunde. Alții erau de altă părere; apărarea obișnuită la care au recurs mulți naziști și germani după război era mai puțin

spectaculoasă. „Nu am avut de ales“, au zis aceștia, „n-am făcut decât să executăm ordinele.“ Acesta era laitmotivul. Oficiali de rang înalt trași la răspundere după război sau soldați obișnuiți și civili care încercau să reconstruiască un sentiment de normalitate după răsturnările din război, toți își justificau acțiunile, evitând răspunderea personală și dând vina pe superiori. Același lucru l-ar fi spus și nepoților: „N-am făcut decât să executăm ordinele“.

Stanley Milgram, un psiholog de la Yale, dorea să înțeleagă mai bine. Suntem noi, oamenii, ca o turmă, încât, dacă un superior ne ordonă, dintr-o poziție de autoritate, să comitem ceva total opus codului nostru moral sau simțului binelui și al răului, nu facem decât să ne supunem ordinelor? Desigur, la scară mică se poate. Sub amenințarea cu pedeapsa ori cu moartea, oamenii pot fi ușor împinși să comită lucruri abominabile. Dar la o scară atât de largă?

Astfel, în 1961, la doar câteva luni de la începerea procesului lui Adolf Eichmann în Israel, Milgram a conceput un experiment pentru a înțelege obediența față de autoritate. Experimentul era relativ simplu. Erau doi voluntari. Unul, în rol de profesor, celălalt, în rol de student. În realitate, exista un singur voluntar – persoana căreia i se cerea să joace rolul profesorului. Cel care juca rolul studentului era, de fapt, un alt om de știință inclus în experiment. (Pentru distribuirea rolurilor, voluntarului autentic i se cerea să tragă un bilet dintr-o pălărie, pe care era scris profesor sau student. De fapt, pe ambele bilete scria profesor, dându-i voluntarului impresia că rolul îi revenise întâmplător.)

Voluntarii în rol de profesor, care fuseseră recrutați prin intermediul unui anunț la ziar și cărora li se spusese că urma să ia parte la un experiment legat de memorie și învățare, erau așezați la o consolă cu o serie de butoane. Fiecărui i s-a spus

că studentului i se va adresa o serie de întrebări. Dacă studentul dădea un răspuns greșit sau refuza să răspundă, profesorul trebuia să apese un buton de pe consolă, administrându-i studentului un șoc electric. În realitate, pe durata întregului experiment nu a fost administrat decât un singur șoc electric. Un șoc slab, de 15 volți, administrat profesorului, pentru a-și putea da seama cum este.

Consola conținea 30 de butoane, marcate de la 15 la 450 de volți. Fiecare buton era marcat cu 15 volți mai mult, fiind foarte clar pentru profesor că fiecare buton ar fi administrat un șoc din ce în ce mai sever. Pentru a se asigura că profesorul înțelege implicațiile intensificării șocurilor, mai existau etichete pentru anumite trepte de voltaj. Pentru treapta 15-75, de pildă, eticheta indica „Șoc slab“. Deasupra butoanelor din intervalul 75-120 era scris „Șoc moderat“. Treapta 135-180 de volți era marcată prin „Șoc puternic“. Următoarele câteva trepte erau marcate „Șoc foarte puternic“, „Șoc intens“ și „Șoc extrem de intens“, până la „Pericol: șoc grav!“, în zona butoanelor pentru 375-420 de volți. Ultimul interval, 435-450 de volți, era vopsit roșu și marcat simplu „XXX“. Nu exista nicio confuzie privind semnificația butoanelor.

Cei 160 de voluntari au fost introduși într-un experiment cu patru variante, câte 40 de voluntari pentru fiecare scenariu. Într-una dintre variante, savantul care juca rolul studentului stătea chiar lângă profesor, iar profesorul trebuia să-i așeze personal mâna pe discul generator de șocuri. Într-o altă variantă, studentul era în aceeași încăpere cu profesorul. Profesorul putea să vadă și să audă reacțiile studentului după administrarea fiecărui șoc. În alt scenariu, studentul era ținut în altă încăpere. Deși profesorul nu putea vedea efectele șocurilor, putea auzi clar protestele și strigătele studentului prin pereți. În toate scenariile, profesorul putea auzi savantul din rolul studentului

prefăcându-se că exprimă inițial disconfort, iar apoi strigând și rugând ca experimentul să înceteze. „Oprește-te“, trebuia să strige. „Mă doare!“ În două dintre scenariile, profesorul putea vedea cum studentul se zvârcolește de durere. Pentru acești voluntari, care nu cunoșteau situația reală, nu existau dubii privind efectul fiecăreia dintre deciziile succesive de apăsare a butoanelor. Într-o altă variantă a experimentului, studentul era ținut într-o încăpăre de unde, în afara loviturilor în pereți, profesorul nu putea percepe nicio altă reacție la șocuri.

După cum era de așteptat, toți voluntarii și-au exprimat îngrijorarea. Când își dădeau seama că îi pricinuiesc durere studentului sau bănuiau că asta se întâmplă, se uitau la omul de știință care stătea în picioare lângă ei, într-un halat alb de laborator și cu o mapă în mână, și îl întrebau dacă să mai continue, în ciuda durerii pe care știau că o provoacă. Prima oară când voluntarul își exprima dorința de a opri experimentul sau de a nu mai participa la acesta, savantul spunea: „Continuă, te rog!“. Când voluntarul își exprima a doua oară dorința de a se opri, savantul spunea întotdeauna: „Experimentul prevede să continui“.

Pe măsură ce continuau să apese alte butoane din șir, unii voluntari începeau să dea semne de nervozitate din ce în ce mai pronunțate. Îi apucau transpiratul și tremuratul. Deși nu se simțeau deloc în largul lor, cei mai mulți continuau experimentul. La a treia solicitare de a-l opri, savantul răspundea cu răceală: „Este absolut esențial să continui“. După un al patrulea protest, savantul răspundea simplu: „Nu ai altă opțiune, trebuie să continui“. Dacă voluntarul mai protesta o dată, experimentul era oprit imediat.

Cât de departe crezi că ai merge? Cât de multă durere crezi că ai putea provoca cuiva, chiar și unei persoane care stă chiar în fața ta, înainte de a te opri? Cei mai mulți dintre noi am

spune că nu am merge prea departe și că ne-am fi oprit cu mult înainte de a crede că am cauzat cuiva o suferință serioasă. Și savanții se așteptau la același lucru. Înainte de inițierea experimentului, aceștia estimaseră că doar 2-3% dintre subiecți vor merge până la capăt și că aceștia manifestă tendințe psihopatice. Rezultatele reale i-au șocat însă.

În varianta în care voluntarii trebuiau să plaseze fizic mâna studentului pe discul electric, 70% dintre aceștia au renunțat la experiment, fără a merge mai departe. Când voluntarii se aflau în aceeași cameră cu studentul, dar nu era nevoie să intre în contact fizic cu acesta, numărul celor care au refuzat să continue a scăzut puțin, la 60%. Când însă nu vedeau studentul și nici nu îi auzeau strigătele, 65% dintre voluntari au parcurs întregul experiment, apăsând toate butoanele, până la ultimul, și, conform tuturor datelor pe care le aveau, omorând pe cineva.

Experimentul a fost criticat ca lipsit de etică, și pe bună dreptate. Aproape 80 de oameni care se treziseră în dimineața aceea cu convingerea că erau buni la suflet au plecat acasă știind că sunt capabili să ucidă. Deși se arătaseră îngrijorați, deși fuseseră nervoși, deși înțelegeau că ceea ce făceau putea avea un impact negativ, ba chiar extrem de negativ, majoritatea au mers totuși până la capăt.

La finalizarea experimentului, fiind convinși că studentul ar putea fi rănit, sau chiar mai rău, voluntarii au fost foarte preocupați să nu fie trași la răspundere în caz de repercusiuni. Au insistat foarte mult ca savanții să fie trași la răspundere, și nu ei. Totuși, nici măcar unul dintre voluntari nu a manifestat vreo preocupare pentru starea în care se afla studentul. Niciunul nu a cerut să se uite în camera cealaltă. Nu erau preocupați decât de propria piele.

În cele din urmă, s-a discutat cu voluntarii și li s-a arătat că studentul, care era, de fapt, un savant, era bine, sănătos. Au fost

asigurați că nu existaseră nici șocuri electrice și nici durere. Unii dintre cei care se supuseseră și merseseră până la capăt au simțit remușcări pentru ce făcuseră. Aveau sentimentul responsabilității personale. Alții, din contră, și-au justificat acțiunile dând vina pe savant. La o adică, se scuzau ei, n-aveau decât să fie trași la răspundere organizatorii. În fond, ei nu făcuseră decât ce li se spusese să facă. Ba unii au mers mai departe, dând vina pe student.

— Era așa de prost și încăpățânat, încât merita să fie electrocutat, a declarat unul dintre voluntari, încercând să se împace cu faptele sale.

Interesant lucru: aproape toți cei care refuzaseră să continue experimentul, odată ce realizaseră că produceau durere altcuiva, se simțeau responsabili față de o instanță morală de ordin superior. Unii dintre aceștia erau religioși, dar toți se simțeau responsabili față de o autoritate mai înaltă decât savantul din încăpere.

Experimentul lui Milgram este efectuat zi de zi în birourile din toată țara și din lume. Ciclul abstractizării, care este înăscut modelului nostru de capitalism, poate fi sesizat cu ușurință la o tratare mai largă a concluziilor lui Milgram. Abstractizarea nu se mai limitează la spațiul fizic, ci include și natura abstractă a cifrelor. Cu cât e compania mai mare, cu atât se creează o distanță fizică mai mare între noi și cei care lucrează pentru noi sau ne cumpără produsele. La o asemenea scară, nu mai e posibil să mergem printre rafturi să numărăm conservele de supă. Ne bazuim pe rapoarte care arată cât am vândut și cât am încasat. Când ne separăm de umanitate prin intermediul abstractizării numerice, devenim, la fel ca voluntarii lui Milgram, capabili de comportament inuman. Similar condițiilor create de Milgram, separarea fizică dintre noi și cei afectați de deciziile noastre poate avea un impact grav asupra vieților acestora...

viețile unor oameni ce nu pot fi văzuți ori auziți. Cu cât oamenii devin noțiuni mai abstracte, cu atât suntem mai capabili să le facem rău.

Concluziile lui Milgram prind viață

În 2009, *The New York Times* și aproape toate marile agenții de știri relatau despre o contaminare cu salmonella care a ucis nouă oameni și a intoxicat mai bine de 700, declanșând cea mai mare retragere de alimente de pe piață din istoria Statelor Unite. Contaminarea a fost detectată la produsele a 300 de companii care utilizaseră alune și făină de alune furnizate de Peanut Corporation of America (PCA) din Lynchburg, Virginia. Oare șeful PCA a făcut tot ce putea pentru a se asigura că oamenii care aveau încredere în el și în compania lui nu erau în pericol? Din păcate, nu.

Investigatorii FDA* au ajuns la concluzia că PCA a livrat în mod deliberat alimente alterate (acuzății negate de companie). Sunt greu de ignorat numeroasele dovezi că directorii firmei au pus o presiune enormă pe angajați pentru a-și îndeplini normele. Conform documentelor prezentate în instanță, președintele PCA, Stewart Parnell, a trimis un e-mail unuia dintre managerii de producție, în care își manifesta nemulțumirea că testele pentru salmonella „ne costă o grămadă de bani, întrucât duc în mod evident la o lungă perioadă moartă între momentul în care culegem alunele și momentul facturării”. (Patru ani mai târziu, când cartea de față intra la tipar, procurorii federali au adus acuzații penale împotriva lui Parnell și a echipei sale. Compania a ieșit

* Food and Drug Administration – department al guvernului SUA care controlează alimentele și medicamentele destinate vânzării (n.t.).

de pe piață în 2009.) Când relațiile cu clienții sau cu angajații devin concepte abstracte, ne ghidăm în mod firesc după cel mai tangibil lucru: cifrele. Liderii care pun mai mult preț pe cifre decât pe viață sunt cel mai adesea separați fizic de oamenii pe care îi servesc.

Lăsându-l deoparte pe domnul Parnell, ce putem spune despre ceilalți oameni din firmă care au făcut ce li s-a spus? Într-o cultură organizațională slabă, angajații văd în patron ceea ce subiecții lui Milgram vedeau în savant: autoritatea supremă. Un lider care guvernează peste o cultură slabă nu investește în programe destinate creșterii încrederii de sine a angajaților, astfel încât aceștia să ia deciziile corecte pentru companie. În schimb, culturile bazate pe comandă și control perpetuează un sistem în care oamenii vor face mai degrabă ceea ce e bine pentru ei. Incertitudinea, diviziunile și intrigile - care înfloresc într-o astfel de cultură și se opun noțiunii de zonă de siguranță - ne intensifică stresul și ne afectează capacitatea de a crea relații cu ceilalți până la un nivel la care autoconservarea devine principalul nostru scop.

Orice ne separă de impactul cuvintelor și al acțiunilor noastre asupra altora are potențialul de a ne duce pe căi greșite. După cum ne-a demonstrat Milgram, când nu putem vedea sau auzi impactul deciziilor noastre, când viețile omenești devin o noțiune abstractă, 65% dintre noi sunt perfect capabili de crimă. Când nu îi vedem pe cei în care lovim, teama noastră de probleme, de pierderea locului de muncă, de ratare a țintelor sau de compromitere a poziției ierarhice devine principalul reper în luarea deciziilor. Exact ca soldații germani, care își justificau acțiunile drept „executare a ordinelor“, și ca subiecții lui Milgram, care murmurau în barbă „experimentul trebuie să continue“, și noi dispunem de propriile invocații moderne pentru a ne apăra sau a pasa responsabilitatea atunci când deciziile pe care le luăm fac rău altora. Muncim pentru a „crește valoarea

acțiunilor“ sau a ne „îndeplini datoria fiduciară“, în același timp justificându-ne permanent acțiunile drept „legale“ sau pretinzând că deciziile au fost luate la un nivel superior.

În perioada în care mă documentam pentru această carte, am avut o dispută cu un angajat al unei bănci de investiții. Bizuindu-mă pe noua mea optică, am insistat puternic pe responsabilitatea acestuia față de oamenii afectați de deciziile pe care le lua. Am fost șocat de modul în care acesta a preluat argumentația voluntarilor lui Milgram.

— Eu nu sunt autorizat să iau astfel de decizii, mi-a spus. Nu-i treaba mea. Treaba mea este să gădesc ce e mai bun pentru clienții mei, s-a apărut el.

Când nu ne simțim în siguranță în interiorul culturii în care profesăm, instinctele ne împing să ne apărăm cu tot ce putem, în loc să ne asumăm o parte din răspundere pentru acțiunile noastre.

Confrunțați cu realitatea efectelor domeniului bancar asupra economiei, unii bancheri nu s-au mulțumit să dea vina pe brokerii ipotecari. Exact cum executanții lui Milgram încercaseră să se distanțeze de orice rol avut, inclusiv dând vina pe student, unii bancheri au mers până la a da vina pe proprietarii americani de locuințe. În 2010, Jamie Dimon, CEO al companiei JP Morgan Chase, le-a spus acționarilor că „noi nu-i evacuăm pe aceia care merită să stea în propriile case“.

Responsabilitatea în afaceri

— Există o singură responsabilitate a afacerilor – declara Milton Friedman în 1970, cu șase ani înainte de a câștiga Premiul Nobel pentru Economie –, și anume utilizarea resurselor și angajarea în activități ce au drept scop creșterea profiturilor, cu respectarea regulilor existente.

Prin „reguli“ cred că Friedman s-a referit la legi, acele seturi de linii directoare, bine intenționate, dar imperfecte, pline de ambiguități întâmplătoare sau interesate politic, concepute de oameni bine intenționați sau, uneori, de politicieni.

Cuvintele sale par să fi devenit standardul capitalismului american. Tot mereu, în goana după profit, companiile își demonstrează preferința pentru litera legii în detrimentul oricărei răspunderi morale față de oamenii în slujba cărora se află sau față de țara ori economia în care funcționează. În termenii experimentului lui Milgram, prea mulți lideri de companii par a prefera să se supună savantului decât unei instanțe morale superioare. Își pot justifica acțiunile ca fiind în limita legii, ignorând în același timp spiritul acesteia.

Apple Inc. a reușit să fenteze plata unor impozite de miliarde de dolari prin înființarea de subsidiare în Irlanda, unde companiile sunt taxate în funcție de țara în care sunt înregistrate (Apple este înregistrată în Statele Unite). În schimb, codul fiscal al SUA calculează impozitele unei firme în funcție de locul în care aceasta produce sau păstrează banii (Apple ținea toți banii făcuți în Asia și în Europa, în Irlanda). Aceste diferențe i-au permis companiei Apple să se strecoare printre cele două legislații fiscale și, drept rezultat, în perioada 2009-2012, a ținut 74 de miliarde de dolari departe de Serviciul de Taxe pe Venit sau de orice altă autoritate fiscală. Este un fapt pe care Apple nu îl neagă. Ca mare inovator al zilelor noastre, tehnica inaugurată de Apple de deturnare a profiturilor prin subsidiare irlandeze, apoi prin Olanda și Caraibe, pentru a evita taxele americane, a fost copiată de multe alte companii. Și în tot acest timp, în acord cu gândirea lui Friedman, Apple nu a încălcat nicio lege.

Capacitatea de a forma legături de încredere ne este absolut necesară. De ea depinde supraviețuirea noastră. În acest scop, creierul nostru primitiv evaluează cuvintele și comportamentele companiilor în exact același mod în care evaluează

cuvintele și comportamentele indivizilor. La nivel biologic, încrederea este încredere, indiferent de cine s-ar afla în această relație. Dacă cineva spune sau face ceva care ne dă impresia că nu e demn de toată încrederea, păstrăm distanța. Potrivit literei legii, ar însemna să avem încredere în iubitul sau în iubita care ne înșală, întrucât nu încalcă legea mariajului. Spre deosebire de alte mamifere sociale, ideea despre bine sau rău a unei persoane ori a unei companii contează la nivel social, în ciuda literei legii. Acesta este însuși fundamentul societății civile.

Timothy Cook, CEO la Apple, a ridicat problema responsabilității cu ocazia unei audieri în Congres pe marginea acestei teme.

— Din păcate, codul fiscal nu a ținut pasul cu era digitală, a declarat Cook. Este responsabilitatea guvernului să închidă toate porțile sau poartă și companiile o anumită răspundere? Este oare un act de nesupunere civilă din partea companiei Apple pentru a forța guvernul să-și facă treaba mai bine? Apple este o companie bună, care face mult bine, cum ar fi donațiile către sistemul de educație, dar întrucât majoritatea oamenilor nu cunosc aceste aspecte și aud de încercarea companiei Apple de a evita impozitele, încrederea în această firmă le poate fi afectată. Problema însă nu se reduce la Apple. Acesta pare să fi devenit standardul de afaceri de astăzi – exploatarea porților din lege până când legislativul le închide (ajungându-se uneori la exercitarea de presiuni împotriva modificării legislației). Dacă așa stau lucrurile, nimeni nu ar trebui să aibă nimic împotriva deciziilor luate de Oceanic Steam Navigation Company.

În limitele legii

Înainte de sfârșitul secolului al XX-lea, cele mai mari nave ale vremii erau îndeobște feriboturile. Acestea transportau un

număr mare de oameni dintr-un loc într-altul, la mică distanță de coastă. Firește că regulile care stabileau responsabilitățile armatorilor se bazau pe modul în care navele erau utilizate la vremea respectivă – ca feriboturi. În momentul însă în care Titanicul a pornit pe mare, în 1912, regulile nu fuseseră încă adaptate pentru a prevedea acest nou soi de navă oceanică (echivalentul „erei digitale“ a lui Timothy Cook). Titanicul avea exact atâtea bărci de salvare câte prevedea legea, adică șaisprezece. Problema era că Titanicul depășea de patru ori standardele de clasificare ale navelor epocii.

Proprietarul Titanicului, Oceanic Steam Navigation Company, a respectat normele învechite (de fapt, chiar a adăugat patru bărci pneumatice). Din nefericire, pe 14 aprilie 1912, la doar patru zile de la plecarea în voiajul inaugural, Titanicul a lovit un iceberg la mare distanță de orice coastă. Bărcile de salvare nu erau suficiente, astfel încât 1 500 dintre cei 2 224 de pasageri și marinari aflați la bord au murit. O navă de patru ori mai mare decât cel mai mare standard de clasificare prin care se stabilea numărul de ambarcațiuni de salvare necesare nu dispunea decât de un sfert din bărcile de salvare de care era nevoie. Nu e de mirare că doar un sfert dintre pasageri a supraviețuit.

Întreaga industrie de transport maritim era pe deplin conștientă că regulamentul depășit urma să fie înlocuit în curând. De fapt, pe puntea Titanicului se pregătise loc liber în așteptarea normei „bărci pentru toți“. Însă bărcile de salvare erau scumpe. Acestea necesită lucrări de întreținere și pot afecta stabilitatea navei, astfel că directorii de la Oceanic Steam Navigation Company au hotărât să nu aducă bărci suplimentare până când legea nu îi va obliga. Deși nu existau suficiente bărci de salvare pentru pasagerii de la bordul Titanicului, compania era în deplină conformitate cu legislația adecvată.

Corelația neliniștitoare dintre argumentele companiei Apple împotriva plății impozitelor și decizia armatorilor Titanicului

împotriva achiziționării de bărci de salvare suplimentare nu se oprește aici. Exact cum cei din transporturile maritime au militat, la începutul secolului al XX-lea, împotriva unei schimbări a regulilor, argumentând că un număr atât de mare de bărci de salvare atârdate la vedere pe punți ar dăuna afacerii, întrucât oamenii s-ar gândi că vaporul nu este sigur, Apple și alții susțin că plata impozitelor reale datorate le-ar afecta competitivitatea pe piață. (Întâmplător, același argument a fost folosit de fabricanții de automobile în anii 1950, când se analiza necesitatea centurilor de siguranță. Se temeau că existența centurilor de siguranță i-ar face pe oameni să creadă că mașinile nu sunt sigure.)

Merită menționat că, în concordanță cu raportul Oficiului pentru Buget al Congresului, în anul 2011 contribuabilii americani au plătit 1,1 trilioane de dolari, în vreme ce impozitele corporatiste au totalizat doar 181 de miliarde. Deși s-ar putea să nu fie vieți în pericol în acest joc de-a alba-neagra pe care multe companii adoră să-l joace, la nivel strict biologic un astfel de comportament face foarte dificil pentru noi – angajați, clienți sau acționari – să avem încredere în ele. O companie cu înalte standarde morale este totuna cu o persoană de mare caracter – un standard dificil de stabilit prin lege, dar lesne perceput de oricine.

Având în vedere scara la care operează multe companii în prezent, pare logic ca liderii multor mari firme să nu aibă altă opțiune decât aceea de a conduce afacerile pe foi de calcul și pe ecrane, adesea la mare distanță de cei asupra cărora deciziile lor vor avea cel mai mare impact. Dar dacă ne luăm după cifrele lui Milgram, ar însemna că 650 dintre liderii companiilor din *Fortune 1000*, cele mai mari companii din America, sunt capabili să ia decizii fără a-și bate capul cu efectul acestora asupra vieții oamenilor.

Aceasta ne duce direct la condițiile în care noi, ca animale sociale, funcționăm la parametri optimi. Dacă vrem să reducem

efectele dăunătoare ale abstractizării asupra capacității proprii de luare a deciziilor, atunci, conform experimentului lui Milgram, este esențial să ne raportăm la o instanță superioară - Dumnezeu, o cauză nobilă, o viziune irezistibilă asupra viitorului sau vreun alt cod moral, însă nu la acționar, client sau cerere de piață. Când liderii noștri ne oferă ceva nobil la care să participăm, un scop ori un sens pentru care să venim la muncă, ceva mai longeviv decât noi, parcă ne dau puterea de a face ce trebuie atunci când suntem chemați, chiar dacă sunt necesare sacrificii pe termen scurt. Iar când liderii își iau în serios responsabilitatea de a pune oamenii înaintea cifrelor, atunci oamenii îi vor urma, vor trece peste dificultăți și se vor asigura că viziunea liderului este transpusă în fapt așa cum trebuie, temeinic, nu interesat.

Nu este vorba despre oameni buni sau răi. La fel ca voluntarii lui Milgram, mulți dintre noi profesăm fără a avea imaginea celor pe care îi afectează deciziile noastre. Înseamnă că suntem în dezavantaj dacă ne dorim să acționăm așa cum este corect (ceea ce este diferit de legal). Nu poți să nu-ți aduci aminte de Johnny Bravo, care, aflat deasupra norilor și fără contact vizual cu oamenii de la sol, a considerat necesar să coboare sub zona de turbulențe meteo, pentru a-i putea vedea pe cei pe care trebuia să-i acopere. Când optăm să rămânem deasupra norilor, bazându-ne doar pe informațiile care ne sunt transmise, în loc să coborâm pentru a vedea cu ochii noștri, nu doar că deciziile morale corecte sunt mai dificil de luat, dar chiar și răspunderea devine mai greu de asumat în cazul luării unor decizii greșite. Partea bună este că există lucruri pe care le putem face pentru a stăpâni abstractizarea și a menține puternică zona de siguranță.

Un număr de oameni nu reprezintă oameni... ci o cifră

„Moartea unui om este o tragedie”, se spune că a afirmat Iosif Visarionovici Stalin. „Moartea a milioane de oameni este statistică.” Stalin a fost un om care a înțeles bine statisticile. Ca secretar general al Partidului Comunist al Uniunii Sovietice între 1922 și 1952, se spune că este responsabil de moartea a milioane de oameni, mulți dintre ei cetățeni sovietici. La fel ca mulți alți dictatori, acesta avea un dezvoltat cult al personalității, acționând cu o brutalitate extremă. Avea încredere în foarte puțini oameni și era foarte, foarte paranoic. Dar avea foarte mare dreptate în ceea ce privește modul în care percepem o tragedie care afectează un om în comparație cu una care afectează sute, mii sau chiar milioane.

Vă prezint două povești care demonstrează ceea ce am spus. Amândouă sunt pe deplin adevărate.

Prima poveste

Când scriu această carte, Siria este sfâșiată de ceea ce se poate numi război civil. Inspirându-se din Primăvara Arabă care a străbătut regiunea, poporul sirian s-a răscolat împotriva dictatorului Bashar al-Assad, cel care a preluat conducerea țării în 2000, după moartea tatălui său, Hafez al-Assad, care condusese la fel de brutal țara timp de 29 de ani. Timp de peste 40 de ani, două generații de sirieni n-au avut parte de altceva. Dar azi trăim într-o lume a mass-mediei și,

oricât a încercat guvernul sirian să cenzureze știrile despre revoltele surprinzătoare din regiune, acestea au ajuns la oameni. Numai că, în contrast evident cu situația din Tunisia, rebeliunea siriană a fost întâmpinată cu o brutalitate extremă de guvernul Assad.

Comunitatea internațională nu a făcut aproape nimic să împiedice regimul Assad să folosească armata împotriva rebelilor dezorganizați și slab înarmați. ONU estimează că, acum când scriu această carte, mai mult de 100 000 de sirieni au fost omorâți de armata siriană, dintre care aproape 1 500 într-un singur atac cu arme chimice. Mulți dintre ei erau civili nevinovați.

A doua poveste

O fată de optsprezece ani zăcea în mijlocul străzii, în San Clemente, California. Fusese lovită de o mașină condusă de o altă fată, în vârstă de șaptesprezece ani. Tânăra era inconștientă, iar un picior îi era rupt, fractura având un unghi foarte nenatural. Cami Yoder, militar în rezervă, trecând întâmplător cu mașina pe acolo, a oprit pentru a da o mână de ajutor. Lăsându-se în genunchi lângă fata rănită, i-a verificat semnele vitale. Nu respira, iar pulsul îi era foarte slab. Imediat, Cami a început manevrele de resuscitare și i-a făcut respirație gură la gură, pentru a o ține în viață. După puțin timp, a sosit o ambulanță, care a preluat victima. Medicii au stabilizat victima și au dus-o la spital.

La câteva zile de la accident, Cami a vrut să afle ce face tânăra accidentată. S-a uitat pe internet la știri și a aflat că fata murise. Acea tânără și viața pe care o avea dinainte nu mai existau.

Care poveste v-a provocat un sentiment mai puternic, prima sau a doua? O poveste despre zeci de mii de oameni omorâți de armata propriei țări, pentru că susțin ceva nobil, deși e un lucru trist și oribil, nu are același impact emoțional asupra noastră ca povestea despre o singură persoană. Deplângem moartea unei tinere cu o empatie pe care se pare că nu le-o putem arăta miiilor de femei tinere și copii omorâți la fel de brutal.

Acesta este unul dintre neajunsurile folosirii numerelor pentru a reprezenta oameni. La un anumit moment, cifrele pierd contactul cu oamenii și devin simple numere, golite de conținut. Suntem animale care se orientează vizual. Putem urma lucrurile pe care le putem vedea. Dacă e vorba despre o persoană care are nevoie de ajutor, putem să îi sărim în ajutor. Dacă e vorba despre o viziune a unei lumi mai bune decât cea în care trăim, putem să ne-o imaginăm. Iar dacă e să avansăm cu măsurătoarea de la un număr la altul, și asta ne e la îndemână. Dar dacă tot ce vedem sunt numai cifre, abilitatea noastră de a percepe impactul pe care îl au deciziile noastre este redusă.

Una e când numerele mari reprezintă bani sau produse. Când numerele reprezintă oameni, așa cum a spus și Stalin, capacitatea noastră de a empatiza scade. Dacă sora voastră, care aduce și cei mai mulți bani în familie, își pierde slujba, acest lucru va avea un impact major asupra vieții nepoților voștri. Iar acest lucru va fi foarte dureros pentru sora voastră, pentru familia ei și, probabil, și pentru dumneavoastră. Dar, într-o corporație, o decizie de a concedia 4 000 de oameni, bazată doar pe calcule matematice, își pierde toată intimitatea apropierii și devine doar un lucru care trebuie făcut pentru a îndeplini anumite obiective. Numele nu mai reprezintă oameni, ci doar simple abstractizări care trebuie calculate.

Fie că ești politician sau un angajat al unei companii, cel mai valoros lucru pe care-l putem face pentru a-i servi pe oameni este probabil acela de a-i cunoaște. Este imposibil să-i cunoaștem pe toți, dar a cunoaște numele și alte detalii din viața celor pe care încercăm să-i ajutăm cu ceea ce facem – produs, serviciu sau politică – are un impact deosebit. În momentul în care putem face tangibil ceea ce înainte era un studiu sau un grafic, în momentul în care o statistică sau un sondaj devine o persoană reală, în momentul în care se înțelege că unele concepte

abstracte au consecințe asupra oamenilor, abia atunci abilitatea noastră de a rezolva probleme și de a inova crește semnificativ.

Regula 1. Păstrează contactul cu realitatea! Adună oamenii împreună din când în când!

Ca și când calitatea abstractă a cifrelor și a scalelor nu ar fi un lucru destul de dificil când vorbim despre conducerea unei organizații, acum trebuie să adăugăm și complicațiile aduse de lumea virtuală. Internetul nu duce lipsă de inspirație. El oferă puterea de a opera la scară largă sau de a răspândi idei către oricine, indiferent că e o mică afacere sau o mișcare socială. El ne oferă posibilitatea de a găsi oameni și de a intra în legătură cu ei. Și este incredibil în privința accelerării vitezei tranzacțiilor comerciale. Toate bune și frumoase, dar, după cum banii au fost inventați pentru a accelera și simplifica tranzacțiile, permițând ca plățile să fie făcute mult mai ușor, tot așa utilizăm deseori internetul ca un mijloc de a accelera și simplifica relațiile și comunicațiile pe care le construim. Iar așa cum banii nu pot cumpăra împlinirea, tot așa internetul nu poate cumpăra relații profunde, de încredere. Afirmatia de mai sus e oarecum controversată, pentru că relațiile pe care le formăm online par reale.

Într-adevăr, ne alegem cu doze de serotonină când oamenii dau *like* paginilor noastre sau când vedem că urcăm în clasamente (știți cât de mult iubește serotonina clasamentele). Admirația pe care o primim prin *like*-uri sau prin numărul de persoane care ne urmăresc pagina nu se aseamănă cu relația părinte-copil, jucător-antrenor, lider-admirator. Este, dacă vreți, doar o demonstrație publică de apreciere (*like*) care nu solicită niciun sacrificiu, un nou tip de simbol al unui status. În cuvinte simple: deși dragostea pare reală, relația e totuși

virtuală. Relațiile pot, într-adevăr, să debuteze în mediul virtual, dar ele devin reale când ne întâlnim în sfârșit față în față.

Să ne gândim la impactul pe care Facebook și alte instrumente de comunicare online îl au asupra agresivității tinerilor. Un sfert dintre adolescenții din SUA au declarat că ei au experimentat „cyber-agresivitatea“. Ceea ce știm este că abstracțiile pot conduce oamenii spre comportamente oribile, să acționeze ca și cum nu sunt responsabili de ceea ce fac. Cu toate posibilitățile pe care comunitățile online le oferă celor timizi, oferindu-le șansa de a se face auziți, există și o parte mai puțin plăcută, deoarece ea le permite unora să acționeze cum probabil n-ar face-o în viața reală. Oamenii își spun lucruri oribile unii altora în mediul online, lucruri pe care probabil nu le-ar spune niciodată față în față. Abilitatea de a fi la distanță, anonimatul, a înlesnit încetarea unui comportament normal – a omeniei. Și în ciuda modului în care ne simțim când suntem online, spre deosebire de prietenii reale, bazate pe iubire și încredere, sentimentele pe care le avem nu sunt de durată după ce ne deconectăm și rareori trec testul timpului.

Stârnesc controverse când spun că, indiferent de cât de mult s-a dezvoltat media de socializare, ea nu ne ajută să dezvoltăm legături de încredere cum ne ajută contactul direct, real. Fanii comunicării online îmi povestesc despre prietenii pe care și i-au făcut online, lucru pe care nu-l contest; relațiile par cu siguranță reale. Dar dacă media de socializare este cea mai tare, de ce peste 30 000 de bloggeri și podcasteri vin în fiecare an la Las Vegas, pentru a participa la o conferință uriașă numită BlogWorld? De ce nu se întâlnesc online? Deoarece nimic nu poate înlocui întâlnirile față în față pentru noi, animalele sociale. Un concert live este mai bun decât un DVD, iar a merge la stadion e diferit de a te uita la TV, chiar dacă la televizor se vede mai bine. Ne place, de fapt, să fim înconjurați de oameni ca noi.

Lucrul acesta ne face să simțim că aparținem unui grup. Este motivul pentru care o conferință video nu va înlocui niciodată o călătorie de afaceri. Încrederea nu se formează prin ecrane, se formează în jurul unei mese. E nevoie de o strângere de mână pentru a lega oameni... și nicio tehnologie nu poate încă s-o înlocuiască. Nu există încredere virtuală.

Pe *site*-ul NMX (numele oficial al evenimentului BlogWorld) există un film promoțional în care oamenii discută despre motivele pentru care e minunat să participi la eveniment. „Schimbul de idei“ este unul dintre motivele cel mai des menționate. „Să întâlnești atât de mulți oameni diferiți la un loc“, „să ne întâlnim cu toții“ și „să întâlnești oamenii care fac ce faci și tu, care se află pe același drum“. Acestea sunt temele predilecte. Și, desigur, replica mea favorită, rostită de cineva care urmărea activitatea multor bloggeri prezenți la conferință: „Am putut să le strâng mâinile, iar asta a fost minunat“. Chiar și bloggerii apreciază probabil ironia: campionii blogosferei se întâlnesc față în față pentru a schimba idei despre supremația blogosferei.

Prin interacțiunile reale, umane, ne simțim o parte a unui întreg, dezvoltăm încredere și avem capacitatea de a simți ceva pentru ceilalți. Din acest motiv cei care lucrează de acasă nu se simt la fel de implicați în echipă precum cei care vin la serviciu zi de zi. Nu contează câte e-mailuri primesc sau trimit, nu contează cât de mult sunt la curent cu ceea ce se întâmplă, ei nu au parte de timpul petrecut în comun, de pauze, de nuanțe... de latura umană a faptului de a fi printre oameni. Dar ce facem când ne e greu și avem cel mai mult nevoie de idei bune? Am redus conferințele și călătoriile de afaceri pentru că seminariile web și videoconferințele sunt mai ieftine. Poate. Dar numai pe termen scurt. Având în vedere că media de socializare a apărut de curând, impactul pe termen lung al acestei dezumanizări este încă greu de anticipat. Așa cum abia astăzi simțim

impactul politicilor anilor 1980 și 1990, care au pus profitul înaintea oamenilor, tot așa trebuie să mai așteptăm cel puțin o generație pentru a vedea ce efecte are înlocuirea relațiilor directe cu cele virtuale.

Regula 2. Păstrează un număr gestionabil! Respectă numărul lui Dunbar!

În 1958, Bill Gore și-a dat demisia de la DuPont pentru a-și urma credința în proprietățile polimerului politetrafluoretilenă (PTFE), cunoscut îndeobște sub numele de Teflon. Cu ajutorul soției sale, Vieve, el a înființat compania W.L. Gore & Asociații în subsolul casei sale. Era un loc prietenos și toată lumea se știa cu toată lumea. Descoperirea noului polimer expandat (ePTFE) de către fiul lor Bob a schimbat pentru totdeauna cursul companiei lui Bob și Vieve. ePTFE, sau GORE-TEX, cum este mai cunoscut, are aplicații nenumărate în medicină, industrie, construcții. A fost doar o chestiune de timp până ce compania mică, având la bază familia, s-a dezvoltat și a trebuit să se mute din subsol într-o fabrică adevărată. Afacerile au crescut odată cu cererea și la fel și numărul de angajați din fabrică.

Într-o zi, Bill Gore și-a dat seama, în timp ce se plimba prin fabrică, de faptul că nu-i cunoaște pe mulți dintre cei de acolo. Lucrurile căpătaseră proporții atât de mari, încât pur și simplu nu mai știa cine lucrează pentru el. Ceva îi spunea că lucru acesta nu e bun pentru el, pentru angajați și pentru companie. După ce a făcut câteva calcule, Gore și-a dat seama că fabrica s-a dezvoltat armonios până ce a atins 150 de angajați. Acesta era numărul magic.

În loc să caute să eficientizeze lucrurile, crescând și mai mult fabrica deja existentă, Gore avea să construiască pur și

simplic o nouă fabrică, uneori chiar lângă una mai veche. Fiecare fabrică era limitată la maximum 150 de angajați. După cum s-a demonstrat, Bill Gore pricepuse ceva. Afacerile au continuat să crească după acest model și, la fel de important, relațiile dintre angajați au rămas puternice, de cooperare. Astăzi, compania încă deținută de Bill Gore are vânzări de 3,2 miliarde de dolari pe an și peste 10 000 de angajați în întreaga lume și încearcă în continuare să-și organizeze fabricile și birourile în grupuri de maxim 150 de oameni.

Deși Bill Gore se baza pe instinctul și pe observațiile sale, nu este o întâmplare că Gore a ajuns la limita de 150 de oameni. Robin Dunbar, antropolog britanic și profesor al Departamentului de Psihologie Experimentală din cadrul Universității Oxford, a ajuns la aceeași concluzie. Profesorul Dunbar și-a dat seama că oamenii pur și simplu nu pot menține mai mult de 150 de relații strânse.

— Cu alte cuvinte, îi plăcea lui să spună, acesta este numărul de oameni alături de care nu te-ai simți stânjenit să bei o bere într-un bar dacă ai da acolo peste ei din întâmplare.

Primele grupuri de *Homo sapiens* trăiau în triburi de vânători/culegători, care numărau maxim 100-150 de membri. Comunitățile Amish și Hutterite au tot cam 150 de membri. Boșimanii din Africa de Sud și indienii din America de Nord trăiesc, de asemenea, în grupuri de maxim 150 de oameni. Până și o trupă a Pușcașilor Marini are tot aproape 150 de membri. Acest număr magic reprezintă cifra relațiilor strânse pe care noi le putem gestiona în mod natural. Orice depășire a acestuia provoacă disfuncții dacă nu sunt implementate sisteme rigide care să ajute la adaptarea scalei. Aceasta este cauza pentru care liderii de vârf trebuie să aibă încredere în liderii de nivel mediu, pentru că nicio persoană nu poate gestiona efectiv un număr mare de oameni dacă nu există un sentiment puternic de încredere și cooperare.

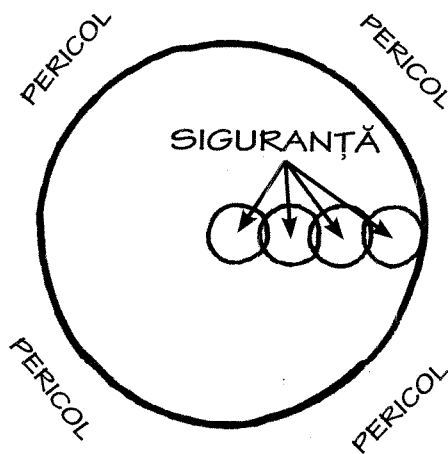
Motivele pentru care grupurile funcționează cel mai bine când nu depășesc 150 de oameni sunt evidente la o privire mai atentă. Primul motiv este timpul. Timpul este o constantă – sunt numai 24 de ore într-o zi. Dacă le acordăm numai două minute celor pe care îi știm, nu am ajunge să-i cunoaștem și să formăm legături de încredere. Un alt motiv e capacitatea creierului. Pur și simplu nu putem reține pe toată lumea. De aceea numărul lui Dunbar este în jur de 150: unii pot să-și amintească mai mult, alții mai puțin. Un lucru este sigur, după cum remarca Dunbar: când grupurile depășesc 150 de persoane, e din ce în ce mai improbabil ca oamenii să depună eforturi intense și să se ajute unii pe alții. Această descoperire este semnificativă atât timp cât multe organizații se concentrează asupra eficientizării costurilor, dar ignoră eficiența relațiilor interumane. În ultimă instanță, puterea acestor relații este cea care va ajuta organizațiile să gestioneze situația.

Mulți oameni au crezut că, odată cu introducerea internetului, numărul lui Dunbar va deveni inutil, că abilitatea de a comunica cu un număr mare de oameni va deveni mult mai eficientă, dându-ne posibilitatea de a forma și a menține mai multe relații. S-a dovedit că lucrurile nu stau deloc așa. Antropologia câștigă din nou. Chiar dacă ai 800 de prieteni pe Facebook, sunt probabilități mari să nu-i cunoști pe toți și ca ei să nu te cunoască pe tine. Dacă ar fi să încerci să-i contactezi direct, după cum a povestit ziaristul Rick Lax pe *wired.com*, vei pricepe repede că numărul lui Dunbar câștigă. Lax a fost surprins să afle cât de puțini dintre cei 2 000 de prieteni de pe Facebook știa de fapt sau cât de puțini îl știa.

În organizațiile mici, unde îi putem cunoaște pe ceilalți, ne este mult mai ușor să facem ce trebuie pentru a avea grijă de toată lumea. Suntem, din motive evidente, mult mai înclinați să avem grijă de oamenii pe care îi cunoaștem decât de cei necunoscuți. Dacă persoana din fabrică îl cunoaște pe contabil

și acesta îi cunoaște pe ceilalți mașiniști, e mult mai probabil să se ajute între ei.

Când liderul reușește să cunoască personal fiecare membru al grupului, responsabilitatea față de acesta devine una personală. Liderii încep să vadă în cei față de care sunt responsabili niște membri ai familiei. La fel, membrii grupului încep să-și asume liderul. Un pluton de infanteriști marini își vor numi ofițerul „locotenentul nostru“, în vreme ce ofițerul superior, mai distant și mai scump la vedere, este numit simplu „colone-lul“. Când acest sentiment de apartenență între lider și cei conduși de el începe să se destrame, când caracterul informal al relației începe să fie înlocuit de acela formal, atunci este un indiciu sigur că acel grup a atins deja dimensiuni prea mari pentru a mai putea fi condus eficient.



Acest lucru înseamnă că, pentru organizațiile mai mari, singurul mod de a gestiona și de a menține puternică zona de siguranță este încrederea în ierarhii. Un CEO poate să aibă grijă

de oameni într-un mod abstract, dar numai atunci când abstractizarea dispare grija devine autentică. Singurul mod prin care poți să gestionezi la scală este să distribui autoritatea celor aflați la nivelurile conducerii. Ei nu pot fi văzuți doar ca manageri care controlează oameni. Ei trebuie să devină, în schimb, lideri cu drepturi depline, ceea ce înseamnă ca ei să-și asume responsabilitatea protejării și a îngrijirii celor pe care îi au în grijă, fiind convinși că și liderii îi vor proteja pe ei.

Profesorul Dunbar a arătat că, în companiile mai mari, cele cu sute și mii de angajați care nu sunt distribuiți în grupuri mai mici de 150, angajații tind să aibă mai mulți prieteni în afara locului de muncă. Cu cât lucrăm cu un grup mai mare de oameni, cu atât mai improbabil este să găsim un echilibru, deoarece pur și simplu nu putem să avem sau să dezvoltăm nicio relație de încredere cu toată lumea.

Am avut șansa să fac un tur al birourilor inițiale ale unei mari companii de media de socializare din Nordul Californiei. (Nu pot să spun care, deoarece fiecare vizitator semnează la intrare un contract de confidențialitate.) Biroul era un spațiu deschis cu rânduri de oameni lucrând la un loc. Scopul spațiului deschis era acela de a încuraja comunicarea și schimbul de idei. Managerul cu care am făcut vizita a făcut o remarcă interesantă, date fiind concluziile lui Dunbar.

Această companie a crescut în parte datorită unei uimitoare culturi a cooperării, a comunicării deschise și a schimbului, mi-a spus el. Compania credea că totul se datorează spațiului de birouri deschis. Astfel, pe măsură ce sporea compania, au păstrat același model de organizare, cel care mi se prezenta acum. Din motive pe care nu și le puteau explica, cooperarea și comunicarea nu s-au îmbunătățit în acest răstimp. De fapt, după cum recunoștea și ghidul meu, lucrurile s-au înrăutățit. Dunbar a câștigat din nou.

Regula 3. Întâlnește-te cu oamenii pe care îi ajuți!

În 2010, Adam Grant, profesor de management la Wharton School of Business din cadrul Universității Pennsylvania și autor al cărții *A da și a lua: O abordare revoluționară a succesului**, și-a propus să studieze eficiența departamentului pentru strângerea de fonduri din universitate și să înțeleagă ce a mers bine și ce nu. Misiunea era simplă: angajații îi sunau pe foștii absolvenți ai universității și încercau să-i convingă să doneze bani pentru un fond de burse destinat studenților excepționali ale căror familii nu-și permiteau să plătească facultatea. Angajații departamentului fuseseră instruiți să descrie situația financiară precară a universității, precum și realizările impresionante ale potențialilor studenți. Foștii absolvenți trebuia să li se vorbească despre nevoia urgentă a universității de a investi, să spunem, în tehnologie avansată sau în managementul afacerilor, pentru a putea crea noile generații de lideri. Li se spunea că, până la urmă, aceștia erau viitoarea forță de muncă a noii economii. Din toate punctele de vedere, demersul era foarte stimulator.

Totuși, oricât de mult se străduiau, departamentul avea numai un succes moderat. Realizările acestuia nu s-au îmbunătățit nici după ce au apelat la rezultatele unui studiu despre efectele crizei asupra bugetului universității. Mai mult, sarcina celor din departament avea toate caracteristicile unei munci plictisitoare – sarcini repetitive, ore îndelungate pe scaun și clienți care uneori erau nepoliticoși. Evident, plecările din departament erau extrem de numeroase, înrăutățind și mai mult moralul. Grant a venit atunci cu o idee care să facă procesul mai eficient... iar totul a durat doar cinci minute.

Grant i-a chemat pe studenții care primiseră astfel de burse să vină să discute cu cei care se ocupau de strângerea de fonduri

* Editura Publica, traducere de Dan Crăciun, 2013.

și să le descrie modul în care bursa le-a schimbat viața. Studenții au povestit cât de mult apreciau munca celor din departament. Chiar dacă oamenii ajutați de munca celor din departament s-au aflat acolo pentru o scurtă perioadă, rezultatele au fost extraordinare. În următoarea lună, fondurile colectate au crescut cu peste 400%. Într-un alt studiu similar, s-au înregistrat creșteri cu 142% ale timpului petrecut la telefon și cu 172% ale sumei colectate.

Fiind animale sociale, avem nevoie să vedem impactul real, tangibil al efortului și al timpului depus de noi pentru a da sens muncii noastre și pentru a ne motiva să tragem mai tare. Logica pare să corespundă concluziilor lui Milgram, doar că, în acest caz, este vorba despre un lucru pozitiv. Când putem să vedem fizic impactul pozitiv al deciziilor pe care le luăm și al muncii desfășurate, nu numai că simțim că efortul depus a meritat, dar suntem motivați să muncim mai mult și să facem mai multe.

Grupul de control care nu a fost vizitat de beneficiarii bursei nu a înregistrat nicio îmbunătățire a vânzărilor sau a timpului petrecut la telefon. Al treilea grup, care doar l-a ascultat pe manager descriind cât de importantă este bursa pentru un student, nu a înregistrat nici el vreo îmbunătățire semnificativă a performanței. Cu alte cuvinte, faptul că șefii ne spun cât de importantă este munca noastră este mult mai puțin motivant decât faptul de a o constata noi înșine.

Departamentul de credite al Băncii Wells Fargo a avut o experiență similară. Când au invitat un client să vină la ei la birou și să vorbească despre modul în care creditul l-a ajutat în viață – cum i-a permis să-și cumpere o casă sau să-și plătească o datorie –, acest lucru a avut un impact major asupra motivației angajaților de a ajuta mai mulți oameni să obțină un credit. Au putut să vadă impactul muncii lor. Aceasta este o schimbare majoră în modul în care angajații își percepeau munca, fiind

fundamental ca oamenii să aibă un scop în munca pe care o fac... scop care întotdeauna trebuie umanizat. Fără a fi neapărat conștienți de acest lucru, mulți oameni au început să vină la serviciu ca să ajute alți oameni, nu ca să vândă credite. Mai multe dovezi despre cum se schimbă în mod pozitiv munca noastră atunci când putem atașa imaginea unui om rezultatelor le găsim într-un studiu care arată că, doar arătându-le radiologilor o fotografie a pacienților lor, aceștia și-au îmbunătățit substanțial calitatea și acuratețea diagnosticelor.

Grant a mai realizat un studiu pe salvamarii unui centru de recreere. Unui grup de salvamari i s-a dat să citească un material cu mărturii ale altor salvamari despre modalitatea în care munca lor i-a ajutat să-și îndeplinească anumite scopuri în viață. Unui al doilea grup i s-au dat materiale cu mărturii ale unor salvamari care salvaseră de la moarte înotători. Cei care au citit despre salvamari salvând oameni au devenit mult mai motivați în munca lor, dedicându-i mai mult timp acesteia, decât cei care au citit despre modalitatea în care munca lor îi poate ajuta în dezvoltarea personală.

Mulți dintre noi ar spune că nu sunt surprinși de aceste concluzii. La urma urmei, pare evident. Așa să fie? Grant a chestionat câteva mii de directori de companii pentru a afla cât de important e pentru ei să simtă că munca lor are valoare. Rezultatele: doar 1% dintre acești directori au declarat că managerii ar trebui să se ostenească să le arate oamenilor pe care îi conduc că munca lor contează. În cel mai bun caz, multe companii încearcă să explice cât de importantă este munca pentru noi, beneficiile pe care le avem din atingerea un obiectiv, și nu beneficiile care decurg de aici pentru ceilalți. Amintiți-vă însă biologia noastră! Noi suntem în mod natural animale care cooperează și ne simțim biologic mai stimulați și mai motivați atunci când știm că îi ajutăm pe alții.

Acesta este unul dintre motivele pentru care îmi plac organizațiile de caritate: apa. Dacă donezi ceva, pe lângă faptul că 100% din bani se duc către cauza promovată, aceea de a asigura apă potabilă celor 700 de milioane de oameni care nu o au, organizația îți va trimite o fotografie însoțită de coordonatele GPS ale fântânii pentru care ai donat. Deși a merge în Africa și a-i întâlni pe oameni ar fi mai bine, e destul de impresionant să vezi rezultatele donației făcute.

Din păcate, mulți dintre noi nu îi văd niciodată pe oamenii afectați de munca lor. Pentru marea majoritate, modul cel mai apropiat prin care ajungem să „vedem“ rezultatele este prin intermediul cifrelor din rapoarte sau prin intermediul formularelor completate de „clienți“. Dacă graficul urcă, ni se spune că ne-am descurcat bine și că ar trebui să ne simțim mândri de realizările noastre. Se presupune că ar trebui să simțim ceva pentru numerele din grafic și apoi să ne gândim la oameni. Totuși, dorința noastră de a investi mai mult timp și energie este complet pe dos – noi simțim ceva față de oameni și apoi ne gândim la cifre. E și normal ca, fiind animale sociale, scopul nostru să fie întotdeauna uman.

Regula 4. Acordă-le timp, nu doar bani!

Să presupunem că te muți într-o casă nouă. Ca să te ajute, unul dintre prieteni îți plătește factura către compania care îți mută lucrurile. O ofertă foarte generoasă, în valoare de 5 000 de dolari. Un alt prieten vine la tine acasă, te ajută să împachetezi, să încarci camionul, să-l descarci, să despachetezi. Două săptămâni mai târziu, amândoi prietenii au nevoie de ajutor în aceeași zi. Pe care te simți mai dator să-l ajuți, pe cel care a plătit factura sau pe cel care și-a sacrificat timpul și energia?

Banii sunt o abstractizare a resurselor tangibile sau a efortului omenesc. Sunt un bilet la ordin pentru bunuri și servicii viitoare. Spre deosebire de timpul și efortul pe care oamenii le consumă pentru a face ceva, ceea ce dă valoare banilor este reprezentarea acestora. Fiind o abstractizare, ei nu au o valoare „reală” pentru creierul nostru primitiv, care judecă valoarea reală a hranei sau a unui adăpost ori comportamentul altora privitor la nivelul de protecție sau de siguranță pe care ni-l pot oferi. Cineva care îți dă o sumă mare de bani, conform interesului oferite de creierul nostru, nu e neapărat mai valoros pentru protecția noastră decât cineva care e gata să-și sacrifice timpul și energia pentru noi.

Dată fiind nevoia noastră obsesivă de a ne simți în siguranță printre cei din tribul nostru – comunitatea noastră și compania în care lucrăm –, acordăm în mod inerent o valoare superioară celor care ne oferă din timpul și energia lor. În timp ce banii au o valoare relativă (100 de dolari reprezintă, pentru un student, o sumă foarte mare, dar pentru un milionar e foarte puțin), timpul și efortul au o valoare absolută. Indiferent de cât de bogat este cineva sau de locul și perioada când s-a născut, cu toții avem 24 de ore într-o zi și 365 de zile într-un an. Dacă cineva e gata să ne ofere ceva din care are o cantitate fixă, limitată, un bun complet nerecuperabil, percepem acest lucru ca având o valoare mult mai mare. Dacă cheltuim bani, putem face alții (mai ales în societatea noastră). Dar când suntem la o întâlnire sau mergem la un film... sau chiar când citim această carte... ne și gândim în sinea noastră: „Timpul acesta nu se mai întoarce”. Poți să economisești timp dacă te oprești acum din citit, dar nu pot să-ți dau înapoi timpul scurs până acum. Îmi pare rău.

Și nu e vorba numai despre timp. Energia pe care o depunem contează și ea. Dacă un părinte se duce să vadă meciul de fotbal al copilului său, dar ridică ochii din telefon doar când

aude aplauze, atunci poate că acesta alocă timp, dar nu și energie. Copilul se va uita tot mai des la părintele său și-l va vedea ghemuit mereu deasupra telefonului, ocupat să dea mesaje sau să trimită e-mailuri către cei de la birou. Indiferent de intențiile părintelui, dacă nu acorzi atenție, timpul petrecut cu copilul tău e practic irosit. Acest lucru este valabil și la birou când vorbim cu cineva și ne citim e-mailurile în același timp sau când suntem într-o întâlnire, dar avem privirile ațintite asupra telefonului. Poate că auzim ceea ce se spune, dar persoana care vorbește nu va simți că o ascultăm și, astfel, irosim prilejul de a construi încredere – sau să fim văzuți drept un lider căruia îi pasă.

Așa cum un părinte nu poate cumpăra dragostea copiilor prin intermediul cadourilor, o companie nu poate cumpăra loialitatea unui angajat cu salarii și bonusuri. Ceea ce creează loialitate, acea dorință irațională de a rămâne credincioși unei organizații chiar atunci când ni se oferă mai mulți bani din alt loc de muncă, este sentimentul că liderii companiei sunt gata să ne protejeze și să ne ofere din timpul și din energia lor pentru a ne ajuta și a ne susține. Întotdeauna vom considera că un șef care petrece timp după program pentru a ne ajuta este mai valoros decât un șef care ne dă un bonus când atingem un obiectiv.

Când un coleg îți spune că a donat 500 de dolari în scop caritabil, ce crezi despre el? Am crede că a făcut un gest frumos, dar ne-am întreba deopotrivă de ce ne spune acest lucru. Vrea cumva o medalie? Dacă un alt coleg ne-ar spune însă că în weekend a fost voluntar și a vopsit o școală din oraș, ce vei crede despre el? „Ce tare!”, ne-am spune. „Ar trebui să fac și eu mai mult.” Doar auzind despre timpul și energia pe care alții și le-au dăruit celorlalți ne simțim îmboldiți să facem și noi mai mult pentru alții (gândește-te la oxitocină!).

Deși putem obține o doză de hormoni ai buneii dispoziții atunci când oferim bani, senzația obținută nu durează mult și e

puțin probabil să influențeze modul în care suntem percepuți de ceilalți. Cel care participă la un maraton, în scopul strângerii de fonduri, se simte mult mai împlinit și are un impact mult mai mare asupra celorlalți decât cel care doar donează o sumă. Alocarea de timp și de energie are o influență mult mai mare asupra imaginii pe care ceilalți o au despre noi. Acesta este motivul pentru care un CEO cu o proastă reputație nu și-o poate îmbunătăți donând bani în scop caritabil. Acesta nu e un comportament pe care să-l considerăm valoros pentru trib. De asemenea, este motivul pentru care suntem mult mai toleranți cu întâmplătoarele erori sau decizii greșite ale unui CEO atunci când credem că el este dedicat în mod autentic protejării oamenilor săi.

Un lider al unei organizații nu poate pur și simplu să-și plătească managerii pentru ca ei să aibă grijă de subordonați. Un lider poate, totuși, să acorde timp și energie celor aflați în grija sa și, drept consecință, acei manageri vor fi mai dispuși să le aloce timp și energie subordonaților lor. Drept urmare, acești subordonați vor fi mai înclinați să își aloce timpul și energia celor de care răspund. Și, la sfârșitul șirului, cei aflați în directă relație cu exteriorul vor trata clientul mult mai bine. E doar biologie la mijloc. Oxitocina și serotonina ne fac să ne simțim bine când primim timp și energie, ceea ce ne inspiră să dăruim timp și energie la rândul nostru. Acesta este fundamentul unei ierarhii eficiente. Este o creație umană. Este poate chiar motivul pentru care folosim denumirea de „companie“ pentru o afacere – pentru că ea reprezintă un ansamblu de oameni aflați unii în compania celorlalți. Așadar, importantă este compania.

Regula 5. Ai răbdare! Regula celor șapte zile și șapte ani

Am ieșit recent cu o femeie. A fost o primă întâlnire uimitoare. Am petrecut aproape opt ore împreună. Am luat prânzul și ne-am plimbat prin oraș. Am fost la muzeu și apoi la cină. Am povestit tot timpul. Amândoi zâbeam, chicoteam, chiar ne-am și ținut de mână după câteva ore. Ca rezultat al acestei prime întâlniri minunate, am decis să ne căsătorim. Nu mai e nevoie să spun că eram amândoi foarte nerăbdători.

Ai tresărit puțin când ai citit ultima parte, nu? E normal. Când auzim povești ca aceasta, replicăm imediat: „E o nebunie“. Dar voi n-ați fost cu mine la întâlnirea aceea. Eram îndrăgostiți... Jur.

Problema e că noi știm instinctiv că o legătură puternică de încredere nu se poate forma doar după o zi sau chiar după o săptămână. Dimpotrivă, dacă v-aș fi spus că mă întâlnesc cu aceeași femeie de șapte ani, dar încă nu suntem căsătoriți, mulți s-ar întreba: „Ce nu merge atunci?“

Sentimentele pozitive pe care le putem simți după o primă întâlnire sau chiar după un interviu pentru o slujbă nu sunt de iubire sau de încredere. E o senzație generată de dopamină, care ne spune că am găsit ceea ce căutam. Deoarece ne simțim bine, o catalogăm uneori greșit ca fiind ceva mult mai stabil decât este de fapt, chiar dacă ambele părți simt la fel. Acest lucru ne explică de ce senzația de dragoste la prima vedere poate dispărea foarte rapid. Ne ajută, de asemenea, să înțelegem de ce o persoană care ne-a plăcut la interviu se dovedește a nu se potrivi organizației. Nu am petrecut suficient timp pentru a ști dacă ne putem baza sau nu pe acea persoană. Când sărim etapele, chiar dacă „pare în regulă“, dăm, de fapt, cu zarul. Poate ieși bine, dar șansele sunt mici. La fel de rău este

să stăm prea mult într-un loc de care nu ne simțim legați. Dacă muncim undeva de șapte ani și încă nu avem acest sentiment... ei bine, poate e timpul să mergem mai departe.

Sistemele noastre interne încearcă să ne ajute să navigăm prin viața socială pentru a găsi oameni cu care să ne asociem și care să fie dornici să se dăruiască pentru a ne ajuta și să facă parte din zona de siguranță. E nevoie de răbdare pentru a cunoaște pe cineva și pentru a construi încrederea și iubirea de care e nevoie pentru a susține o relație, personală sau profesională.

Trăim într-o lume a nerăbdării. O lume a gratificării imediate. O lume condusă de dopamină. Google ne poate da pe loc răspunsul dorit. Putem cumpăra online și putem primi îndată ceea ce ne dorim. Putem trimite și primi informații instantaneu. Nu e nevoie să așteptăm o săptămână ca să vedem show-ul favorit; îl putem vedea chiar acum. Ne-am obișnuit să primim ceea ce vrem atunci când vrem. Nimic rău când e vorba despre filme sau despre cumpărături online, dar nu prea ne ajută când încercăm să formăm legături de încredere, care să reziste în fața greutăților. Acest lucru cere timp și nu există nicio aplicație care să poată grăbi procesul.

Nu am date care să spună exact cât de mult trebuie să treacă pentru a avea încredere în cineva. Știu că e nevoie de mai mult de șapte zile, dar mai puțin de șapte ani. Știu că e mai rapid pentru unii și mai încet pentru alții. Dar nimeni nu știe cu precizie cât timp trebuie să treacă, dar e nevoie de răbdare.

Pentru un animal făcut să trăiască și să muncească în condiții de relativă limitare a resurselor, a avea prea mult din toate ne poate crea probleme inerente la nivelul forțelor care ne influențează comportamentul. Vreme de 40 000 de ani, am trăit într-o economie preponderent de subzistență. Arareori am avut mai mult decât ne era necesar. Abia în urmă cu 10 000 de ani, când din vânători și culegători am devenit fermieri, am început să pătrundem într-o economie a surplusului. Fiind capabili să producem mai mult decât ne era necesar, ne-am permis sporirea populațiilor peste limita de 150 de membri. Surplusul putea fi schimbat cu alții. Ne permiteam să risipim mai mult decât am fi considerat că este prudent în perioadele anterioare. Ne-am mai permis și să avem armate stabile, intelectuali și clase conducătoare.

Ori de câte ori un grup trece de la subzistență la surplus și la clase conducătoare, cei care dețin cea mai mare parte din surplus se străduiesc din greu să adapteze societatea la dorințele lor. Întrebarea care se pune este dacă aceștia folosesc surplusul pentru a produce schimbări bune pentru societate sau pentru ei? Nu ar trebui să surprindă pe nimeni că firmele cele mai puternice din punct de vedere financiar exercită presiuni atât de intense pentru a convinge legislativul să adopte (ori să elimine) reglementări favorabile intereselor acestora. Acestea au mai multe resurse de utilizat, protejate și acumulate. Iar dacă nu sunt gestionate corespunzător, în culturile acestor organizații pot apărea dezechilibre.

„Abundență Destructivă“, așa numesc eu rezultatul acestui dezechilibru. Este ceea ce se întâmplă când acțiunile egoiste sunt în dezechilibru față de cele altruiste. Când nivelurile comportamentelor stimulate de dopamină copleșesc măsurile de protecție ce se sprijină pe ceilalți hormoni. Când protejarea rezultatelor este mai importantă decât protejarea acelor care produc aceste rezultate. Abundența Destructivă se instalează când jucătorii joacă doar pentru scor, uitând motivele pentru care în primul rând s-au adunat să joace.

Din toate cazurile de organizații atinse de Abundența Destructivă reiese un model clar din care avem de învățat. În aproape toate aceste organizații, culturile nu au fost gestionate corespunzător. Aproape întotdeauna a existat un lider care nu și-a luat în serios responsabilitățile. Odată instalate forțele distructive ale Abundenței, integritatea s-a șubrezit, iar cooperarea a fost înlocuită de lupta pentru putere, până când oamenii înșiși s-au transformat într-un produs de care trebuie să ne ocupăm, precum facturile de electricitate.

Când tentațiile iau locul provocărilor, aproape invariabil apare Abundența Destructivă.

PROVOCĂRI ȘI TENTAȚII

**Partea
a șasea**

Abundența
distructivă



O cultură sacrificată

„Lăcomie pe termen lung.” Acestea au fost cuvintele pe care Gustave „Gus” Levy, venerabilul partener senior la Sachs, le-ar folosi pentru a descrie modul în care compania își desfășura activitatea. Era în anul 1970 și Goldman era o organizație de „gentlemen” care credea în parteneriat și în a face ce este mai bine pentru client și pentru firmă. Având în vedere reputația lor de acum, sună amuzant, dar bancherii de la Goldman erau cunoscuți drept „cercetașii miliardari” datorită dorinței lor evidente de a căuta întotdeauna să facă tot ce e mai potrivit pentru client. „Lăcomia pe termen lung” însemna că uneori merita să încasezi o lovitură pe termen scurt pentru a-ți ajuta clientul, deoarece loialitatea și încrederea astfel rezultate recuperau ulterior pierderile cu vârf și îndesat. Și recuperau.

La fel ca multe organizații cu o puternică cultură umanistă, Goldman Sachs s-a dezvoltat atunci când rivalii ei se luptau sau eșuau. Din anii 1970 și până la începutul anilor 1990, Goldman dădea impresia că nu putea greși. „Până în anii 1990, aveau o reputație foarte bună”, consemnează Suzanne McGee, jurnalistă și autoare a cărții *Chasing Goldman Sachs*. „Dacă o Ofertă Publică Inițială (OPI) era semnată de Goldman Sachs, acest lucru echivala cu aprobarea celor de la Good Housekeeping.”

Fără a exagera cultura de la Goldman (care în acea perioadă era o firmă compusă aproape numai din bărbați și, în general,

închisă minorităților), aceasta a fost, indubitabil, considerată a avea cele mai înalte standarde. Ca toate culturile puternice, nu era ușor să pătrunzi acolo. Când zic nu era ușor, nu mă refer la standarde academice, ci la ceva mult mai dificil. A fost o vreme când până și cei mai școliți candidați nu puteau fi siguri că vor fi acceptați la Goldman. Ei trebuiau să se integreze bine în cultura respectivă. Se aștepta din partea lor să pună interesele firmei înaintea celor personale. Trebuia ca partenerii fondatori să simtă că puteau avea încredere în ei mai mult decât în capacitățile lor de a face bani. La rândul lor, trebuia ca angajații să creadă în lăcomia pe termen lung. Se aștepta din partea lor să pună interesele firmei înaintea celor personale. Datorită acestor standarde înalte de caracter aflate la baza culturii organizaționale a rezistat Goldman în perioadele grele. Pe când alții se străduiau să își salveze pielea, uneori chiar abandonând nava, cei de la Goldman s-au unit și au ieșit la liman.

Ceva s-a întâmplat însă. Odată cu anii 1990, există indicii că acea cultură a parteneriatului începuse să se destrame, tendință care a continuat accelerat după ce firma a devenit publică, în 1999. La Goldman venise timpul unei noi mentalități. „Reglementările care făceau plicticoase afacerile din domeniul financiar aproape că dispăruseră în perioada în care a fost emisă oferta publică inițială la Goldman“, relatează Lawrence Lessing, profesor de drept la Harvard, într-un articol pentru CNN. „Experimentele îndrăznețe (și uneori imprudente) – așa-zisele inovații financiare – au creat pentru firme ca Goldman incredibile posibilități de profit.“

Aceasta fiind atmosfera, firma aflată în expansiune rapidă a început să agreeze un nou tip de operator financiar, cu o personalitate clar mai agresivă decât aceea a bancherilor de investiții care ocupaseră anterior aceste poziții. Noile standarde de acces în firmă puneau rezultatele academice și performanțele anterioare deasupra compatibilității culturale.

Apariția noului tip de broker a fost privită cu resentiment de cei care găseau motiv de mândrie în firma construită de ei și în cultura căreia își dedicaseră viața pentru a o sprijini și proteja. Astfel, în firmă au apărut două enclave: vechiul Goldman și noul Goldman. Una dintre culturi se baza pe loialitate și lăcomie pe termen lung, cealaltă, pe cifre și ținte pe termen scurt. Una avea la bază un echilibru de hormoni sociali, cealaltă, un dezechilibru ce tindea, în principal, către dopamină.

Cu cât Goldman primea mai mulți oameni dornici să-și sporească avutul și poziția socială, uneori pe socoteala firmei sau a intereselor pe termen lung ale clienților, cu atât mai mult erau afectate cultura din companie, reputația în ansamblu și, în final, deciziile luate în firmă.

William Cohan subliniază acest lucru în cartea sa *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*. „Prima oară când Goldman a făcut disponibilizări a fost la începutul anilor 1990, când a concediat oameni din cauză că firma trecea printr-un an greu (și nu din motive de performanță individuală), fiind un moment foarte traumatizant“, consemnează Cohan. Dă de gândit faptul că Goldman Sachs nu îmbrățișase noțiunea de disponibilizări până în anii 1990. E clar că unele lucruri se schimbaseră.

Prin 2010, reputația șifonată a firmei era la cote minime, după rolul jucat în criza titlurilor ipotecare, la care se adăugase chestiunea bonusurilor imense acordate la doar câteva luni după ce primise sprijin guvernamental pentru a ieși din situația financiară dificilă. Nu mai era firma cea mai demnă de încredere de pe Wall Street, ci mai degrabă simbolul excesului și al lăcomiei. Președintele firmei, Lloyd Blankfein, și-a cerut chiar scuze:

— Am participat la acțiuni în mod clar greșite, pentru care ne pare rău și ne cerem scuze, a declarat el în noiembrie 2009.

Dar scuzele erau tardive (și cam cu jumătate de gură, după cum li s-a părut multora). Pierzându-și numele de „cercetași“,

liderii Goldman Sachs erau considerați mai degrabă un fel de șarlatani.

Aceasta nu este doar povestea lui Goldman Sachs. Mă folosesc de exemplul lui Goldman Sachs pentru a ilustra ce se întâmplă în mult prea multe companii americane din varii domenii.

Fiecare cultură are istorie, tradiții, limbaj și simboluri proprii. Prin identificarea cu o anumită cultură, ne articulăm apartenența la un anumit grup și ne aliniem unui set comun de valori și convingeri. Ne putem defini prin cultura țării de cetățenie – de exemplu, sunt american – ori prin cultura unei organizații – de pildă, sunt pușcaș marin. Asta nu înseamnă că ne gândim zilnic la identitatea noastră culturală. Când însă suntem izolați de grup sau când tribul este amenințat din afară, aceasta devine mai importantă. Poate chiar deveni cel mai important lucru. Vă amintiți cum toți americanii s-au unit ca un singur om după evenimentele din 11 septembrie?

În culturile corporatiste puternice, angajații dezvoltă atașamente similare, identificându-se cu firma într-un mod foarte personal. Angajații companiei WestJet – liniile aeriene extrem de populare din Canada, asemănătoare companiei Southwest Airlines din America – nu spun că lucrează la WestJet. Ar suna ca un loc de muncă. Își spun *westjetter*-i. Este o identitate. Un angajat de la WestJet ar fi în stare să doarmă sau să-și zugrăvească locuința într-un tricou cu logoul companiei. În orice caz, un *westjetter* va purta tricoul în public cu mândrie.

Într-o cultură slabă, tindem să nu mai facem ce „trebuie”,
ci ceea ce „ne trebuie”.

Când standardele culturale se deplasează din zona caracterului, a valorilor sau a convingerilor către cea a performanței, a cifrelor și a altor indicatori bazați pe dopamină, hormonii care ne ghidează comportamentul intră în dezechilibru, rezultând o mai slabă voință de a manifesta încredere și cooperare. Ca laptele îndoit cu apă, cultura devine în final atât de diluată încât pierde tot ceea ce o făcea bună și sănătoasă, păstrând doar aspectul sau vagul gust de lapte. Ne pierdem rădăcinile istorice, responsabilitatea față de trecut și tradițiile comune. Nu ne mai interesează apartenența. În acest tip de cultură slabă, nu ne mai gândim la ce e „bine“, ci la ce e „bine pentru mine“.

Munca la Goldman Sachs însemna ceva mai mult decât atât. Nu era doar descrierea locului în care erai angajat. Pentru cei integrați în cultura respectivă, munca la Goldman spunea ceva despre ce fel de oameni erau. Lumea știa la ce să se aștepte de la aceștia. Adică, în general, la lucruri foarte bune. Era o mândrie să faci parte din firmă. Liderii companiei însă nu au protejat ceea ce se construise atât de greu.

După cum a sintetizat Goethe, marele gânditor al secolului al XIX-lea, „poți cu ușurință să judeci caracterul unui om după modul în care îi tratează pe cei care nu pot face nimic pentru el“. Caracterul descrie modul de gândire și de acțiune al unui individ, iar cultura unei organizații descrie caracterul unui grup de oameni și modul colectiv de gândire și de acțiune al acestora. O companie cu un caracter puternic va avea o cultură care pune pe primul loc o atitudine favorabilă tuturor, nu doar acelora care plătesc sau aduc bani pe moment. Într-o cultură cu un caracter puternic, oamenii din companie se vor simți protejați de lideri și de colegi. Într-o cultură cu un caracter slab, oamenii simt că singura lor protecție stă în propria abilitate de a se descurca în hățișul de intrigi și de a-și acoperi

singuri spatele (sau poate cu ajutorul a unu-doi colegi de încredere, dacă au noroc). La fel cum caracterul nostru determină valoarea pe care o avem în ochii prietenilor, la fel și cultura unei companii îi conferă acesteia valoarea dinaintea celor care o cunosc. Performanțele pot să fluctueze, însă tăria unei culturi este singurul lucru pe care ne putem bizui.

Întotdeauna este fascinant să ascuți ce cuvinte folosesc oamenii când își descriu relația cu locul de muncă. Cuvinte ca „dragoste“ și „mândrie“ reflectă sentimente asociate cu oxitocina, respectiv serotonina, sau cu lipsa acestora. „Nu mă simt în siguranță“, mi-a povestit o angajată de la Goldman Sachs.

— Mi-aș putea oricând pierde slujba. Goldman este lipsit de suflet, mi-a zis ea.

A spune că o companie „nu are suflet“ este recunoașterea lipsei empatiei în acea cultură. Iar când lipsește empatia, predomină agresivitatea, teama și alte sentimente distructive.

Un fost angajat de la Goldman, care a lucrat în firmă în anii 2000, când deja începuse binișor procesul de transformare culturală, mi-a descris o atmosferă lipsită de scrupule, cu manageri care asmuțeau echipele de consilieri una împotriva celeilalte pentru a pune mâna pe un proiect sau un client. Mi-a descris un mediu lipsit de orice încredere, orice respect reciproc și, mai presus de toate, lipsit de orice urmă de asumare a responsabilității atunci când lucrurile ieșeau prost. Un mediu în care tot ce conta era să ieși învingător, chiar dacă asta însemna să calci pe cadavrul unui coleg (ca să nu mai vorbesc de al unui client). Nu este de mirare că, în ciuda statutului respectabil pe care îl oferă munca la Goldman (statut construit probabil în anii venerabili de dinainte), fostul angajat și aproape toți colegii săi au plecat la alte companii în interval de doi ani. Ce se întâmpla acolo era prea mult pentru un om, dacă el ținea la sănătatea sa mentală și la fericire, ca să nu mai

vorbesc de succes. Liderii însă permiteau ca această cultură să-și continue existența.

Pe 14 martie 2012, *The New York Times* a publicat un editorial de Greg Smith, pe atunci director executiv la Goldman Sachs, în care acesta își anunța demisia imediată din compania în care lucrase doisprezece ani. Iată ce a scris despre cultura „toxică“ din această firmă:

„Cultura organizațională a fost ingredientul secret care a dat măreție acestei firme și ne-a permis să le câștigăm încrederea clienților vreme de 143 de ani. Nu era vorba numai despre a face bani; nicio firmă nu rezistă atât de mult doar prin asta. Era vorba mai degrabă despre mândrie și despre încrederea în organizație. Îmi pare rău să spun că astăzi mă uit în jur și nu văd aproape nicio urmă din cultura care m-a făcut să iubesc munca în această firmă în toți acești ani. Nu mai am nici mândrie, nici credință. Conducerea însemna atunci să ai idei, oferind exemple și luând deciziile corecte. Astăzi, dacă faci destui bani pentru firmă (și nu ești vreun ucigaș psihopat), vei fi promovat într-o poziție influentă... Când se va scrie istoria companiei Goldman Sachs, se poate consemna că actualul CEO, Lloyd C. Blankfein, și președintele, Gary D. Cohn, au ruinat cultura companiei în timpul mandatului lor.“

Când evaluăm ce „simțim“ în legătură cu munca noastră, reacționăm adesea la mediul în care lucrăm. Nu ne referim doar la munca în sine. Iar când o cultură devine dintr-un loc în care oamenilor le place să muncească un loc unde se duc la muncă doar pentru a câștiga ceva pentru sine, vina este în mod cert a celor care conduc compania. Oamenii reacționează întotdeauna la mediul în care lucrează. Liderii sunt cei care decid ce fel de mediu vor să construiască. Un cerc intim care să-i includă doar pe cei mai apropiați lor sau extinderea zonei de siguranță către periferiile organizației?

Vasta majoritate a celor care lucrează la Goldman Sachs, indiferent de ce ar crede cei care îi critică, nu sunt nici răi și nici malefici. Cu toate acestea, mediul de lucru în care au fost plasați de liderii lor face posibil ca ei să comită lucruri rele și malefice. Comportamentul uman este semnificativ influențat de mediul de trai și de muncă... în bine sau în rău.

În noiembrie 2008, teroriști înarmați cu arme automate au atacat mai multe locuri din Mumbai, India, omorând peste 160 de oameni. Unul dintre aceste locuri a fost Taj Mahal Palace Hotel. În povestea atacului de la Taj este neobișnuit faptul că angajații și-au riscat viețile pentru a-i salva pe oaspeții.

Au existat cazuri în care operatorii centralei telefonice, după ce ieșiseră cu bine din hotel, s-au întors pentru a suna clienții și a-i ajuta să scape. Se mai povestește cum personalul de la bucătărie a făcut un scut uman pentru a-i proteja pe clienții care încercau să scape din carnagiu. Dintre cei 31 de oameni uciși la hotel în acea zi, aproape jumătate făceau parte din personal.

Rohit Deshpande, profesor de economie la Harvard, care a cercetat evenimentele de la Taj, a aflat de la conducerea hotelului că nu exista o explicație pentru o asemenea dovadă de vitejie din partea personalului. Motivul nu este însă atât de misterios - este rezultatul culturii promovate de conducerea hotelului. Taj, unul dintre cele mai bune hoteluri din lume, insistă ca angajații să pună interesele clienților deasupra intereselor companiei; mai mult, angajații sunt adesea recompensați pentru acest comportament.

Spre deosebire de cultura de la Goldman Sachs de astăzi, diplomele și originea nu contează atât de mult în selectarea angajaților. Cei de la Taj știu că, adesea, absolvenții școlilor de afaceri de mâna a doua, de pildă, îi tratează pe cei din jur mai bine decât absolvenții școlilor de primă clasă... astfel încât

preferă să îi angajeze pe cei dintâi. Respectul și empatia sunt prețuite mai mult decât talentul, aptitudinile sau motivația pentru dezvoltare personală. Odată angajați, înclinațiile acestora sunt întărite și încurajate, ceea ce conduce la o cultură solidă, în care oamenilor li se acordă încrederea de a improviza în loc să facă totul ca la carte. Conducerea hotelului Taj este convinsă că oamenii „vor face ceea ce trebuie“, nu ceea ce e mai bine pentru ei. Așa cultură, așa oameni.

Mă cutremur întotdeauna când aud de vreun CEO al unei mari bănci de investiții care este șocat să afle că în sânul băncii a existat un „operator financiar nedemn“, care, umblând după câștiguri sau glorie personală, a luat decizii care i-au dăunat întregii companii. Dar la ce altceva te poți aștepta de la o cultură care sprijină și recompensează comportamentul egocentric? În aceste condiții, un CEO mizează pe faptul că angajații vor face „ceea ce trebuie“. Dar nu oamenii dau tonul, conducerea este aceea care o face.

Culturile slabe nasc lideri slabi

Kim Stewart era doar unul dintre mulții angajați care au suferit de pe urma unui mediu toxic. Știuse din prima zi la Citigroup că era în neregulă cultura de acolo.

— Îmi amintesc că m-am întors acasă și i-am spus soțului că trebuie să-mi limitez numărul de replici inteligente, relatează Stewart.

Problema nu era că ar fi considerat că șeful ei sau colegii erau proști, ci mai degrabă că se simțeau amenințați (un sentiment perfect valabil într-o organizație cu o zonă de siguranță slabă). În permanență părea că plutește acolo un sentiment de suspiciune și neîncredere.

Stewart își amintește că, atunci când a intrat în divizia de investiții, în 2007, a încercat imediat să înțeleagă cum încheia compania anumite tipuri de tranzacții. S-a dus la șeful ei și i-a cerut să-i confirme dacă înțelesese bine procesul, ceea ce el a și făcut. Atunci, de ce prima ei tranzacție a fost un eșec lamentabil? Stewart a aflat ulterior că șeful, fiind îngrijorat că succesul ei ar putea să-i amenințe poziția, i-a ascuns în mod deliberat o parte esențială a procesului de tranzacționare, asigurându-se că va eșua. Era ca și cum își dorea ca ea să rateze, pentru ca performanțele lui să fie puse într-o lumină mai bună.

— Senzația, la Citi, era aceea că nu vreau ca cineva să știe la fel de multe ca mine, pentru că atunci nu sunt indispensabil, relatează Stewart.

Este un comportament potrivit doar pentru autoprezervare. Simptomul clasic al unei culturi nesigure, plină de cortizol, în care informații valoroase sunt ascunse în interesul unui individ sau al unui mic grup, deși împărtășirea acelor informații le-ar fi de folos și celorlalți, și companiei ca întreg. Toți se temeau să nu fie depășiți de vreun coleg, își amintește Stewart. Nimeni nu se simțea în siguranță. Și nu pentru că firma avea nevoie să facă reduceri de personal, pur și simplu așa era cultura.

După încă un an, firma avea să sufere pierderi financiare enorme, fiind necesară intervenția guvernului federal pentru a o salva de la dezastru, în mare parte din cauza unei atmosfere secretoase, în locul împărtășirii de informații. Nu poți să nu te întrebi cum ar fi arătat criza financiară dacă ar fi existat mai multe bănci care să aibă culturi echilibrate, în care angajații să nu se simtă amenințați reciproc.

Desigur, au venit și reducerile de personal până la urmă. În noiembrie 2008, compania a avut una dintre cele mai mari tranșe de concedieri din istoria oricărui domeniu economic. Într-o bună zi, Citi a emis 52 000 de preavize, respectiv 20%

din totalul forței de muncă. Departamentul în care lucra Stewart a fost redus la mai puțin de jumătate, de la 190 la 95 de angajați, iar bonusurile au fost tăiate. După ce s-au liniștit lucrurile, te-ai putea gândi că liderii organizației s-au simțit umiliți. Nici vorbă.

În schimb, atmosfera s-a înrăutățit. Stewart își amintește cum, spre sfârșitul lui 2011, la câțiva ani după criză, când compania revenise pe profit, a venit să se prezinte noul ei șef de la Citi, un director general. Acesta le-a spus angajaților că îl interesau doar trei lucruri: profituri, venituri nete și costuri. După care i-a spus în particular lui Stewart:

— Dacă vă-nchipuiți că o să vă fiu mentor și o să vă dau sfaturi de carieră, nu v-ați găsit omul.

Așa leadership, așa cultură.

O cultură protejată

Majoritatea oamenilor cunosc ce sunt acelea Post-It Notes. Ceea ce însă cei mai mulți oameni nu știu este cum au apărut acestea. Spre deosebire de modul în care majoritatea companiilor dezvoltă produsele – întâi le imaginează și apoi încearcă să le construiască –, unica rațiune de a fi pentru Post-It Notes și multe alte produse ale 3M este cultura comunicării.

Spencer Silver, omul de știință căruia îi revine o parte din meritul dezvoltării acestui produs, lucra de fapt la inventarea unui adeziv foarte puternic, în laboratorul unei companii din Minnesota. Din păcate, nu a avut succes, obținând din greșeală un adeziv foarte slab. Silver însă nu a strecurat „greșeala” sub preș, de jenă, și nici nu a ținut-o secretă din teamă pentru slujba sa. Și nici nu a păzit cu strășnicie secretul, cu gândul că într-o zi ar putea profita de pe urma acestuia. Invenția involuntară

le-a fost comunicată colegilor din firmă, în speranța că poate cineva i-ar putea găsi vreo întrebuințare.

Exact asta s-a și întâmplat. Câțiva ani mai târziu, Art Fry, un alt savant de la 3M, făcea niște repetiții în corul bisericii și era iritat că semnul de carte îi tot aluneca. Acesta îi tot cădea de pe pagină pe pupitrul pentru partitură și apoi pe podea. În acel moment, și-a amintit de adezivul slab al lui Silver și și-a dat seama că îl putea folosi pentru semnul de carte perfect! Și astfel s-a născut produsul care avea să devină unul dintre cele mai recunoscute branduri din istorie, cu peste 4 000 de variante vândute în peste o sută de țări.

La 3M, inovația nu este doar rezultatul educației științifice sau al expertizei tehnice. Inovația este rezultatul unei culturi corporatiste a colaborării și a comunicării. Spre deosebire de cultura unora dintre băncile de investiții, la 3M se știe că oamenii au cel mai înalt randament atunci când lucrează împreună, comunică ideile și nu au nicio problemă să folosească rezultate ale muncii altora pentru propriile proiecte. Nu există noțiunea de „al meu“.

Într-o altă companie, ideea compromisă a lui Silver nu ar fi ajuns niciodată în mâinile lui Fry. Dar nu și la 3M.

— La 3M suntem de fapt un mănunchi de idei, a declarat Fry. Nu aruncăm niciodată o idee, pentru că nu se știe niciodată când ar putea folosi altcuiva.

Această polenizare încrucișată a ideilor, în combinație cu accentul pus pe împărtășirea informației în timpul producției, a condus la o atmosferă de colaborare care a transformat 3M într-un loc în care oamenii simt prețuire. „Inovație prin interacțiune“ este unul dintre mottourile favorite ale companiei. Angajații sunt încurajați să prezinte constant idei noi la consfăturile tehnice interne dintre colegi din alte divizii. Un indiciu

clar că toată această colaborare funcționează este acela că mai bine de 90% dintre patentele 3M au mai mulți inventatori.

Acest tip de cultură nu depinde de domeniul de activitate al 3M. Chiar și într-un domeniu în care colaborarea nu este atât de extinsă, prin natura produselor sau a serviciilor, se poate beneficia de pe urma comunicării deschise. Fie și numai prin cererea opiniei unui terț neimplicat într-o anumită activitate, se pot obține îmbunătățiri spectaculoase. Aflarea soluției propuse de cineva pentru o anumită problemă îi poate da altcuiva o idee despre cum să își rezolve propriile dificultăți. Nu acesta este și sensul învățării, să le comunicăm altora cunoștințele pe care le deținem?

La o analiză a produselor în dezvoltare la 3M, vei fi uimit să constăți cum inovația dintr-un loc sare de la o divizie la alta. Inginerii 3M dintr-un laborator destinat industriei auto lucrau la conceperea unei substanțe care le-ar fi de folos atelierelor auto în amestecarea chitului folosit pentru repararea zgârieturilor din caroserie. Tehnologia pe care o utilizau aceștia provenea dintr-un alt laborator 3M, cel destinat produselor de tehnică dentară, de la o substanță pe care dentiștii o folosesc pentru omogenizarea masticului pentru mulajele dentare. Un alt exemplu: o tehnologie 3M utilizată la sporirea capacității reflectorizante a indicatoarelor rutiere a fost ulterior aplicată la inventarea plasturilor pentru injecții nedureroase. Polenizarea încrucișată a ideilor generează inovație la un nivel uluitor pentru majoritatea oamenilor.

Compania deține peste 20 000 de patente, dintre care mai bine de 500 au fost acordate numai în 2012. În 2009, în mijlocul unei perioade economice foarte dure, când alte firme tăiau bugetele de cercetare și dezvoltare pentru a reduce costurile, 3M a reușit totuși să scoată pe piață peste 1 000 de noi produse.

Deși arareori li se cunoaște proveniența, produsele 3M sunt omniprezente. 3M nu a avut succes doar pentru că îi angajează pe cei mai buni și mai inteligenți (deși sunt sigur că ei ar susține asta), ci datorită unei culturi care încurajează și recompensează oamenii pentru întrajutorare și împărtășirea cunoștințelor pe care le dobândesc.

Când oamenii din interiorul zonei de siguranță manifestă încredere și își împărtășesc succesele și eșecurile, ce știi și ce nu știi, rezultatul este inovație. Așa stă în firea lucrurilor.

„Eu” înainte de „tine”. „Mie” înainte de „nouă”

Voia să conducă. Voia să fie liderul. Și nimeni nu avea să-i stea în cale... nici măcar liderul de atunci. Așa a preluat Saddam Hussein puterea în Irak. Chiar înainte de a ajunge la conducere, a încheiat alianțe strategice care să-i întărească poziția și să-i asigure ascensiunea. Odată ajuns la putere, și-a copleșit aliații cu averi și funcții, pentru a-și asigura „loialitatea” acestora. A pretins a fi de partea poporului, dar nu era. Voia totul doar pentru sine – gloria, faima, puterea și banii. Toate promisiunile de a sluji făceau parte din strategia de a lua.

Problema cu astfel de tranziții, dincolo de aspectele evidente, este că acestea creează o cultură de neîncredere și paranoia, slăbind fundația țării mulți ani după îndepărtarea dictatorului. Asemenea lupte pentru putere nu sunt apanajul strict al dictatorilor unor țări instabile sau al scenariilor de seriale HBO. Se întâmplă mai tot timpul în interiorul corporațiilor moderne. De pildă, exact așa a preluat Stanley O’Neal conducerea companiei Merrill Lynch, în 2001.

Născut în plină perioadă *Baby Boom*, în orașelul Wedowee din estul statului Alabama, ca fiu al unui fost sclav, O’Neal a studiat la Harvard Business School cu bursă de la General Motors. Ulterior, s-a angajat la GM și a avansat rapid în departamentul Trezorerie. Dar avea alte gânduri, mai mari. Astfel,

deși nu avea nicio înclinație reală sau experiență în domeniul brokerajului, a trecut la Wall Street. Fiind unul dintre extrem de puținii americani de culoare care să acceadă în eşaloanele superioare ale domeniului bancar, O'Neal avea șansa să se numere printre cei mai mari lideri ai vremii, un simbol a ceea ce este posibil în America. Însă el a ales o altă cale.

În 1986, a intrat la Merrill Lynch și, în câțiva ani, ajunsese șeful direcției de garanții devalorizate (care, în mod ironic, avea să devină, sub conducerea sa, cel mai mare operator de astfel de garanții, după ce Michael Milken de la Drexel a pledat vinovat de fraudă cu titluri de valoare în 1990). Ulterior, O'Neal a preluat uriașa divizie de brokeraj de la Merrill, ajungând în final director financiar al companiei. La spargerea bulei *dot com* de la sfârșitul anilor 1990, a concediat rapid mii de angajați, impresionându-și șeful - directorul executiv David Komansky - prin cutezanța sa și cimentându-și reputația de manager lipsit de scrupule. Pe la mijlocul anului 2011, avându-l pe Komansky aliat, O'Neal a scos din cursă mai mulți concurenți în cursa pentru președinția companiei. Dar nu era de ajuns.

O'Neal dorea să pună capăt culturii centrate pe angajați de la Merrill Lynch, în care vedea un obstacol. Numită afectuos de către angajați „Maica Merrill“ (alt indiciu al vremurilor în care cultura organizațională era mai echilibrată și mai umană), această firmă era un foarte bun loc de muncă. Nu era niciun secret pentru nimeni că O'Neal o disprețuia, considerând-o slabă și dezorientată, ceva ce-i stătea în cale. Nefiind deloc interesată de vreo cultură corporatistă sănătoasă, afacerea nu însemna altceva decât competiție, ceea ce a și creat în firmă. Cultura pe care a creat-o nu era una în care angajații să concureze la sânge cu cei din afara companiei. În această cultură, angajații concureau la sânge între ei.

Repet, liderul este acela care dă tonul în interiorul organizației, iar tonul dat de O’Neal însemna lipsă de scrupule și punerea propriei persoane înaintea tuturor. Compania Merrill a fost foarte afectată de atacurile din 11 septembrie, având sute de angajați răniți și trei morți. Cu toate acestea, în cele douăsprezece luni de emoții intense care au urmat, O’Neal a concediat mii de angajați și a închis multe puncte de lucru.

Prin 2002, manevrele de marginalizare a rivalilor erau încheiate: conducerea companiei l-a forțat pe vechiul său amic Komansky să iasă la pensie mai devreme și l-a numit președinte și director executiv pe O’Neal. Odată îndepărtat sociabilul Komansky, cultura din companie s-a schimbat aproape peste noapte. Departele de a fi perfect, Komansky măcar mai dădea când și când pe la sala de mese a angajaților, să ia prânzul cu aceștia. O’Neal considera că nu are rost. Nu îl interesa să fraternizeze cu subordonații. În schimb, folosea un lift separat pentru a ajunge în biroul său de la etajul 32, iar angajații erau instruiți să nu i se adreseze pe culoare și să se ferească din calea lui dacă se întâlneau cumva. Nefiind omul care să nu profite de vreun beneficiu, în weekenduri călătorea cu avionul privat al companiei către cealaltă casă a lui din Martha’s Vineyard.

Acționăm în sprijinul viziunii liderilor care ne inspiră și subminăm dictatorii care vor să ne controleze. Întrucât încrederea se evaporase, nu e de mirare că amenințarea cea mai mare pentru O’Neal avea să vină din interior, ca de altfel în toate dictaturile. Într-o zonă de siguranță, oamenii se străduiesc să-și protejeze liderul, ca reacție la protecția pe care le-o oferă acesta. Dar la Merrill altfel stăteau lucrurile. La doar câteva luni de la numirea lui O’Neal în funcția de președinte, subordonații săi direcți începuseră deja manevre de culise menite a convinge consiliul director să-l submineze. Prințând de veste, O’Neal a

stârpit rapid orice urmă de opoziție. Nu i-a luat mult să se izoleze complet, instaurând la Merrill o cultură bazată aproape exclusiv pe intoxicația dopaminei și pe groaza și paranoia alimentate de cortizol. Vremurile bune ale „Maicii Merrill“ se duseseră de mult.

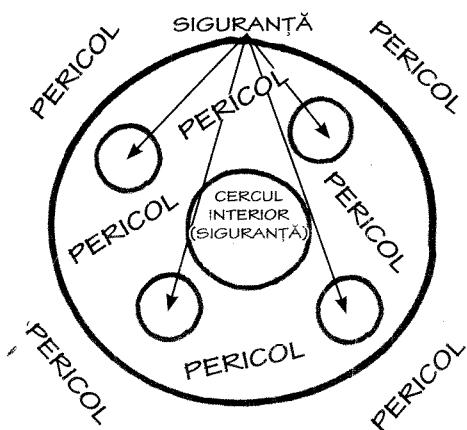
În acel moment, atenția conducerii firmei era concentrată asupra creării obligațiunilor cu grad înalt de risc, care aveau să contribuie la ascensiunea și la prăbușirea pieței garanțiilor ipotecare. Mai e de mirare că firma nu era în măsură să evite dezastrul care s-a abătut asupra ei? În vara anului 2006, șeful Direcției de investiții, Jeff Kronthal, l-a avertizat pe O'Neal cu privire la pericolele ce se conturau. În loc să coopereze cu Kronthal sau să implementeze ceva măsuri de siguranță spre binele firmei, O'Neal l-a concediat. O'Neal considera că, dacă exista vreun pericol, el era singurul în măsură să-i facă față, astfel că și-a întărit pârghiile controlului pe care îl exercita asupra companiei.

În octombrie 2007, compania a anunțat pierderi de peste 2,2 miliarde de dolari în cel de-al treilea trimestru, precum și prescrierea unor pierderi de 8,4 miliarde provenite din investiții eșuate. În sfârșit, domnia lui O'Neal ajunsese la un final brusc și lipsit de glorie. Reușise să se izoleze de angajați și de consiliul de conducere și, ca să pună capac, luase decizia de a face o ofertă către Wachovia privind o posibilă fuziune, fără a-și consulta mai întâi directorii. Orice sprijin ar fi putut primi era compromis. A părăsit compania în dizgrație, cu un pachet compensatoriu în valoare de 160 de milioane de dolari.

Adesea, mă amuz de ironia directorilor executivi care cred în modelul de stimulare „răsplata performanței“ în companiile pe care le conduc, iar apoi se așteaptă la plăți masive în momentul în care părăsesc compania pe ușa din dos. De ce acționarii și consiliile de conducere nu prevăd în contractele acestora

interzicerea oricărei plăți compensatorii dacă un director executiv părăsește firma în mod neonorabil? Nu ar fi mai potrivit astfel și mai în interesul companiei și al acționarilor? Dar mă îndepărtez de subiect.

O'Neal a reprezentat versiunea extremă a modului de gândire care pusese stăpânire pe Wall Street și care, în final, l-a dus la dezastru. Se izolase de cei pe care îi conducea și, ca să înrăutățească lucrurile, a cultivat cu atât de mult succes competiția internă, încât nu e de mirare că aceia cu care făcuse cândva echipă s-au întors împotriva lui. După cum am arătat deja, problema nu e stilul de afaceri al companiei în sine. Problema stă în calitatea relațiilor din interiorul organizației – începând cu liderul.



Acordând tot mai multă atenție propriei bogății și puteri, liderul încetează să mai fie lider și începe să capete trăsăturile unui tiran. Mark Bowden a scris un articol remarcabil despre Saddam Hussein în *Atlantic Monthly*. Acolo, el descrie cum liderul tiran „există doar cu scopul de a-și conserva bogăția și

puterea“. Aceasta este și problema. „Puterea“, așa cum explică Bowden mai departe, „îl rupe pe tiran de lume“. Și, așa cum deja știm, atunci când apare o distanțare, se instalează abstracțizarea și imediat apoi își face apariția paranoia. Tiranul consideră că toată lumea este împotriva lui, fapt care îl împinge să omoare tot mai mulți oameni. El exercită un control rigid sporit asupra cercului intern. Și, pe măsură ce izolarea crește, organizațiile au de suferit.

Lipsind o protecție de deasupra, cei din interiorul organizației sunt mai puțin dispuși să coopereze. În schimb, competiția devine cea mai bună cale spre avansare. Când se întâmplă așa, succesul unora nu va fi întâmpinat cu feliicitări, ci cu gelozie. Dacă un lider este diabolic sau dacă suntem convingși că nu avem nicio șansă să pătrundem în cercul său de apropiați, atunci sunt semănate semințele rebeliunii. Când însă există posibilitatea să-i intrăm în grații sau când nu avem certitudinea că vom fi lăsați de izbeliște, atunci suntem aproape imobilizați. Freamătul ierbii, teama de ce ne-ar putea pândi sunt cele care ne declanșează secreția de cortizol în sânge. Cortizolul este cel care ne face paranoici și preocupați de autoconservare. Asta a făcut O'Neal la Merrill. A transformat cultura protecției într-una a incertitudinii, fapt care, la fel ca în Irak, a compromis fundația solidă pe care să se sprijine compania. Pur și simplu nu a existat suficientă încredere.

Povestea ascensiunii și a căderii lui O'Neal nu privește modul în care ambițiile unui singur om pot distruge o companie. În final, toți și toate au de suferit. Controlul concentrat la vârf poate duce la un singur rezultat: prăbușirea.

Puterea adevărată

David Marquet era ofițer de carieră în flota submarină. Un tip deștept, a absolvit Academia Navală între primii din promoția sa. De fapt, inteligenței sale îi datora în parte avansarea în ierarhia Marinei Militare a Statelor Unite. Întotdeauna avea un răspuns potrivit și era capabil să dea instrucțiuni și ordine clare. Conducea, întrucât era stăpân pe situație (sau cel puțin așa fusese învățat).

Marina Militară, ca multe alte organizații, îi recompensează prin recunoaștere și prin promovare pe cei inteligenți și cu simț practic. Astfel, căpitanului Marquet i-au fost recunoscute meritele și a fost promovat. S-a străduit să acceadă la unul dintre cele mai mari onoruri de care se poate bucura un ofițer de Marină, comanda unei nave. Avea să devină comandantul USS Olympia, un submarin de atac rapid, cu propulsie nucleară, din clasa Los Angeles. Ca și în cazul diferențelor dintre bombardiere și avioanele de vânătoare, în Marină existau „bombardiere”, submarine uriașe, purtătoare de rachete balistice. Mai mici și mai agile, submarinele de atac rapid sunt destinate să vâneze „bombardierele” inamice și, după caz, să le distrugă înainte de a apuca să-și lanseze rachetele nucleare. Un complicat joc de-a șoarecele și pisica, desfășurat pe imensitatea oceanului planetar. Acum, căpitanul Marquet era un pion-cheie în acest joc.

În perioada de pregătire pentru marea misiune, Marquet a petrecut un an studiind submarinul Olympia și echipajul acestuia. După cum era obișnuit, a muncit din greu pentru a învăța cât mai mult posibil. A ajuns să cunoască fiecare cablu, conductă și buton de pe submarin. A studiat dosarele de personal, pentru a ști totul despre echipajul său. Ca majoritatea celor aflați în funcții de comandă, simțea nevoia să știe la fel de multe, dacă nu mai multe decât echipajul, pentru a fi un lider credibil.

Date fiind importanța și onoarea acestei noi funcții, nu avea de gând să facă vreo excepție.

Când mai rămăseseră mai puțin de două săptămâni până la data programată pentru a prelua comanda Olympiei, a primit un telefon neașteptat de la mai mari. Planul se modificase. Până la urmă, nu mai urma să comande Olympia. În schimb, era numit la comanda USS Santa Fe, un alt submarin din clasa Los Angeles, ceva mai nou însă. Încă un amănunt: echipajul de pe Santa Fe era ultimul în toate clasamentele Marinei. În vreme ce Olympia era considerată elita, Santa Fe avea cea mai proastă reputație din flota submarinelor nucleare. Marquet era însă un individ inteligent și a văzut această schimbare drept o provocare. Ca mulți alți manageri superiori cu personalitate puternică și minte ascuțită, el va fi acela care va prelua frâiele și va schimba cu totul nava. Dacă va da ordine bune, va avea o navă bună. Iar dacă ordinele sunt excelente, nava va fi excelentă... cel puțin acesta era planul lui.

Și astfel, pe 8 ianuarie 1999, căpitanul Marquet a pășit de pe cheiul din Pearl Harbor, Hawaii, pe nava de două miliarde de dolari, ceva mai lungă decât un teren de fotbal, pe care cei 135 de oameni din echipaj aveau s-o numească de atunci înainte „casă“. Fiind una dintre cele mai noi nave din flotă, cea mai mare parte din echipamente erau diferite față de cele pe care se instruiseră Marquet pentru comanda Olympiei. Când oamenii obișnuiți să fie stăpâni pe situație sunt puși într-o conjunctură nefamiliară, aceștia devin adesea orbi dinaintea propriei ignoranțe. Sau, mai rău, pot alege să-și ascundă neștiința, de teamă că le-ar putea fi contestată autoritatea. Deși era conștient că trebuia să se bazeze pe echipaj pentru a umple lacunele, căpitanul Marquet a decis să țină asta pentru el. Cunoștințele sale tehnice constituiau baza autorității sale de lider, iar în lipsa

acestora, el, la fel ca mulți alți lideri, se temea că va pierde respectul echipajului.

Se dovedește că vechile metehne mor greu. În loc să pună întrebări care să-l ajute să învețe, Marquet s-a mărginit la ce știa mai bine – să comande – și a început să dea ordine. Părea că merge. Totul părea că se desfășoară fără probleme. Echipajul sărea să-i îndeplinească ordinele, să trăiți în sus, să trăiți în jos. Era clar cine e șeful. Serotonina îi curgea prin vene și se simțea bine.

În ziua următoare, pe mare, Marquet a decis să execute un exercițiu. A ordonat oprirea manuală a reactorului nuclear, pentru simularea unei avarii. Dorea să vadă cum reacționează echipajul într-o situație reală. O vreme, totul părea să meargă bine. Echipajul a executat toate verificările și măsurile de precauție necesare și a comutat propulsia pe motorul electric cu acumulatori – sau EPM. Deși nici pe departe la fel de puternic ca propulsorul nuclear, EPM poate asigura deplasarea submarinului la viteze mici.

Comandantul însă voia să-și forțeze un pic mai mult echipajul, să vadă cum se descurcă sub ceva mai multă presiune. I-a dat ofițerului de punte – navigatorul și cel mai experimentat ofițer de la bord – o instrucțiune simplă: „Două treimi înainte“. Asta însemna că voia ca echipajul să opereze motorul electric la două treimi din puterea maximă. Submarinul avea să se deplaseze mai repede, dar bateriile s-ar fi consumat mai rapid, ceea ce avea să dea mai bine senzația de urgență pentru repunerea în funcțiune a reactorului nuclear.

Ofițerul de punte confirmă primirea ordinului comandantului și îl repetă cu voce tare, cerând timonierului să mărească viteza.

— Două treimi înainte, i-a spus Marquet timonierului.

Nu s-a întâmplat nimic. Viteza submarinului rămăsese neschimbată.

Din spatele periscopului, căpitanul Marquet privea către marinarul începător care ar fi trebuit să execute ordinul. Tânărul s-a foit neliniștit în scaun.

— Timonier, a zis Marquet, care-i problema?

Iar tânărul marinar i-a răspuns:

— Nu există valoarea de două treimi, domnule.

Spre deosebire de toate celelalte submarine pe care fusese căpitanul Marquet, Santa Fe nu avea poziția două treimi pe comanda motorului electric.

Întorcându-se către navigator, care avea peste doi ani vechime la bordul acestui submarin, Marquet l-a întrebat dacă știa că nu exista poziția de două treimi.

— Da, domnule, a răspuns ofițerul.

— Păi și de ce ai dat ordinul atunci?, a întrebat stupefiat Marquet.

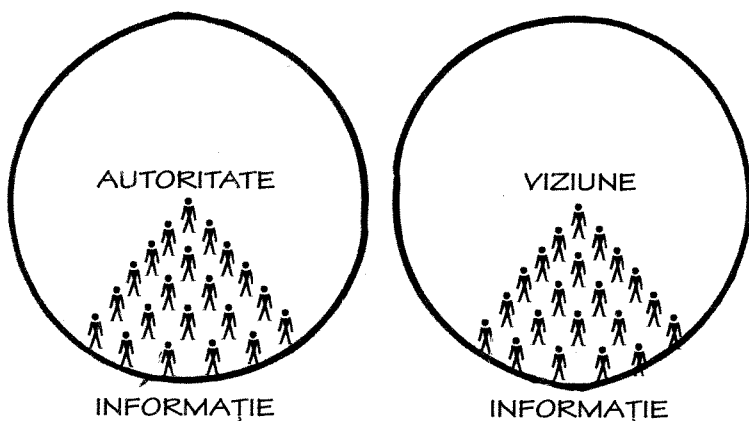
— Pentru că așa mi-ați spus, a răspuns ofițerul.

Abia atunci și-a dat seama căpitanul Marquet că echipajul era antrenat să respecte ordinele, iar el era antrenat pentru alt submarin. Iar dacă toată lumea avea să îi execute ordinele orbește, doar pentru că el era la comandă, se putea întâmpla ceva foarte, foarte grav. „Ce se întâmplă într-o cultură a autorității exercitate de sus în jos atunci când liderul greșește? Cad toți în prăpastie“, avea să scrie mai târziu căpitanul Marquet. Ca să reușească, trebuia să aibă mai multă încredere în echipajul său cu reputație proastă decât în sine. Nu avea de ales.

Un submarin nuclear nu este ca o companie. Într-o companie, când lucrurile merg prost, credem că este suficient să înlocuim personalul ori să schimbăm tehnologia ca să le facem să meargă bine. Este o opțiune pe care mulți lideri de companii o consideră un avantaj. Se presupune, de asemenea, că sunt dați

afară, respectiv angajați, oamenii potriviți. Dar dacă am fi nevoiți să conducem compania așa cum căpitanul Marquet a fost nevoit să-și conducă submarinul? Nu putea să se întoarcă la uscat și să ceară un echipaj mai bun și o navă pe care s-o cunoască mai bine. Aceasta era provocarea cu care se confrunta acum Marquet. Oricât de multe cunoștințe avea și oricât de inteligent era, tot ceea ce credea că știe despre leadership era greșit. Nu putea să permită ca echipajul să îi mai execute ordinele orbește – consecințele puteau fi dezastruoase. Avea nevoie ca toți să gândească, nu doar să execute.

ACORDĂ AUTORITATE CELOR CARE SE AFLĂ MAI APROAPE DE INFORMAȚIE



„Cei din vârf“, susține căpitanul Marquet, „dețin toată autoritatea și nicio informație. Cei de la bază“, continuă el, „dețin toate informațiile și nicio autoritate. O organizație nu va funcționa mai bine, mai repede și mai lin și nu își va atinge potențialul maxim până când cei cărora le lipsește informația nu vor renunța la control“. Problema era că devenise

„dependent“ de control, a relatat Marquet. Iar echipajul, la fel ca în multe organizații care înțeleg greșit ierarhia, era antrenat să se supună. În organizațiile în care doar câțiva își asumă responsabilitatea pentru acțiunile proprii, se va întâmpla ceva grav la un moment dat. Ceva grav care probabil ar fi putut fi prevenit cu ușurință.

Nu poți să nu te gândești din nou la firmele care suferă din cauza acțiunilor „nedemne“ ale celor dinăuntru. Fie că aceștia acționează lipsit de etică, comit o infracțiune sau doar acționează contrar intereselor organizației, nimeni nu își asumă răspunderea, dar toți arată cu degetul. Când lucrurile merg prost, republicanii dau vina pe democrați, iar democrații, pe republicani. Brokerii ipotecari au dat vina pe bănci, iar băncile, pe brokeri, pentru dezastrul financiar din 2008. Să fim recunoscători că niciunul dintre *aceștia* nu are pe mână un submarin nuclear.

Căpitanul Marquet a înțeles că rolul liderului nu este acela de a striga ordine și de a purta toată răspunderea pentru succesul ori eșecul misiunii. În schimb, este de datoria liderului să-și asume răspunderea pentru succesul sau eșecul fiecăruia dintre membrii echipajului său. Este datoria liderului să se asigure că aceștia sunt bine instruiți și încrezători în îndeplinirea sarcinilor pe care și le asumă și să le ofere răspunderea pentru progresul misiunii. Când comandantul oferă îndrumare și protecție, echipajul va face ce este necesar pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. În cartea sa, *Turn The Ship Around*, Marquet relatează toți pașii pe care i-a urmat – pe care îi poate urma orice organizație – pentru a dezvolta un climat în care cei care știu mai multe, oamenii care muncesc efectiv, să fie împuterniciți să ia decizii.

Unul dintre lucrurile pe care le-a făcut căpitanul Marquet a fost să schimbe cultura permisiunii cu o cultură a intenției. A

interzis cu totul utilizarea cuvântului „permisiune“ la bordul submarinului Santa Fe.

„Domnule comandant, solicit permisiunea de a demara imersiunea.“ „Ai permisiunea.“ „Demarez imersiunea, să trăiți!“ Aceste formule standard au fost înlocuite cu un simplu: „Domnule, intenționez să demarez imersiunea“.

Lanțul de comandă a rămas neschimbat. Singura diferență era o modificare de ordin psihologic. Persoana care executa acțiunea era și autorul acesteia, nu executa doar o sarcină care îi fusese trasată. Dacă insiști să afli cât de departe a dus această idee a „intenției“, căpitanul Marquet îți va arăta imediat că au existat doar trei lucruri pe care nu le-a putut delega. „Nu îmi pot delega răspunderea în fața legii, nu îmi pot delega relațiile, deci nu pot să-i cer cuiva să fie soțul nevestei mele cât sunt plecat“, este un exemplu pe care îl oferă. „Și nu-mi pot delega cunoștințele. Pentru orice altceva însă, le pot cere altora să își asume responsabilitatea.“

Caracterul remarcabil al acestui model și importanța celor trei responsabilități rezidă în faptul că, deși nu pot fi predate, ele pot fi împărtășite. Așa procedează liderii cu adevărat buni. Își împărtășesc cunoștințele, te pot prezenta oamenilor pe care îi cunosc și cer sprijinul în îndeplinirea sarcinilor ce le revin. Liderii slabi țin aceste lucruri pentru ei, considerând în mod eronat că valoarea lor stă în inteligență, rang sau relații. Nu e așa. Într-o organizație cu o zonă de siguranță puternică, nu doar liderul este dispus să împărtășească din cunoștințe, ci și ceilalți – liderul doar dă tonul. Când liderii noștri arată ce nu știi sau ce fac greșit, nu numai că suntem mai dornici să-i ajutăm, dar suntem la rândul nostru mai dispuși să recunoaștem când facem greșeli sau când lucrurile merg prost, pentru simplul motiv că nu ne e teamă că ne vom pierde slujbele. În organizațiile în care nu există siguranță, oamenii sunt mai

înclinați să ascundă greșelile sau dificultățile, din rațiuni de autoconservare. Problema este că aceste greșeli și dificultăți, dacă nu sunt rezolvate, adesea se cumulează și sunt dezvăluite mai târziu, când au devenit prea mari pentru a putea fi ascunse.

Acest lucru a fost silit Marquet să-l învețe. El și-a schimbat orientarea și acțiunile numai când a fost confruntat cu un model greșit, când a ajuns la un prag al eșecului ori al disperării sau a conștientizat că oamenii care lucrează într-un asemenea climat nu vor da niciodată randament maxim. A rezistat tentației instinctive de a prelua controlul. Acum simte o mare satisfacție să cedeze controlul și să vadă cum ceilalți se ridică la nivelul răspunderii care le-a fost încredințată. Relațiile de la bordul submarinului s-au întărit, iar cultura încrederii și cea a cooperării s-a îmbunătățit spectaculos. De fapt, s-a îmbunătățit atât de mult, încât, într-un an, echipajul Santa Fe, cu cele mai proaste referințe din întreaga flotă de submarine a SUA, a devenit echipajul cel mai bine cotate din istoria Marinei.

„Rostul liderului nu este acela de a da ordine“, explică Marquet. „Liderii trebuie să ofere direcția și intenția, lăsându-i pe alții să se gândească ce și cum să facă.“ Aceasta este provocarea cu care se confruntă cele mai multe organizații. „Noi instruiem oamenii să se supună, nu să gândească“, continuă Marquet. Dacă oamenii doar se supun, nu le putem pretinde să-și asume răspunderea. Responsabilitate nu înseamnă să faci ce ți se spune; asta e obediență. Responsabilitate înseamnă să faci ceea ce e corect.

Căpitanul Marquet a făcut mai mult decât să transforme echipajul navei sale din cel mai slab în cel mai bun. Acel lucru în sine era o realizare limitată și fără valoare semnificativă pentru succesul pe termen lung al organizației pe care o servea. Ca și cum ai atinge țintele trimestriale sau anuale fără a ține seama

de obiectivele decadei. Marquet a creat un climat care asigura echilibrul stimulenților chimici comportamentali. Sistemul pe care l-a instituit la bordul submarinului Santa Fe recompensa încrederea și cooperarea, nu doar obediența și succesul. Odată cu creșterea nivelului de oxitocină și serotonină, mândria echipajului, precum și grija reciprocă și succesul navei au crescut și ele. În prezența acestor substanțe sociale, și-au îmbunătățit simțitor capacitatea colectivă de rezolvare a problemelor.

Spre deosebire de Merrill Lynch, sub conducerea lui Stanley O'Neal, echipajul a trecut de la a aștepta să i se spună ce are de făcut și a-și proteja spatele la a face sacrificii pentru ceilalți și a acționa spre binele întregului. Nu a încercat să-și submineze comandantul, ci să-l facă mândru de el. Toți membrii echipajului au avut numai de câștigat.

Rata reînnoirii contractelor a crescut de la trei, în anul dinaintea preluării comenzii de către Marquet, la 33 (media în Marină este între 15 și 20). În medie, cam doi sau trei ofițeri de fiecare submarin sunt selectați pentru a li se da comanda unei nave. Într-o puternică discordanță, nouă dintre cei paisprezece ofițeri de la bordul submarinului Santa Fe au primit propria lor comandă. Santa Fe nu făcuse doar progrese, crease lideri.

În fizică, puterea se definește ca transfer de energie. Puterea unui bec electric se măsoară în wați. Cu cât sunt mai mulți wați, cu atât mai multă energie electrică este transformată în lumină și căldură și cu atât este becul mai puternic. Organizațiile și liderii acestora funcționează identic. Cu cât se transferă mai multă energie de la vârful organizației către cei care muncesc efectiv, cei care de fapt știu cel mai bine ce se întâmplă zilnic, cu atât va crește puterea organizației și a liderului.



Testul adăpostului individual

Colonelul și-a cerut scuze pentru că întârziase câteva minute la întâlnire. Avusese un „incident”, cum îl numea el. O figură impozantă, pușcaș marin din cap până-n picioare. Drept ca o scândură. Umeri largi, șolduri înguste. Uniforma era călcată perfect și purtată cu mândrie. Capul sus, emană încredere. Ca șef al Școlii de Cadeți ai Corpului Pușcașilor Marini sau SCCPM din Quantico, Virginia, își ia îndatoririle foarte în serios.

Deși, din punct de vedere tehnic, este o școală destinată instruirii corpului ofițerilor, pușcașii îți pot spune că este mai mult un proces de selecție a ofițerilor. Nu ești dat afară cu ușurință din bazele de instruire, dar dacă cineva nu întrunește calitățile de lider al pușcașilor marini la SCCPM, atunci nu va fi promovat. Simpla dorință de a conduce și de a munci din greu nu este de ajuns. Spre deosebire de sectorul privat, unde, dacă ești bun executant, vei fi adesea promovat într-o funcție de conducere, leadershipul la Pușcașii Marini este totodată o chestiune de caracter – nu doar de forță fizică, inteligență sau realizări.

În ziua aceea se întâmplase ceva cu unul dintre candidați, fapt care atrăsese atenția colonelului. De fapt, era ceva atât de grav, încât analizau dacă să-l dea afară din SCCPM. Împins de curiozitate, am întrebat ce făcuse candidatul pentru a pune capăt carierei sale de ofițer. Trebuia să fie ceva foarte grav. Mă întrebam ce fărađelege o fi comis.

— A adormit în post, a zis colonelul.

— Asta-i tot?, am întrebat eu. Păi, înseamnă că sunteți mai stricți decât îmi închipuiam.

Flăcăul adormise... nu participase la luptă; nu pusese viața nimănu în primejdie. Adormise... în pădurile Virginiei. Ce-i atât de grav în asta, mă întrebam eu. Doar nu a pus viața nimănu în primejdie. „Și pentru asta să i se pună capăt carierei?“, mă gândeam eu.

— Nu are a face cu faptul că a adormit, mi-a zis colonelul. Când l-am întrebat, a tăgăduit. L-am întrebat din nou și din nou a tăgăduit. Doar când l-am pus în fața dovezilor de necontestat a spus „Sunt dispus să-mi asum responsabilitatea pentru ce am făcut“. Problema este că responsabilitatea trebuie asumată în momentul comiterii faptei, nu când ești prins.

Mi-a explicat că, în Corpul Pușcașilor Marini, încrederea și integritatea sunt chestiuni de viață și de moarte. Dacă acest viitor lider ar fi pus în fruntea unei grupe de combatanți, iar membrii ei nu ar avea deplină încredere în informațiile care le sunt oferite de ofițerul lor - bune, rele sau neutre -, atunci ar ezita, ar pune la îndoială deciziile ofițerului sau nu ar acționa ca un grup compact. Și când se întâmplă asta, când nu putem avea încredere exact în oamenii care răspund de noi, se întâmplă lucruri rele, ceea ce, în cazul pușcașilor marini, înseamnă că mor oameni.

Dacă pușcașii cărora li se spune să se supună ofițerului bănuiesc fie și o secundă că ofițerul evită adevărul sau nu își asumă răspunderea pentru faptele sale, pentru a-și acoperi spatele sau pentru a avea o imagine mai bună, atunci zona de securitate se restrânge și întreaga structură și eficiență a grupeii de combatanți se destramă. Pușcașii nu sunt atât de eficienți doar pentru că sunt mari, puternici și neînfricați. Sunt buni pentru că au încredere unii în ceilalți și sunt convinși, fără nicio umbră de îndoială, că omul din stânga lor, ca și cel din dreapta, indiferent de grad,

vor face tot ce trebuie pentru a-i fi pune pe ceilalți în siguranță. Acesta este motivul pentru care pușcașii marini sunt atât de eficienți când acționează ca un grup.

Același lucru este adevărat în orice organizație, chiar și acolo unde deciziile nu sunt o chestiune de viață sau de moarte. Când suspectăm că liderii unei companii spun lucruri care să-i facă pe ei sau compania să arate mai bine sau prin care să evite umilirea sau răspunderea, încrederea pe care o avem în ei se clatină. Este o reacție firească. Creierile noastre interpretează informațiile prin filtrul supraviețuirii. Dacă suspectăm că liderii noștri distorsionează adevărul pentru a-și proteja interesele, subconștientul ne spune să nu stăm alături de ei într-un adăpost individual.

A mai existat un pușcaș marin care adormise în post, în timpul aceleiași aplicații. Și-a asumat fapta imediat și a primit o pedeapsă corespunzătoare. Din punctul de vedere al leadershipului, nu există nicio problemă în ceea ce-l privește. A făcut o greșeală și basta. A fost cinstit și și-a asumat pe loc responsabilitatea. În concepția pușcașilor marini, a fi lider nu înseamnă să ai tot timpul dreptate. Nu este vreun însemn al gradului sau un guler. Este o responsabilitate care ține aproape total de caracter. Leadershipul înseamnă integritate, onestitate, răspundere. Toate acestea sunt componente ale încrederii. Leadershipul înseamnă să ni se spună ceea ce *avem nevoie* să auzim, nu ce vrem să auzim. Dacă vrei să fii un lider autentic, să crezi încredere și loialitate profundă, atunci începe prin a spune adevărul!

Cum nu se clădește încrederea

— Integritatea, a zis directorul executiv, este piatra de temelie a fundației noastre.

Potrivit dicționarului Merriam-Webster, „integritate“ înseamnă aderență fermă la un cod de valori îndeobște morale. Asta sugerează că a acționa cu integritate reprezintă uneori un standard mai ridicat decât a acționa în limitele legii. „Incoruptibilitate“ este cuvântul oferit ca sinonim. Integritatea este mai mult decât un cuvânt scris pe perete, alături de celelalte „valori ale companiei“, este motivul pentru care avem încredere unii în ceilalți. „Piatra de temelie“ a încrederii, ca să folosesc și eu cuvintele alese de președintele companiei.

Avem nevoie să știm că informațiile pe care ni le dau ceilalți și, în special, liderii, bune sau rele, sunt adevărate. Avem nevoie să știm că, atunci când cineva spune ceva, crede în ce spune. Dacă avem dubii față de integritatea acestora, nu le putem încredința viața noastră sau a membrilor familiei noastre. Dacă ne îndoim de integritatea cuiva, am ezita înainte de a sări în adăpostul individual alături de respectiva persoană. Creierul nostru percepe integritatea celor din comunitatea noastră ca pe o chestiune de viață și de moarte.

Ca oameni și animale sociale, suntem programați să evaluăm în mod constant informațiile pe care ceilalți ni le oferă și acțiunile pe care le întreprind. Este un proces constant și continuu. Nu căpătăm încredere în cineva după ce ne-a spus un singur lucru, fie și adevărul. Încrederea apare odată ce avem suficiente dovezi pentru a ne liniști creierul că cineva anume, persoană sau organizație, este într-adevăr cinstită. Acesta este motivul pentru care integritatea, ca să funcționeze, trebuie să fie o practică, nu o stare mentală. Vorbim de integritate atunci când cuvintele și faptele noastre sunt în concordanță cu intențiile noastre. În termeni simpli, lipsa integrității înseamnă minciună. Forma cea mai obișnuită pe care o îmbracă în lumea afacerilor este situația în care liderul unei organizații spune ceea ce alții vor să audă, și nu adevărul.

De aceea nu avem încredere în politicieni. Chiar dacă suntem de acord cu fiecare afirmație în parte făcută de un anume politician, tot nu avem încredere, deoarece știm că nu crede tot ce spune. Nu suntem de acord în totalitate nici cu afirmațiile sau cu convingerile prietenilor apropiați sau ale membrilor familiei, așadar este evident că, dacă un politician se află în perfect acord cu noi, atunci fie reprezintă o anomalie, fie cum ar percepe cel mai probabil creierul nostru, el nu este complet sincer.

Politicienii umblă pe străzi, ne strâng mâinile și se informează în privința noastră doar când sunt în campanie electorală, dar, dacă le-ar păsa cu adevărat de noi, și-ar face timp să ne strângă mâna și să ne întâlnească în fiecare an, nu doar când au un interes. Ron Paul, candidatul la prezidențiale din 2011, avea opinii ce nu se bucurau de popularitate, motiv pentru care nu era eligibil. Totuși, era mult mai demn de încredere decât toți ceilalți candidați, deoarece era dispus să-și exprime opiniile știind foarte bine că, prin asta, se scotea singur din cursă. Mai mult, acele opinii erau în concordanță cu lucrurile pe care le afirmase în trecut. Eu nu sunt de acord cu Ron Paul în multe privințe și probabil nu aș vota cu el, în schimb aș avea mult mai multă încredere să împart un adăpost individual cu el decât cu unii dintre cei pentru care votez. Dintr-un singur motiv: are integritate.

Integritate nu înseamnă să fim sinceri când suntem de acord între noi, mai înseamnă să fim sinceri și când nu suntem de acord sau, chiar mai important, când șovăim. Repet, ca animale sociale, nevoia de a construi relații de încredere este, pentru creierele noastre, o chestiune de viață și de moarte sau, în cazul vieții moderne occidentale, o chestiune de a ne simți în siguranță și protejați, spre deosebire de a ne simți izolați și vulnerabili. Avem nevoie ca oamenii să recunoască când sunt nesiguri, nu să încerce să ascundă acest lucru sau să disimuleze, în

încercarea de a-și proteja imaginea. Orice tentativă de disimulare este în folosul sinelui, iar dacă vrem să supraviețuim sau să progresăm ca o comunitate, astfel de motivații egoiste pot fi dăunătoare grupului, în cazul în care s-ar ivi vreun pericol. Dacă nu ne putem baza pe cuvântul persoanei cu care împărțim adăpostul individual, am prefera să nu împărțim adăpostul cu aceasta. Nu este o idee complicată.

Pentru liderii noștri, integritatea este încă și mai importantă. Nu numai că trebuie să avem încredere că direcția pe care o aleg este realmente o direcție bună pentru noi toți, nu doar pentru lider. Ca membri de rând ai unei organizații, ca membri ai unui trib care vor să aibă sentimentul de apartenență și să câștige protecția și sprijinul întregului grup, adesea ne vom urma liderii orbește, cu convingerea (sau speranța) că este în interesul nostru să procedăm astfel. Acesta este târgul pe care îl facem cu liderii noștri. Noi, cei din grup, vom munci să materializăm viziunea lor, iar ei ne vor oferi protecție în tot acest timp, ceea ce include evaluări și comentarii cinstite. Avem nevoie să știm că le pasă cu adevărat de noi. Exact cum a spus acel director executiv.

— Integritatea este piatra de temelie a fundației noastre!, le-a spus acționarilor companiei Michael T. Duke, CEO, președinte, director, președinte al Comisiei de Compensatii Globale și președinte al Comitetului Executiv al Wal-Mart (da, aceasta este titlatura exactă). Cultura suntem noi. Nu sunt doar cuvinte scrise pe un perete din biroul central sau prinse cu o pioneză în avizierul din depozitul unui magazin. Asta ne face speciali. Ne diferențiază de concurență. Și este pe placul oamenilor de pretutindeni. Deci, indiferent unde am merge și ce am face, trebuie să păstrăm forța culturii. Cred că viitorul îi aparține micului comerciant care respectă oamenii, care pune clienții pe primul loc, care se luptă pentru excelență, care este demn de încredere.

Îi admir pe liderii care cred în valoarea culturii. Îi respect pe cei care pun oamenii pe primul loc. Și am o profundă loialitate față de cei care cred că integritatea este piatra de temelie a unei organizații. Acestea sunt elementele constitutive ale unei organizații foarte puternice, în care oamenii și-au luat un angajament față de ceilalți și față de organizație. Cultura, înțâietatea oamenilor și integritatea constituie nucleul Corpului Pușcașilor Marini Americani. Acestea stau la baza deciziilor ce se iau la Barry-Wehmler și constituie o prioritate la Costco (chiar dacă acolo nu se dau comunicate de presă cu asemenea declarații).

Cum ar trebui să ne simțim când același Michael T. Duke spune la adunarea anuală a acționarilor că prioritatea lui este „creșterea”? Parcă erau clienții, nu? Cultura, care prin definiție reprezintă valorile și convingerile comune ale unui grup de oameni, să fie oare doar ceva scris pe un perete?

Potrivit declarației consultative a companiei din 2011, în acel an Duke a câștigat 18,1 milioane de dolari. Ceea ce nu reieșea din respectiva declarație era faptul că firma schimbase algoritmul de calcul al bonusului lui Duke. De mulți ani, bonusul se calcula în baza vânzărilor magazinelor recent deschise, dar consiliul prezidat de Duke a schimbat acest criteriu cu vânzările globale - o țintă mai ușor de atins. Se pare că vânzările la magazine recent deschise erau în declin de vreo doi ani, lucru care ar fi prejudiciat compensațiile la care era îndreptățit Duke. Prin schimbarea regulilor, se poate spune că „performanța” acestuia profită de veniturile globale, cifră la care contribuie din plin Wal-Mart International.

Jackie Goebel, o angajată a filialei Wal-Mart din Kenosha, Wisconsin, primește, ca și Duke, un bonus anual care se calculează în funcție de performanțele companiei. În anul 2007, bonusul acesteia, calculat în baza vânzărilor magazinelor recent deschise, a însumat peste 1 100 dolari. Dar, spre deosebire de bonusul lui Duke, algoritmul de calcul nu a fost

schimbat și în cazul ei, astfel încât în același an în care Duke primea 18,1 milioane de dolari, domnișoara Goebel a primit 41,18 dolari. Regulile nu au fost schimbate în beneficiul tuturor, ci doar al celui de la vârf.

Deși prioritățile pe care Mike Duke și consiliul director le enunță în fața unui grup nu par a fi aceleași cu cele enunțate în fața altuia, chiar dacă par a acționa într-o manieră total opusă noțiunii de „integritate“, vina nu este în întregime a lor. Problema este că Duke și consiliul director află de impactul pe care deciziile lor îl au asupra altora doar din niște numere pe o hârtie. Cum ar putea să li se pretindă să extindă zona de siguranță dincolo de ei și de alți câțiva directori executivi dacă nu își fac timp să-i cunoască pe cei afectați de deciziile pe care ei le iau?

Când lucrăm în condiții care favorizează rivalitatea, ne vom strădui tot mai mult să ne apărăm interesele. Cercul intim devine prioritar față de mai larga Zonă de siguranță. Nu numai asta, dar se dă un exemplu întregii companii. Când liderii iau măsuri prin care își protejează propriile interese, mai ales când măsurile respective sunt luate în defavoarea altora, mesajul pe care îl transmit este că oricine poate proceda la fel. În această privință Duke poate și trebuie să fie făcut responsabil pentru deciziile care îi pun integritatea sub semnul întrebării.

Conducătorii companiilor sunt cei care dau tonul și direcția pentru ceilalți. Liderii ipocriți, mincinoși și interesați dau naștere unor culturi pline de angajați ipocriți, mincinoși și interesați. Liderii care spun adevărul creează o cultură în care oamenii spun adevărul. Nu e cine știe ce știință complicată. Urmăm exemplul conducătorilor.

Între 2005 și 2009, directorul general al sucursalei argentine a companiei Ralph Lauren, împreună cu unii dintre angajații săi, a mituit în mod sistematic oficiali guvernamentali

pentru a asigura rapiditatea transporturilor și ocolirea unor reglementări din domeniul importurilor. Angajații plăteau mita printr-un intermediar vamal și s-a ajuns chiar până la falsificarea de facturi pentru acoperirea urmelor. Au creat etichete false pentru a disimula plățile, acestea fiind descrise drept cheltuieli de „încărcare și livrare“, „taxe“ și altele asemenea. Timp de mai bine de patru ani, angajații firmei din Argentina le-au oferit funcționarilor vamali cadouri precum bani cash, bijuterii, haine scumpe și chiar o poșetă care se vinde cu peste 10 000 de dolari.

Întrucât încălcase numeroase reguli ce guvernează comerțul internațional, când s-a aflat despre aceste infracțiuni, conducerea Ralph Lauren Corp. a dat semnalul de alarmă și s-a autode-nunțat. Ar fi putut să încerce să mușamalizeze totul sau cel puțin să contracteze vreo firmă de relații publice care să pună toată povestea într-o altă lumină, pentru a proteja compania de potențiale efecte negative. În loc să procedeze astfel, conducerea firmei de design vestimentar nu a stat deloc pe gânduri. La câteva zile după ce au aflat despre mite, directorii companiei Ralph Lauren au contactat autoritățile SUA pentru a le explica ce aflaseră, manifestându-și disponibilitatea de a sprijini investigația federală în privința propriilor practici de afaceri.

Pentru a clădi încredere nu e nevoie decât de sinceritate.

În momentul în care oficialii firmei-mamă au fost puși la curent cu situația, totalul mitelor oferite se ridica la 600 000 de dolari. În final, Ralph Lauren Corp. a fost obligată să plătească penalități și amenzi în valoare de 882 000 de dolari către Departamentul de Justiție și 732 000 de dolari către Comisia de Valori Mobiliare și Burse, însă a meritat. Asemenea pușcașului

marin care și-a asumat răspunderea pentru că adormise, Ralph Lauren a demonstrat că este de încredere. Nu a fost nevoie decât ca liderii să spună adevărul. Este adevărat că penalitățile plătite au totalizat 1,6 milioane dolari, dar, dacă nu ar fi manifestat corectitudine, compania ar fi plătit cu reputația și încrederea de care se bucura în relația cu partenerii de afaceri. Au considerat integritatea mai presus de orice profit.

Ironia este că, pentru a clădi încredere, nu este nevoie decât de sinceritate. Atât. Nicio rețetă complicată. Din cine știe ce motive, o mulțime de oameni sau lideri de organizații nu sunt sinceri sau aleg să distorsioneze faptele pentru a crea impresia că nu au greșit cu nimic. Repet, mințile noastre primitive, care interpretează totul după criteriul supraviețuirii, nu pot fi înșelate de astfel de aparențe, motiv pentru care, foarte frecvent, nu avem încredere în politicieni sau mari corporații. Nu din cauză că este vorba despre politică sau despre afaceri de mari proporții, ci din cauza modului în care politicienii și liderii corporatiști aleg să ni se adreseze.

Străduindu-se să aibă o imagine bună și să evite aparența erorii, ei spun niște lucruri care îi fac să semene mai mult cu pușcașul în care nu avem încredere decât cu cel în care avem. Fiecare dintre noi ar trebui să se uite la manageri sau la companiile în care lucrează și să se întrebe: „Oare mi-aș dori să mă aflu cu tine în același adăpost individual?“. Iar acei manageri și lideri ai companiilor care se bazează pe munca oamenilor aflați în răspunderea lor ar trebui să se întrebe: „Cât de puternică este compania noastră dacă răspunsul oamenilor e negativ?“.

O lecție corporatistă de sinceritate

Compania „are dreptul să scoată profit“, a declarat directorul executiv al Bank of America, Brian Moynihan, ca răspuns la

reacția creată de decizia companiei de a începe să le aplice o taxă de cinci dolari multora dintre clienții care utilizau cardul de debit pentru a face cumpărături.

Dar astfel de declarații nu au putut înăbuși revolta clienților din toată țara ai băncii, care s-au unit și au anunțat că își vor închide conturile în semn de protest. S-au organizat proteste în Los Angeles și Boston, iar o femeie din Washington a adunat 300 000 de semnături în semn de solidaritate împotriva companiei din North Carolina. Ceea ce a sporit mânia a fost conștientizarea faptului că respectiva taxă nu avea să se aplice anumitor clienți ai băncii – celor mai bogați –, ci dimpotrivă, urma să-i afecteze în principal pe clienții normali, dintre care mulți trăiau doar din salariu.

Deși conducerea băncii a refuzat să declare dacă numărul conturilor închise de la data la care fusese făcut anunțul era mai mare decât media, într-o zi de marți, pe data de 1 noiembrie 2011, la exact 33 de zile de la anunțul inițial privind aplicarea comisionului, banca a emis un comunicat de presă prin care își anunța decizia de a renunța la acest plan.

Liderii marilor companii se răzgândesc tot timpul în privința deciziilor pe care le iau. E ceva normal ca oamenii și companiile să facă erori și să ia decizii idioate. Suntem împăcați cu asta. Încrederea dintre oameni și organizații nu se bazează pe a lua întotdeauna decizii corecte. Se bazează în schimb pe onestitate. Iar onestitatea este exact ceea ce i-a lipsit băncii când a luat decizia renunțării la acel comision.

Înainte de acest scandal, banca dezbătuse în cercurile de afaceri această idee a taxei, ocazii cu care fusese foarte clară și concisă în privința motivațiilor și a intențiilor sale. Alături de alte bănci, Bank of America se opunea foarte vehement Legii Dodd-Frank, care, în contextul crizei financiare, limita libertatea băncilor de a stabili comisioane. „Mecanismele economice ce stau la baza emiterii cardurilor de debit s-au schimbat prin

noile reglementări“, declarase purtătoarea de cuvânt când ideea noilor comisioane fusese dezbătută pentru prima oară în cercurile de afaceri. Se mediatizase pe larg care era rostul acestor comisioane: să recupereze din pierderi. Multe bănci se gândeau să le aplice, dar Bank of America a fost prima care a făcut-o.

Banca a spus una către comunitatea financiară și alta către public. Când și-a dezvăluit oficial planul, ea a avut obrăznicia să spună că aceste comisioane erau menite să-i „ajute pe clienți să beneficieze pe deplin de toate caracteristicile suplimentare ale produsului, cum ar fi protecția împotriva fraudelor“. Nici măcar nu a știut să mintă frumos. Ca și cum General Motors ne-ar spune că ne vor taxa câte cinci dolari pe zi pentru a ne încuraja să conducem mai mult, bucurându-ne astfel de toate caracteristicile suplimentare ale noului model de mașină. Însă clienții băncii au știut că sunt mințiți. Iar atunci, confruntându-se cu revolta publică, banca a schimbat mesajul. Printr-un comunicat de presă lapidar, de patru fraze, ea a încercat să repare daunele pe care singură și le pricinuisese.

CHARLOTTE, N.C., 1 NOIEMBRIE 2011 (BUSINESS WIRE)

Bank of America nu va implementa comisionul de debit

Ca urmare a reacției clienților și a modificării condițiilor pieței, Bank of America nu mai intenționează să implementeze comision la debitare.

„Pe parcursul ultimelor săptămâni am ascultat cu mare atenție opiniile clienților noștri și am luat act de îngrijorarea pe care aceștia o manifestă față de comisionul de debit propus de noi“, a afirmat David Darnell, director-adjunct de operațiuni. „Părerea clienților noștri este de cea mai mare importanță pentru noi, astfel că, în momentul de față, nu mai încasăm respectivul comision și nu mai avansăm niciun fel de planuri în acest sens.“

Ca o scurtă paranteză, „ascultarea opiniilor clienților“ se face, de regulă, înainte luării unor decizii, nu după. Dar să nu ne încurcăm în astfel de mărunțișuri. În realitate, conducerea băncii a ascultat sunetul strigătelor de protest, al acuzațiilor producătorilor de emisiuni TV, al manifestațiilor care pichetau sediile băncii și al banilor care părăseau conturile pe măsură ce clienții încheiau relațiile cu banca într-un număr îngrijorător de mare, comparativ cu media.

Singurul lucru pe care Bank of America trebuia să-l facă pentru a clădi încrederea în relație cu clienții – și cu Wall Street – era să spună adevărul. Atât. Ce ar fi fost dacă anunțul din presă privind renunțarea la decizia inițială ar fi sunat cam așa:

CHARLOTTE, N.C., 1 NOIEMBRIE 2011

Bank of America nu s-a așteptat la o asemenea reacție

Ca răspuns la protestele clienților și la reacția extrem de negativă din presă, Bank of America nu mai intenționează să implementeze un comision de debitare.

„Ne confruntăm cu dificultăți economice mai mari decât de obicei”, a afirmat David Darnell, director-adjunct de operațiuni. „Ca soluție pentru creșterea veniturilor, ne-am gândit să încercăm implementarea unui comision la cumpărăturile cu cardul de debit. Ne așteptăm la anumite reacții negative, dar nu atât de puternice. Ca rezultat, nu vom mai avansa niciun fel de planuri de a încasa comisioane suplimentare la cumpărăturile cu cardul de debit, pentru niciunul dintre clienții noștri. Mai mult, ne cerem scuze pentru lipsa de perspectivă de care am dat dovadă. Am primit cu certitudine o lecție despre cât de importanți sunt clienții noștri și ce influență pot ei avea asupra situației noastre financiare.”

Deși decizia inițială tot împotriva intereselor clienților ar fi fost, simplul fapt de a recunoaște cinstit acest lucru ar fi ajutat

mai mult la crearea încrederii. Bank of America și-ar fi întărit, de fapt, reputația dacă ar fi spus pur și simplu adevărul. Încrederea pe care le-o acordăm organizațiilor se clădește la fel ca încrederea pe care le-o acordăm indivizilor. Avem nevoie să știm la ce să ne așteptăm, pentru a ne putea orienta prin hățișul relațiilor pe care le întreținem și a ne da seama față de cine ne putem permite să fim mai mult sau mai puțin vulnerabili și față de cine putem să manifestăm slăbiciune sau să ne lăsăm spatele descoperit. Nu e vorba despre a învinge sau a pierde, tot ce vrem să știm este dacă ne putem simți în siguranță în același adăpost individual.

Ca infanteristul marin care se arăta dornic să își „asume responsabilitatea“ abia după ce fusese prins asupra faptului, mediul de afacerii modern vedește o îngrijorătoare tendință de a face la fel. Când o firmă este prinsă cu cioara vopsită, se întâlnesc liderii acesteia pentru a discuta despre diminuarea sau evitarea sancțiunilor sau despre necesitatea de a face ceea ce este corect, în acord cu un cod al înaltelor valori morale... un cod al eticii și al integrității? Spre deosebire de conducerea companiei Ralph Lauren, liderii de la Bank of America au decis să schimbe povestea pentru a crea aparența grijii pentru client, când era limpede ca lumina zilei că ei nu își urmau decât propriul interes.

Să zicem că șeful îți spune că firma la care lucrezi a pierdut brusc cel mai mare client și, ca urmare, până când compania se va reabilita, ție și colegilor de departament vi se va tăia din salariu, poate chiar veți avea o perioadă de șomaj tehnic. Desigur, va fi greu o vreme, îți spune șeful, dar dacă ești de acord să lucrezi așa, firma se va revanșa față de tine îndată ce lucrurile vor sta mai bine. Dacă ți s-ar spune așa ceva, pe cine ai crede: un director de la Bank of America sau unul de la Ralph Lauren Corp.? După cum e proverbul budist zen: cum faci un lucru, așa le faci pe toate.

A învinge sau a servi

La un moment dat, la începutul anilor 1990, Newt Gingrich, congresmen republican din Districtul 6 al statului Georgia, frustrat de faptul că Partidul Democrat controlase Camera de decenii, a decis că era timpul ca republicanii să acționeze și să obțină majoritatea. Problema era că sistemul se ținea încă bine.

Cele două partide conlucrau destul de bine. Deși democrații dețineau majoritatea în Congres, scopul principal nu era să te lauzi că ești la putere, ca astăzi, ci să te lauzi cu realizările. Conștienți de faptul că, indiferent cine deținea majoritatea, avea nevoie de celălalt partid, democrații nu își asumau pe deplin meritele de fiecare dată când se realiza câte ceva. În spațiile scenei se conlucra astfel încât ambele partide să își poată adjudeca victorii care să le consolideze imaginea în ochii alegătorilor. Democrații obțineau majoritatea după fiecare campanie electorală din inerție, nu pentru că ar fi fost mai buni în sine. Nu conta cine deținea puterea, obiectivele erau îndeplinite și ambele partide puteau să-și satisfacă necesitățile prin conlucrare.

În acea perioadă, era o practică obișnuită ca membrii Congresului, odată aleși, să-și mute familiile în Washington D.C., urmând să revină în districtele electorale din care proveneau ori de câte ori le permitea programul de lucru din Congres. În

Washington, aceștia viețuiau într-o lume mică, în care familiile lor mergeau la aceleași biserici și școli, indiferent de afiliația politică. Democrații și republicanii se certau, dezbăteau și se criticau în comisiile de lucru toată ziua, după care participau la aceleași evenimente școlare, grătare în curtea din spațele casei și petreceri de seară. În ciuda diferențelor de opinie, între ei se formau relații, precum și capacitatea de încredere și cooperare.

Charles Gibson, fost coordonator de știri și membru al Școlii de Științe Politice „John F. Kennedy“ de la Harvard, își amintește cum George McGovern, senator democrat de South Dakota, și Bob Dole, senator republican de Kansas, luau cuvântul în Senat și atacau politica celuilalt partid, după care, în aceeași zi, erau văzuți purtându-se ca doi vechi prieteni. Un alt exemplu: Tip O’Neill, președintele democrat al Camerei, avea întâlniri regulate cu liderul republican Bob Michel. Cooperau.

La începutul anilor 1980, când se dezbăteau reducerile de taxe propuse de Reagan, Gibson își amintește cum O’Neill a spus în fața Congresului că președintele „nu are nicio preocupare, nicio respect și nicio grijă pentru omul de rând“. Ca răspuns, președintele Reagan l-a acuzat pe O’Neill de „pură demagogie“. Mai târziu, când președintele l-a sunat pe O’Neill pentru a „liniști apele“, se zice că acesta i-ar fi răspuns: „Amice, asta e politica. După ora șase după-amiaza putem fi prieteni, dar, înainte de șase, e politică“. În zilele noastre, politica pare să țină toată ziua, lăsând prea puțin timp liber pentru prietenie.

Pe atunci așa se întâmpla. Membrii partidelor aflate în opoziție construiau punți de comunicare prin legarea de prietenii care le dădeau o perspectivă mai largă; simțeau că există un obiectiv comun. În ciuda diviziunilor care au existat dintotdeauna la Washington, în cea mai mare parte a anilor 1960, 1970 și 1980, Congresul a funcționat – în general, democrații și

republicanii au găsit căi de cooperare. Așa cum biologia și antropologia ne-o arată, acest lucru se întâmplă cel mai eficient când conlucrăm fizic și ajungem să ne cunoaștem.

Fiind obsedat de gândul de a învinge mai mult decât de orice altceva, Gingrich a decis că unicul mod în care republicanii puteau prelua controlul Congresului era acela de a-l distruge. Singurul mod de a distruge statu-quo-ul, s-a gândit el, era să-i ofere publicului imaginea unui sistem atât de corupt, încât singura soluție ar fi fost totala lui restructurare. În 1994, Gingrich a reușit. Partidul Republican, condus de Gingrich, a obținut controlul asupra Congresului și a dispărut orice speranță de cooperare între cele două partide.

De cum a luat puterea, Gingrich a promovat o serie întreagă de schimbări în Congres, pentru a ataca liniile compacte de apărare ale Partidului Republican, așa cum le vedea el. Una dintre schimbări prevedea ca membrii Camerei Reprezentanților să-și petreacă majoritatea timpului în districtele din care proveneau, și nu la Washington D.C. În anii 1980, mai bine de două treimi din membrii Congresului locuiau în Washington. Astăzi, abia dacă mai sunt câțiva. Aceștia zboară la Washington pentru o săptămână de lucru scurtă, sosesc în Congres marțea și se întorc acasă joi seara. Rezultatul este o schimbare majoră în relațiile dintre democrați și republicani. Întrucât cea mai mare parte a săptămânii și-o petrec departe de locul de muncă, membrii celor două partide au și mai puține ocazii de a vorbi între ei și, cu certitudine, nu se mai văd atât de des pe cât o făcea vechea generație de membri ai Legislativului. În aceste condiții, este dificil să se mai dezvolte încrederea.

Desigur, au existat mai multe forțe a căror acțiune a condus la Congresul profund divizat din prezent, iar ascensiunea lui Gingrich a fost doar una dintre acestea. Redistribuirea districtuală și noile programe media politizate au contribuit la

polarizare, la fel cum a făcut-o și folosirea excesivă a internetului. De ce să mai lucrezi față în față la Washington când poți trimite un e-mail de oriunde?

Membrii Congresului au renunțat la împărțirea puterii, în favoarea acumulării acesteia. În lipsa unei viziuni diriguitoare ori a unui țel unic, am transformat actul guvernării dintr-un demers altruist într-unul egoist. La fel cum afacerile s-au mutat din slujba clientului în slujba acționarului, Congresul a trecut de la o cultură a cooperării la o încheștare a voințelor.

Ca să conducă cu adevărat, toți liderii trebuie să iasă din birouri și să petreacă ceva timp cu cei pe care îi servesc – „conducere nemijlocită“, cum zic pușcașii marini. Același lucru este valabil și în cazul aleșilor noștri. Totuși, nu se întâmplă așa. Astăzi, membrii Congresului afirmă că petrec mai mult timp în districtele de proveniență, pentru a-și servi mai bine alegătorii, dar de fapt nu îi slujesc astfel. Nu prea există dovezi că, odată întorși în statele de proveniență, reprezentanții aleși vizitează fabrici sau lucrează cu cetățenii pentru a le înțelege mai bine nevoile (excepție făcând, poate, perioadele de campanie electorală). Când se întorc acasă, aceștia par mai preocupați de colectarea de fonduri prin care să-și asigure realegerea. Când suntem ruși de oamenii cu care lucrăm, petrecem mai mult timp concentrându-ne asupra propriilor nevoi, și nu asupra nevoilor celor față de care se presupune că suntem responsabili.

Într-un PowerPoint prezentat Comisiei de Campanie Democrată pentru Congres (CCDC), noilor membri democrați ai Congresului li se recomandă un „model de program“ pentru perioada petrecută la Washington: patru ore de convorbiri în vederea colectării de fonduri, o oră, două pentru vizite ale alegătorilor, două ore de lucru în plen sau pe comisii, o oră pentru ieșiri strategice (mese de prânz, întâlniri-fulger, contacte cu presa) și o oră de refacere. Tom Perriello, care a îndeplinit un

mandat în Congres, a declarat pentru *Huffington Post* că, în realitate, „patru ore alocate pentru colectarea de fonduri ar fi chiar o subestimare, pentru a nu-i speria prea rău pe proaspeții aleși“.

Indiferent dacă membrii respectă sau nu programul-model, acesta este doar un exemplu al presiunii pentru atingerea țintelor, câștigarea alegerilor și păstrarea puterii, în locul construirii de relații, al identificării unor puncte comune și al realizării de progrese pentru binele comun. La fel ca un director executiv al unei companii publice care este mai preocupat de victorie și de cifre decât de oamenii care muncesc efectiv, tot astfel și aleșii noștri au stabilit pe dos ordinea priorităților.

Nu constituie, așadar, o surpriză că relațiile din Congres sunt astăzi în starea în care sunt. Ostilitatea dintre partide a atins un maximum istoric. Congresmenii veterani își amintesc amuzați cum 80% dintre dezbaterile privind trecerea unei noi legi se desfășurau în spatele ușilor închise, la nivel de comisie, și doar 20% în plen, sub ochii presei. Acum, conducerea partidului duce dezbaterile în plen, înainte de a încerca să ajungă la un consens în comisie.

Olympia Snowe, senator republican de Maine, cu o vechime de 33 de ani, a decis în 2012 să nu mai candideze pentru realitate, cu toate că era favorită în cursa electorală. Potrivit unui ziar din orașul ei natal, Snowe a afirmat: „M-am văzut silită să mă gândesc cât de productiv ar fi încă un mandat. Din păcate, nu mă aștept în mod realist ca partizanatul care a domnit în Senat în ultimii ani să se schimbe prea curând. Astfel, în acest stadiu al mandatului meu în serviciul public, am tras concluzia că nu sunt pregătită să mă angajez pentru încă șase ani de lucru în Senat“. Snowe este doar unul dintre cei câțiva oameni, al căror număr crește, care și-au dedicat viața serviciului public și totuși părăsesc acest serviciu din cauza frustrărilor cauzate de mediul pernicios. Dacă „cei buni“ pleacă, înseamnă că viitorul

guvernului este în mâinile celor care fie beneficiază de pe urma sistemului actual, fie au tăria să îndure activitățile excesive destinate colectării de fonduri și cultura tot mai îngustă și mai răspândită a sinelui înaintea serviciului.

După cum e de așteptat, rezultatul unui mediu guvernamental atât de agresiv este lipsa încrederii și a progresului. Un sondaj Gallup din ianuarie 2013 a indicat o rată a aprobării Congresului de către cetățeni de numai 14%. Acest procent este mai mic decât rata vânzătorilor de mașini rulate sau chiar a lui Genghis Han, împăratul mongol din secolul al XII-lea, notoriu pentru măcelărirea a 40 de milioane de oameni, dintre care majoritatea civili (numărul exact al victimelor nu este cunoscut). Nu este surprinzător faptul că trei sferturi dintre americani, după cum arată sondajul, consideră că „modul în care se face politica la Washington“ este dăunător țării. Judecând după condițiile care știm că trebuie întrunite pentru a putea exista încredere, cooperare și progres, aceștia par să aibă dreptate.

Întrucât, ca animale sociale, suntem mult mai productivi când ne încredem și cooperăm, atunci lipsa încrederii și a cooperării înseamnă mai puține realizări. Congresul este considerat în mare parte ineficient ca organism de guvernare. În momentul scrierii acestei cărți, cel al o sută doisprezecelea Congres, respectiv cel din perioada 3 ianuarie 2011 – 3 ianuarie 2013, era considerat cel mai polarizat Congres din istorie. A trecut cele mai puține legi de la 1940 încoace – doar 220. Congresul precedent a transformat 383 de inițiative legislative în legi, iar cel de dinaintea acestuia, de 460. Dacă acceptăm trecerea legilor ca indicator legitim al cooperării, atunci până și cel de-al o sută patrulea Congres, din perioada 1995-1996, care deținea anterior recordul celui mai puțin productiv Congres, s-a dovedit mai cooperant decât acesta, cu 333 de legi – cu peste 100 mai multe decât cele ale Congresului 112.

Lipsa de preocupare pentru elementul uman al guvernării indică o tendință de scădere constantă a capacității Congresului de a realiza ceva. Efectele acestei situații sunt dramatice. Conform observatorilor politici, publicul consideră criza economică din 2008 drept rezultatul incapacității de cooperare din Congres. Vina pentru lipsa progresului în privința deficitului, a reformării sistemului de asigurări sociale și a abordării modificărilor climatice, printre altele, a fost aruncată asupra Congresului divizat.

Unii membri actuali ai Congresului consideră că de vină pentru dificultățile cu care se confruntă sau pentru rata mică a aprobării ar fi „sistemul“ sau viteza cu care se transmit știrile în această eră a comunicării. Dar uită faptul că ei înșiși sunt *sistemul*, iar internetul nu le face rău, ci doar relatează răul pe care ei îl fac. Problema nu o reprezintă politica, banii sau media. Acestea sunt doar simptome ale problemei. Motivul pentru care Congresul este atât de ineficient ține doar de biologie. Dacă membrii Congresului nu petrec timp împreună, dacă nu ajung să se cunoască, fluxul de substanțe sociale este limitat, iar îndemnul de a strânge bani sau de a câștiga alegerile face ca dopamina să le fie principalul stimulent. Mediul în care lucrează acum legiuitorii face dificilă încrederea reciprocă sau cooperarea pentru beneficiul altora, nu doar al lor.

Dușmanii luptă. Prietenii cooperează

Delegația Congresului din partea Comisiei pentru Agricultură a Camerei se afla în România, într-un turneu menit unei mai bune înțelegeri a strategiei comerciale și întâlnirii unora dintre omologii est-europeni. Din pură întâmplare, Bob Goodlatte, vechi congresmen republican de Virginia, și

Stephanie Herseth Sandlin, proaspătă membră a Congresului, venită din South Dakota, au descoperit că sunt singurii din delegație care nu aveau ce face în restul zilei. Astfel, au decis să cumpere ceva suveniruri împreună.

În ciuda apartenenței la aceeași comisie, cei doi reprezentanți serveau partide diferite. Iar în conformitate cu regulile nescrise ale Congresului de astăzi, asta îi făcea adversari. Până în ziua aceea, relațiile dintre ei puteau fi descrise drept cordiale, în cel mai bun caz.

Scoaterea din contextul profesional normal a două persoane are ca efect o mai mare disponibilitate pentru cunoașterea reciprocă. Fie că ne împrietenim cu colegii cu care jucăm în echipa de softball a companiei, fie că ieșim la masă sau mergem într-o călătorie de afaceri cu o persoană pe care nu o cunoaștem prea bine, când îndatoririle de serviciu nu ne obligă să lucrăm împreună sau când interesele noastre aflate în competiție sunt lăsate deoparte pentru o vreme, părem a fi mai deschiși spre a-i vedea pe ceilalți ca oameni, nu drept colegi sau competitori. S-ar putea ca acesta să fie motivul pentru care tratativele de pace se poartă adesea în medii foarte liniștite, unde reprezentanții părților aflate în conflict pot face câțiva pași împreună.

Exact acest lucru s-a întâmplat cu reprezentanții Herseth Sandlin și Goodlatte. Fără povara îndatoririlor politice sau presiunea partidelor de apartenență, cei doi au început să exploreze împreună împrejurimile. Democratul și republicanul au devenit Steph și Bob. După cum s-a dovedit, se potriveau de minune. Deși erau în dezacord în privința multor lucruri ce țineau de profesie, ca oameni normali aveau foarte multe în comun. După cum se știe, punctele comune sunt cele care ne atrag unii către ceilalți și constituie baza prieteniei.

Judecând după standarde moderne, ceea ce s-a întâmplat între cei doi membri ai Congresului cu vederi adesea

contradictorii este aproape de necrezut. Dat fiind timpul scurt pe care îl petrec la Washington, membrii Congresului pur și simplu nu au ocazia să se întâlnească în societate, ca să nu mai spunem că nu au vreme să-i cunoască pe aceia pe care trebuie să-i combată. Sunt tot mai puține prilejuri de interacțiune neoficială între membrii Congresului de culori politice diferite. Dar în acea zi petrecută în România au fost sădite semințele prieteniei, care aveau să crească în folosul amândurora în anii următori.

Gheața fiind spartă, după ce au revenit la Washington, au continuat să ia masa din când în când, fără alt motiv decât acela că se simțeau bine unul în compania celuilalt. Au început să se perceapă și să se trateze ca oameni, nu ca adversari politici. Ca două părți beligerante care în final fac pace, cei doi reprezentanți și-au descoperit puncte comune care aveau să servească drept bază a încrederii de care era nevoie pentru a discuta despre aspectele divergente.

— Eram atenți unul la celălalt. Ne ascultam reciproc și, în legătură cu anumite proiecte de legi, ajungeam la soluții de compromis la care altfel n-am fi ajuns, își amintește Herseth Sandlin.

Goodlatte și Herseth Sandlin au continuat să voteze cel mai adesea unul împotriva celuilalt. Nu se întâlneau tot timpul față în față pertru a discuta probleme legislative, dar nici nu era nevoie. Datorită respectului și prieteniei, au existat ocazii în care cei doi au căzut de acord în privința soluției corecte, chiar dacă aceasta presupunea ca unul dintre ei să voteze împotriva opiniei partidului de apartenență (ceea ce, spre deosebire de sistemele parlamentare, este exact scopul pentru care noi ne alegem reprezentanții în America). Reprezentantul Goodlatte chiar a votat pentru un amendament sponsorizat de Herseth Sandlin, „spre marea dezamăgire a conducerii Partidului

Republican“, după cum a relatat Sandlin. „Rar mai vezi așa ceva în ziua de azi.“ (Este de menționat că, atunci când Olympia Snowe a votat pentru dezbatere suplimentară în privința reformei sistemului de sănătate, partidul său a criticat-o public și a amenințat-o cu retragerea fondurilor. Doar pentru că a votat pentru continuarea *discuțiilor*.)

Cooperare nu înseamnă acord, înseamnă conlucrare pentru implementarea celei mai bune soluții, în slujba celor care se bazează pe protecția noastră, nu în scopul obținerii de victorii care să servească partidului sau individului. Cei doi membri ai Congresului au reușit să clădească apreciere și respect reciproc autentice. Ceea ce s-a înfiripat între ei nu este decât ceea ce noi, cei din lumea exterioară politicii, numim prietenie. Este îngrijorător faptul că ceva atât de normal poate servi drept subiect al unei cărți. Ar trebui să fie ceva normal să îi cunoaștem pe cei cu care lucrăm în aceeași clădire zi de zi.

Câțiva ani înainte de experimentul Goodlatte și Herseth Sandlin, o serie de membri ai Congresului cu vederi progresiste au încercat să facă același lucru. Fiind conștienți de mediul neprietenos și defavorabil relațiilor care macină politica de la Washington, aceștia au solicitat organizarea unei serii de întâlniri în afara Congresului, cu scopul de a încuraja formarea unei atmosfere mai civilizate în cadrul acestui for politic. Primul eveniment de acest fel s-a ținut la Hershey, Pennsylvania, și l-a avut ca invitat pe dr. William Ury, negociator de pace recunoscut la nivel mondial și autor al cărții *Getting to Yes*. Acesta își amintește că mai mulți membri ai Congresului i-au spus același lucru despre calitatea relațiilor de muncă. „Pe durata acelor trei zile au petrecut mai mult timp cu membrii celuilalt partid decât în toată cariera lor politică de până atunci“, își amintește Ury. Din păcate, aceste evenimente au fost anulate după scurt timp,

din lipsă de interes. Se pare că prietenia și încrederea au nevoie de mai mult de trei zile pentru a se forma. Pentru aceasta e nevoie de o angajare sistematică de timp și energie, ceea ce nu surprinde pe nimeni.

„Dacă într-un conflict nu îți cunoști adversarul, este foarte dificil să faci pace“, afirmă Ury, care știe câte ceva despre acest subiect. Fondator al Proiectului de Negociere de la Harvard, el este perceput drept o autoritate în materie de negocieri. Adesea este chemat să sprijine negocierile de pace între adversari din diverse locuri din lume. „Este nevoie ca aceștia să se înțeleagă reciproc“, afirmă el. „Să se perceapă reciproc ca ființe umane și fiecare să asculte ce are celălalt de zis.“

Majoritatea ar fi de acord cu Ury. Știm că, pentru a se încheia pace între Israel și Palestina, este nevoie ca liderii acestor părți să se întâlnească. Este nevoie să dialogheze. Știm că, pentru a fi pace între India și Pakistan, trebuie ca liderii lor să vrea să se așeze la masa negocierilor, să vorbească și să asculte. Când părțile refuză să vorbească, refuză să asculte și refuză până să se și întâlnească, sunt șanse mari ca acel conflict să continue. Cum ar putea Congresul nostru să fie credibil când le cere altora să facă pace dacă înșiși membrii acestuia par incapabili să arate cum se face?

Herseth Sandlin reprezintă un model al posibilului. Dacă „sistemul“ nu le permite membrilor unui partid să socializeze cu colegii din celălalt partid, speranța este în senatorii și reprezentanții care au curajul să preia conducerea. Dacă sunt animați de dorința de a-și sluji alegătorii și țara, este esențial să investească timp și energie pentru a se cunoaște. Dacă sunt mânâți în principal de dorința de a câștiga alegerile și de a-și menține partidul la putere, atunci sistemul actual este perfect... pentru ei, nu pentru alții.

Fără a fi nevoie de evenimente ori alte ocazii oficiale, tot ce se cere este ca o mână de membri cu vederi progresiste dintr-un partid să invite personal câțiva membri cu vederi progresiste din celălalt partid la un pahar sau la o gustare, fără niciun plan, compromis sau alt motiv decât acela că este antropologic necesar să o facă, dacă țin să slujească poporul american. Ca în orice relație, unii se vor înțelege, alții nu. În timp însă, vor veni și acestea.

Neutron Jack

La zece ani după ce economistul Milton Friedman a scris despre responsabilitatea socială a mediului de afaceri, și anume „a folosi resursele și a se angaja în activități având ca scop creșterea profitului, cu respectarea regulilor existente”, formularea menționată avea să devină strigătul de luptă al unei noi culturi ce avea să pună stăpânire pe Wall Street și pe corporațiile americane. Supremația clientului era înlocuită cu aceea a acționarului, adevăratul „proprietar” al companiei (o definiție egocentrică, adesea respinsă de juriști). Potrivit acestei gândiri, companiile care pun în prim-plan acționarul vor acumula bogăție, vor crea locuri de muncă și vor alimenta economia. Toată lumea are de câștigat. Dar nu s-a întâmplat așa. Prin „toată lumea” voiau să spună „doar câțiva”.

Dacă înțelegem istoria teoriei beneficiului acționarului, rezultatele nu mai sunt atât de surprinzătoare. Anii 1940 au cunoscut ascensiunea „managerialismului”, un sistem care definea corporațiile americane ca având un scop social de anvergură. În cea mai mare parte a secolului al XX-lea, directorii marilor corporații s-au văzut în postura de administratori sau servitori însărcinați cu conducerea acestor mari instituții în direcții ce serveau publicul, dat fiind că asigurau locuri de muncă stabile, pe termen lung. Acest sistem a funcționat destul

de bine – până la apariția provocărilor din anii 1970. În ianuarie 1973, bursele SUA au înregistrat un maximum care a precedat o perioadă de doi ani de declin aproape constant, alimentat de o serie de evenimente.

Totul a început cu decizia președintelui Nixon de a abandona aurul ca etalon monetar, ceea ce, printre alte efecte, a condus la inflație, urmată de embargoul asupra petrolului din țările arabe din 1973, când prețul petrolului a crescut de patru ori. La acestea s-au adăugat impactul scandalului Watergate și războiul din Vietnam, iar economia americană a stagnat. Piața s-a ajuns prăbușit în decembrie 1974, la patru luni după demisia lui Nixon, când indicele Dow a înregistrat un minimum de 577, adică 45% mai puțin decât valorile maxime înregistrate cu doi ani mai devreme. Era începutul unei ere în care valoarea acțiunilor unei companii nu prea avea legătură cu performanța acesteia.

Cum e firesc atunci când se confruntă cu incertitudini și confuzie, oamenii au început să caute răspunsuri. Directorii corporatiști și părțile interesate erau dornici să-și protejeze interesele și să revină la creșterea economică, iar economiștii căutau o unitate de măsură simplă pentru cuantificarea performanțelor unei companii, pe care au găsit-o într-o teorie puțin cunoscută, numită „beneficiul acționarului“.

Deși inițial propusă de Milton Friedman, ideea a fost răspândită prin intermediul unui articol publicat în 1976, în *Journal of Financial Economics*, de doi profesori – William Meckling, de la Universitatea Rochester, și Michael Jensen, de la Harvard Business School. Acesta era răspunsul căutat de toată lumea, o formulă simplă, capabilă să rezolve problemele corporațiilor americane sătule de stagnare și de profituri în scădere.

În 2012, profesorul Lynn Stout de la Cornell Law School a scris o lucrare definitorie despre acest subiect, numită *The*

Shareholder Value Myth, în care punctează că acest concept a fost îmbrățișat instantaneu de două grupuri influente: rechinii corporatiști și președinții de companii, adică exact acele grupuri care aveau cel mai mult de câștigat. Și chiar așa s-a întâmplat. Carl Icahn și alți rechini corporatiști au început să caute firme în dificultate financiară pe care să le înghită (și erau destule la acea vreme). În mod obișnuit, aceștia căutau companii ale căror acțiuni erau subevaluate, cumpărau pachetul majoritar, după care forțau consiliul director să taie costurile, de regulă prin concedieri sau prin vânzarea unor porțiuni din firmă. În același timp, salariul directorilor a devenit strict dependent de valoarea acțiunilor, sub forma opțiunilor și a bonusurilor, prin aceasta devenind sigur că directorii erau stimulați financiar să pună interesul lor înaintea clienților și a angajaților.

În timpul creșterii economice din anii 1980 și 1990, giganți precum Jack Welch, pe atunci director executiv al companiei General Electric, și Roberto Goizueta, care conducea Coca-Cola, erau pionieri în domeniul construirii de firme care să maximizeze beneficiul acționarilor. Pentru o vreme a părut că funcționează – pentru acționari adică. Ambele companii le-au adus o mulțime de bani acționarilor (și directorilor). În perioada managerialistă, președinții de companii primeau de regulă salarii grase și bonusuri mici, pe când în această perioadă erau plătiți în funcție de valoarea acțiunilor firmei. Această strategie a dat naștere primei generații de directori executivi miliardari, care nici nu înființaseră, nici nu făcuseră publică vreo companie. (Goizueta se distinge prin faptul de a fi primul director american care a devenit miliardar datorită acțiunilor deținute la o companie pe care nu a fondat-o și nu a făcut-o publică; al doilea este fostul director executiv al companiei Microsoft, Steve Ballmer).

Spre sfârșitul anilor 1980, beneficiul acționarilor devenise un principiu de management la General Electric, pe care Welch o conducea din 1981. În fiecare an, Welch concedia 10% dintre managerii GE, ale căror direcții contribuiau cel mai puțin la valoarea acțiunilor companiei, în același timp recompensându-i pe primii 20% cu opțiuni de bursă. Acest sistem al selecției în baza productivității individuale a funcționat pe aproape toată perioada în care Welch s-a aflat la conducerea companiei GE, atrăgându-i porecla nu prea măgulitoare de „Neutron Jack“, pentru decizia sa de eliminare periodică a angajaților.

Într-adevăr, Welch a reușit să construiască o companie puternică, aducătoare de mari profituri acționarilor, și multe companii consideră încă „Modelul Welch“ drept calea către sporirea profitului. Sub conducerea sa, vânzările GE au crescut de la 26,8 miliarde la 130 de miliarde de dolari. Valoarea de piață a companiei a crescut de 30 de ori, făcând-o cea mai valoroasă companie din lume în momentul în care a părăsit-o.

Nici vorbă că Welch a realizat ceva extraordinar, la care puțini ar putea să aspire. Totuși, comparând performanța GE și performanțele firmelor din topul S&P 500 din aceeași perioadă, aceste realizări nu mai par atât de impresionante. Ascensiunea GE a coincis cu ascensiunea întregii piețe din perioada în care a fost el la conducere. E ca și cum am sărbători creșterea valorii acțiunilor unei companii petroliere în condițiile în care prețul barilului e în creștere. Fluxul ridică toate corăbiile. (Acest aspect nu i-a scăpat succesorului lui Welch, Jeffrey Immelt, care a preluat conducerea după plecarea lui Welch în 2001, exact înainte ca lucrurile să se degradeze: „Oricine putea conduce o afacere în anii 1990“, a declarat Immelt pentru *Financial Times* în 2009. „Până și un câine ar fi putut“.) Merită menționat, de asemenea, că, în perioada respectivă, jumătate din profitul GE a provenit

nu din activitatea de bază a companiei, ci din activitatea diviziei financiare a acesteia, GE Capital.

Dacă îl judecăm pe Welch din perspectiva stilului de conducere care obține rezultate prin punerea profitului înaintea oamenilor, atunci el își păstrează titlul de erou al Wall Street. Un geniu al sistemelor de maximizare a valorii pe termen scurt. Dar marile companii și marii conducători reușesc dincolo de mandatul unui singur lider și trec cu succes prin perioadele dificile. Dar dacă am judeca liderii nu după ceea ce fac atunci când țin făclia, ci după ceea ce se întâmplă după ce o predau? Față de acest sistem de referință, Welch nu stă prea bine. Moștenirea unui lider este tot atât de solidă pe cât este fundația pe care o pregătește pentru ca alții să continue să dezvolte organizația în numele lor. Moștenirea nu înseamnă amintirea vremurilor mai bune, când fostul conducător era la putere. Aceasta nu este moștenire, e nostalgie. Părinții fondatori ai Statelor Unite au lăsat o moștenire solidă pentru că Statele Unite au fost făcute să dureze mai mult decât viețile lor. GE a fost făcut să maximizeze posibilitățile zilei, ale unei zile în care cifrele contau mai mult decât oamenii. Nu a fost o posibilitate construită pentru a dura. Și nu a durat.

În cartea *Built to Last*, Jim Collins și Jerry Porras arată că, atunci când geniul din vârf pleacă, ia cu el cunoștințele și geniul. Când, dimpotrivă, un lider are modestia de a distribui puterea în cadrul organizației, forța acesteia devine mai puțin dependentă de o singură persoană și este, astfel, mai capabilă să supraviețuiască. După acest model, în loc să încerce să comande și să controleze totul, liderii își dedică energia instruirii, construirii și protejării oamenilor – gestionării zonei de siguranță –, astfel încât aceștia să fie capabili să preia comanda și să controleze singuri orice situație. Acesta este cel mai bun

mod de a proteja moștenirea unui lider și de a continua succesul companiei mulți ani după ce liderul va fi plecat.

Conform unui studiu efectuat de dr. Natalia Lorinkova, care cercetează managementul și leadershipul la Wayne State University, „echipele conduse de lideri care comandă le întrec inițial pe cele conduse de lideri care delegă. Totuși, în ciuda performanțelor mai slabe de la început, echipele conduse de lideri care delegă au o rată mai bună de îmbunătățire a performanței în timp, datorită nivelului mai ridicat al învățării în echipă, al coordonării, al delegării și al dezvoltării modelului mental“. Cu alte cuvinte, toate avantajele echipelor cu performanțe mai bune sunt rezultatul direct al sentimentului de siguranță din cadrul organizației în care lucrează și al convingerii că liderilor le pasă de oameni. Orice alt model este doar un pariu că următorul geniu va fi la fel de bun ca predecesorul său, fără a avea vreo importanță cât de solidă este compania.

Această teorie a pariului pe următorul conducător îi împiedică procesului de planificare a succesiunii o importanță necuvenită și un grad de risc îngrijorător de mare. Dacă succesorul nu stăpânește atât de bine tehnicile de comandă și de control, este îndoielnic că s-ar găsi prea mulți membri ai organizației care să riște pentru a-l proteja pe noul lider, întrucât vor fi suficient de ocupați protejându-se pe ei înșiși. S-ar putea crede că acest model este preferat de majoritatea analiștilor de pe Wall Street. Poate că motivul pentru care totuși nu-l preferă este acela că ei înșiși nu lucrează în organizații care să le ofere siguranță. Exact oamenii care controlează soarta economiilor sunt forțați să dedice mai mult timp și energie decât e sănătos protejându-se pe ei înșiși.

La unele companii, concedierile continuă să fie ceva atât de normal în ultimul sau în primul trimestru, când firma încearcă să-și atingă obiectivele, încât angajații par a recurge la măsuri

extreme pentru a se proteja. O sursă dintr-o mare bancă de investiții, al cărei nume îl trec sub tăcere, mi-a relatat cum, cu precizie de ceasornic, în perioada care precede publicarea veniturilor anuale, numărul de plângeri interne pentru hărțuire, discriminare și denunț crește suspect de mult. Nu există niciun motiv obiectiv pentru care ar exista un sezon al plângerilor – ar fi de așteptat o distribuție uniformă a acestora pe toată durata anului. Și nu există niciun motiv pentru care hărțuirile, discriminările și denunțurile ar trebui să se întâmple toate în același timp.

Se pare că numărul plângerilor interne crește suspect de mult în perioada în care companiile încep să analizeze indicatorii de final de an și să planifice concedieri pentru a putea îndeplini proiecțiile pe anul în curs. Se pare că, la final de an, angajații se apucă să facă plângeri în încercarea de a-și proteja bonusul și, în același timp, slujba. Nu pare a fi o cultură care să-i inspire pe oameni să se sacrifice cu totul pentru companie, pentru conducerea acesteia sau pentru colegi. Este cultura protejării spatelui... ceea ce și fac.

În anii 1980, Welch și alții au inaugurat folosirea oamenilor ca pe o resursă dispensabilă, spre liniștea investitorilor. Începând de atunci, se remarcă o creștere constantă a modului în care companiile recurg la concedieri pentru a rotunji bilanțurile. Astăzi se consideră o practică acceptabilă să dai oamenii afară, adesea punând capăt carierei acestora, doar pentru a echilibra indicatorii trimestriali sau anuali. Dacă e să se pună capăt carierei cuiva, cauzele ar trebui să fie neglijența sau incompetența – sau ultima soluție pentru salvarea companiei. Însă, în versiunea capitalismului de secol XXI, meritocrația pare să se dilueze. Nu contează cât de mult am muncit; dacă firma se situează puțin sub previziuni, oamenii trebuie dați afară. Fără resentimente, sunt doar afaceri. Te-ai gândi să te

descotorosești de copilul tău pentru că ai câștigat bani mai puțini decât te așteptai? Imaginează-ți cum s-ar simți copiii tăi dacă ai avea de gând să faci acest lucru! Ei bine, așa stau lucrurile în mult prea multe companii ale zilelor noastre.

Pe la mijlocul anilor 1990, transformarea era completă. Supremația acționarului era acum mantra Americii corporatiste. Care a adus cu sine o întreagă serie de noi necazuri. Ca urmare a culturilor caracterizate printr-un dezechilibru al nivelului de dopamină care guvernează comportamentul și al fluxurilor prea bogate de cortizol, empatia este în scădere, iar interesul pentru sine devine principala motivație. Odată cu acestea, încep să se observe creșterea numărului de manipulări bursiere, inegalități masive de plăți și cote mai mult decât respectabile ale fraudelor contabile. Toate acestea se pot vedea și astăzi.

Pare corect ca liderii de companii să muncească din greu pentru a proteja interesele proprietarilor. Totuși, se pot aduce argumente foarte solide că acționarii nu sunt de fapt proprietari ai companiilor. În viziunea profesorului Stout, eroul economiei capitaliste moderne, Friedman, pur și simplu greșește. Nu există nicio bază legală pentru ideea că acționarii ar fi adevărații proprietari ai corporațiilor. Aceștia posedă numai acțiuni, care sunt niște reprezentări abstracte. În legaleză*, corporațiile se autodețin. Iar dacă acționarii nu sunt adevărații proprietari ai corporațiilor, acestea nu au obligația legală de a maximiza valoarea acțiunilor, așa cum au pretins atâția.

Profesorul Stout continuă raționamentul prin a argumenta că modelul maximizării beneficiilor acționarilor a eșuat. Desigur, a umflat buzunarele elitei corporatiste, dar, în aproape orice altă privință, a avut un efect negativ asupra afacerilor și companiilor. Angajații, cei cărora le revine sarcina de a munci

* Legalese – limbaj judecătoresc.

efectiv, sunt obligați s-o facă într-o atmosferă în care performanțele pe termen scurt sunt prețuite mai mult decât orice altceva, iar bunăstarea oamenilor este pusă aproape întotdeauna pe plan secund, cu consecințe vizibil negative pentru companie. Și, contrar pretențiilor sale, modelul maximizării beneficiilor acționarilor nu a adus decât beneficii firave ori inexistente în cazurile acționariatului dispersat. Conform unei cercetări întreprinse de Roger Martin, decanul Școlii de Management Rotman, acționarii care au investit în firmele din S&P 500, în perioada managerială de dinaintea anului 1976, au beneficiat de profituri anuale medii agregate de 7,5%. După 1976, media a coborât la 6,5%, conform sursei citate, iar din 2000 a înregistrat valori și mai mici.

„Există tot mai multe indicii că firmele cu cel mai mare succes pe termen lung în privința maximizării beneficiilor acționarilor sunt cele care se orientează către alte obiective decât acesta“, scriu Justin Fox și Jay W. Losch în numărul din iulie-august al *Harvard Business Review*. „Adesea, angajații și clienții știu mai multe despre firmă și sunt mai devotați acesteia pe termen lung decât acționarii.“ Să luăm exemplul companiei British Petroleum. De acord, este un exemplu extrem, dar el scoate în evidență ce se întâmplă atunci când oamenii ignoră efectele comportamentului propriu asupra altora.

Creștere și declin

În noaptea de 20 aprilie 2010, beneficiul acționarilor a explodat la știri – literalmente. Aceasta a fost ziua în care o explozie la bordul platformei petoliere Deepwater Horizon a ucis unsprezece lucrători și a început să reverse cinci milioane de barili de țiței negru și vâscos în Golful Mexic, producând un dezastru ecologic și financiar care va lua mai mult

timp să fie aplanat decât cele cinci luni cât a durat obturarea puțului de extracție.

Cum a fost posibilă o catastrofă de asemenea dimensiuni? Accidentele sunt rezultatul normal al neglijențelor sau al ero-riilor comise de oameni. Iar greșeli facem toți. Dar pentru ca atât de mulți să spună ulterior că accidentul era inevitabil pre-supune mai mult decât o eroare izolată. După cum s-a dovedit, BP avea o lungă tradiție în economisirea banilor destinați siguranței, pentru a se încadra în termene și în buget. După ce o explozie de la rafinăria BP din Texas City s-a soldat cu cincisprezece morți în 2005, compania a recunoscut fără tragere de inimă că ignorase procedurile de siguranță pentru a menține costurile la un nivel scăzut. În cei trei ani dinaintea exploziei de pe Deepwater, BP a înregistrat un număr de 760 de încălcări „sfruntate și deliberate“ ale normelor de siguranță, conform evidențelor OSHA. În aceeași perioadă, Exxon a avut un singur calificativ comparabil cu acesta, iar Sunoco și Conoco - Phillips au avut fiecare câte opt. Un sondaj realizat cu doar câteva săptămâni înaintea exploziei printre lucrătorii de pe Deepwater, toți fiind angajați ai BP sau ai Transocean, proprietarul platformei, a indicat un sentiment general al angajaților că Deepwater era absolut nesigură. Deși aveau toate informațiile pe masă, proprietarii nu au vrut să audă. Orbiți de efectul dopaminei, nu au dat atenție avertismentelor.

În primăvara anului 2005, proiectul Deepwater Horizon era deja în întârziere cu mai bine de șase luni și depășise bugetul cu 58 milioane de dolari. Presiunea exercitată asupra companiei era foarte mare. Fiecare zi de întârziere costa un milion de dolari. În final, BP a pledat vinovată pentru unsprezece capete

* OSHA (Occupational Safety and Health Administration), departament al guvernului SUA care se asigură că sediile, echipamentele și substanțele cu care se lucrează în diverse domenii respectă normele de siguranță (n.t.).

de acuzare și s-a judecat pentru mai mult de un milion de cereri de despăgubire. BP a plătit deja 713 milioane de dolari sub formă de taxe rambursate către statele Louisiana, Alabama, Florida și Texas și estimează costuri totale de 7,8 miliarde, în afară de suma de 17,6 miliarde la care se ridică amenzile pentru daune ecologice.

Dacă se iau în calcul doar amenzile, BP ar fi putut să rămână și cu doisprezece ani în întârziere față de termene, și tot nu ar fi costat-o atât. După cum punctează profesorul Stout, chiar dacă adoptarea măsurilor adecvate de siguranță ar fi întârziat punerea în exploatare a puțului de extracție cu un an, BP ar fi realizat mai mult profit pentru acționari. Acțiunile BP valorau 59,88 dolari în săptămâna anterioară exploziei; pe 21 iunie, când scurgerea de țiței intra în a treia lună, acțiunile valorau 27,02 dolari. După aproape trei ani, în februarie 2013, acțiunile încă nu își reveniseră, valorând doar 40 de dolari bucata. Investorii cu bani plasați în mai multe companii și domenii nu numai că au pierdut bani, dacă au deținut acțiuni BP, dar impactul neglijențelor BP a afectat întregul domeniu.

Mai mult, interzicerea operațiunilor de extracție în Golf și procesul îndelungat pentru obținerea aprobărilor de extracție de petrol și gaze în regim extrateritorial sunt estimate a costa Statele Unite mai mult de 24 de miliarde de dolari, reprezentând pierderi în investiția în petrol și gaze, conform surselor oficiale din acest domeniu. (Același raport estimează că, în urma accidentului, SUA au pierdut 72 000 de locuri de muncă în 2010 și 90 000 în 2011.) Iar dacă acționarii, ca parte a portofoliilor echilibrate de investiții, mai dețineau proprietăți în regiunea Golfului sau capital în companiile din industria turismului, inclusiv restaurante, construcții, *shipping* și o serie de alte domenii, atunci afacerile lor au avut de asemenea de suferit. Dacă obiectivul principal al BP ar fi fost să le aducă acționarilor

profiturile la care se așteptau, atunci nu înțeleg de ce protestele cele mai vehemente împotriva BP, care pretind un control mai riguros, nu vin tocmai din partea companiilor petroliere.

Ascensiunea modelului supremației acționariatului și sprijinirea excesivă pe stimulenți externi dominați de dopamină care să guverneze această supremație i-au obișnuit pe managerii companiilor să gândească pe termen scurt, tendință deloc surprinzătoare dacă se ține seama de faptul că mandatul mediu al unui director executiv corporatist este de numai cinci ani. Să luăm exemplul companiei GE: ca multe alte mari întreprinderi financiare ale anilor 1980 și 1990, aceasta nu a fost concepută să reziste în perioade dificile, după cum nu au fost nici Enron, Worldcom sau Tyco. Totuși aceste companii au avut ceva în comun: toate au avut președinți-eroi care au maximizat profitul acționarilor pe termen scurt și au gestionat viețile oamenilor ca pe niște cifre oarecare dintr-un tabel de calcul. Dar nu cifrele au salvat vreodată pe cineva la greu, ci oamenii.

Până la urmă, Welch însuși ar putea numi acest model al profitului acționarilor ca una dintre „cele mai tâmpite idei din lume“. Până astăzi, Welch insistă că el niciodată nu a privit profitul acționarilor ca pe o strategie, ci ca pe un simplu rezultat. Accentul pe care companiile l-au pus pe profitul acționarilor este „deplasat“, afirmă Welch. „Principalele lucruri pe care te bazezi sunt angajații, clienții și produsele tale.“ (La câteva zile după ce a rostit aceste cuvinte, în 2009, la opt ani după retragere, GE a pierdut ratingul de creditare AAA la Standard & Poor's, fiind detronată din lotul celor mai bune companii din țară.)

Interpretarea vicioasă a conceptului „acționarul înainte de toate“ a creat culturi în care aproape nimeni dintre cei care lucrează într-o companie publică, mică ori mare, nu se simte în siguranță. Prea mulți sunt directorii care sar peste eforturile pe

care le presupune activitatea de conducere efectivă a angajaților. Fiind permanent cu un ochi la rezultatele pe termen scurt, directorii nu îi pot inspira cu adevărat pe angajați și, cu certitudine, nu îi pot conduce. Prioritățile de pe Wall Street exercită încă o inexplicabil de multă putere asupra directorilor și, prin extensie, asupra întregii culturi a companiilor. Angajații acestor companii sunt conștienți că își pot pierde locul de muncă dacă acțiunile o iau în jos. Conform interpretării date culturii de creierele noastre primitive, este pur și simplu o chestiune de supraviețuire. Iar când a lupta sau a fugi constituie regula jocului și nu există o Zonă de siguranță, atunci a ucide sau a fi concediat devine cea mai bună strategie. Centrarea excesivă pe un instinct primar de supraviețuire dă naștere unei culturi a incertitudinii și a insecurității care aproape ne anulează capacitatea de a crea relații și de a manifesta încredere la un nivel cât de cât rezonabil. Când credem că liderii organizației în care lucrăm ne pot da afară oricând, nu prea ne mai pasă de nimic. Drept rezultat, activitatea, cultura și întreaga organizație au de suferit.

Dar să nu ne grăbim! Este important să menționăm că noi, acționarii, suntem la fel de vulnerabili față de tentația profitului înaintea oamenilor. În perioada crizei *dot com*, noi eram cei care investeam în baza ponturilor date de prieteni. În mare parte, nu mai făceam niciun fel de verificări. Acționând rapid, ca să nu pierdem doza de dopamină pe termen scurt, ne aruncam asupra ocaziilor ce se iveau fără a mai pierde vremea cu verificarea datelor. Mai rău, aveam încredere oarbă în toate informațiile cu care eram bombardati, indiferent din ce sursă proveneau. Nu scăpăm atât de ușor doar arătând cu degetul la oameni ca Welch, la companii ca BP sau la teorii precum cea a profitului acționarilor, când noi înșine am acționat la fel de iresponsabil pentru a obține un câștig rapid.

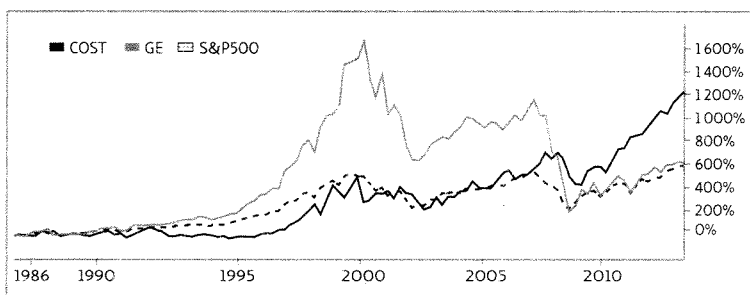
A conduce prin oameni

Performanța unei companii este strâns legată de personalitatea și sistemul de valori ale persoanei de la vârf. Iar personalitatea și valorile persoanei de la vârf dau tonul culturii organizaționale. Sub conducerea lui Jack Welch, angajații companiei GE erau asmuțiți unii împotriva celorlalți. Erau împinși să facă tot ce pot ca să arate bine, pentru că știau că, prin asta, Jack va arăta și el bine. Despre un om care a scris cinci cărți despre leadership și are poza pe fiecare copertă a acestora se poate spune că îi place celebritatea de care se bucură... iar cultura companiei a urmat acest model. S-a făcut o prioritate din beția succesului dată de dopamină, cu o glazură de iubire egoistă a statutului alimentată de serotonină. Tot ceea ce conta era să fii pe primul loc. La naiba cu oxitocina aia siropoasă!

James Sinegal este altfel. Stilul său de conducere este opus celui practicat de Jack Welch. Majoritatea oamenilor nici măcar nu îl cunosc. Nu își atârnă poze peste tot și este mai bucuros când sunt lăudați oamenii lui, nu el. Fiind unul dintre fondatorii Costco, Sinegal a condus compania din 1983 până la retragerea sa, în ianuarie 2012. Spre deosebire de Welch, Sinegal crede într-o cultură echilibrată, în care grija față de oameni este prioritară. A respins concepția răspândită potrivit căreia pentru a avea succes în vânzări, mai ales în sectorul angro, salariile și beneficiile angajaților trebuie menținute la cote minime. Atitudinea sa în favoarea angajaților a pus bazele unei culturi care îngăduia ca substanțele sociale să acționeze firesc. Ceea ce a permis, în schimb, dezvoltarea încrederii și a cooperării. Angajații sunt apreciați pentru găsirea de soluții și de căi de acțiune mai bune. În loc să concureze unii cu ceilalți, aceștia se ajută reciproc.

Atât Sinegal, cât și succesorul său, Jeff Jelinek, au fost criticați pentru această abordare de destui analiști de pe Wall Street. În 2005, când Sinegal a refuzat să transfere către angajați un procentaj mai mare din cheltuielile pentru sănătate, Emme Kozloff, un analist de la Sanford C. Bernstein & Co., l-a taxat pe Sinegal ca fiind „prea binevoitor“ (descriere pe care bănuiesc că Sinegal a apreciat-o). Ignorarea unor astfel de sfaturi mai puțin altruiste din partea celor aflați în exteriorul companiei este unul dintre factorii care fac dintr-un director executiv ca Sinegal un lider, nu un executant.

GE VS. COSTCO



Nu ar trebui să mai constituie o surpriză faptul că empatia dovedită de lideri ca Sinegal pentru angajați este, de fapt, benefică afacerilor. Dacă ai fi investit la GE și la Costco în ianuarie 1986, imediat după ce Costco a devenit publică și la doar câțiva ani de la preluarea conducerii companiei GE de către Welch, în momentul scrierii acestei cărți, respectiv mijlocul lui 2012, investiția la GE ți-ar fi returnat o valoare de 600% (cam la fel cu media S&P), iar cea de la Costco, 1 200%. Deși cotele de la GE au atins și vârfuri de 1 600% din valoarea investiției inițiale,

a fost o aventură pentru a se ajunge acolo și nu exista nicio garanție că ai fi apucat să vinzi toate acțiunile chiar în momentul dinaintea declinului. La Costco, în schimb, cotele au crescut relativ constant și lin, chiar în condiții economice dificile. Încă o confirmare a rezultatelor cercetării întreprinse de dr. Lorinkova, care arată că distribuția puterii, chiar dacă nu dă rezultate la fel de bune pe termen scurt, după cum se vede în grafic, este mult mai performantă în timp. Conducerea de calitate este ca exercițiul fizic. Nu constatăm nicio îmbunătățire de formă prin comparații de la o zi la alta. Ba chiar, dacă ne-am rezuma la a compara cum arătam într-o zi față de ziua precedentă, am ajunge la concluzia că tot efortul a fost degeaba. Numai când ne comparăm cu o fotografie veche de săptămâni sau luni ne putem da seama de diferențele majore survenite. Efectul conducerii se judecă cel mai bine în timp.

Spre deosebire de Welch, prin construirea unei zone de siguranță solide, Sinegal a construit o companie capabilă să reziste și la bine, și la greu. De asemenea, compania a fost făcută în așa fel încât să-i supraviețuiască fondatorului, motiv pentru care profiturile Costco au continuat să crească și după retragerea lui Sinegal. Desigur, și Costco a încetinit creșterea în cele mai grele perioade (prețul acțiunilor scăzuse în a doua jumătate a lui 2008) și nu toate punctele de lucru deschise au avut succes, însă imaginea de ansamblu dezvăluie o stabilitate care nu este întâlnită în companiile ale căror conduceri sunt guvernate de fluxurile de dopamină. Performanța poate ridica moralul, și chiar o face, pe termen scurt. Dar, ca toate recompensele bazate pe dopamină, senzația nu e de durată. În contrast, când se menține echilibrul serotoninei și al oxitocinei, iar accentul se pune prioritar pe morală, va apărea și performanța, iar senzația este de durată. Când oamenii se simt bine la muncă într-o companie, vor munci mai bine... în această ordine.

Costco a avut succes *tocmai fiindcă* îi privește pe angajați ca pe membri ai familiei, nu pentru că a ignorat acest lucru. Performanța companiei este susținută de faptul că aceasta este un minunat loc de muncă. Cu alte cuvinte, dacă e bine pentru angajați, e bine și pentru acționarii Costco. În prezent, Costco este al doilea mare retailer din țară și pe locul șapte în lume, fără a da semne de oboseală. Totul datorită faptului că liderii au pus angajații înaintea acționarilor și au ignorat criticile celor de pe Wall Street. „Treaba Wall Street este să faci bani de azi într-o săptămână“, a spus Sinegal la un moment dat. „A noastră este să construim o organizație, o instituție care, sperăm, va exista și peste 50 de ani.“

Chiar în perioada recesiunii începute în 2008, compania a publicat profituri de peste un miliard de dolari anual, deși a menținut cele mai mari salarii din industria vânzărilor și a subvenționat 90% din costul asigurării de sănătate pentru angajați. Costco le plătește angajaților în medie 20 de dolari pe oră (în timp ce venitul federal minim este de doar 7,25 dolari pe oră). Prin comparație, salariul mediu pentru angajații cu normă întreagă de la Wal-Mart este de 13 dolari/oră, iar firma plătește asigurări medicale doar pentru jumătate dintre angajați.

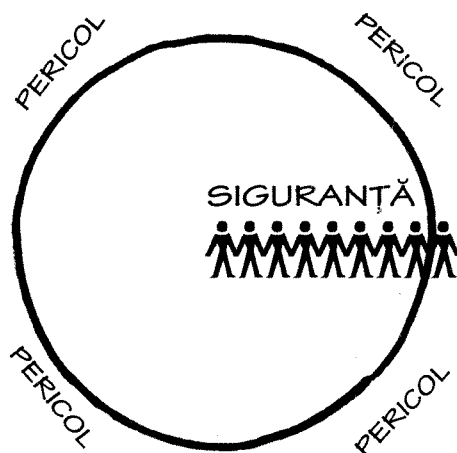
Dar asta nu e tot. În vreme ce Wal-Mart și alți retaileri importanți și-au unit forțele pentru a combate o creștere a venitului minim pe economie, executivii de la Costco au sprijinit deschis creșterea. „În locul minimizării salariilor“, afirma Jelinek într-o declarație făcută în 2013, în sprijinul creșterii venitului minim, „știm că este mult mai profitabil pe termen lung să scadă fluctuația de personal și să crească productivitatea, angajamentul și loialitatea angajaților.“ Liderii Costco fac mari eforturi de a lărgi zona de siguranță pentru a-i include pe toți angajații, chiar și pe cei din zonele periferice ale companiei.

În toamna anului 2009, încetinirea economiei a început să afecteze grav sectorul vânzării, iar Costco, la fel ca și firmele concurente, a început să simtă presiunea. În aprilie 2009, compania a raportat un declin de 27% al vânzării. Domeniul a început să se îngusteze, iar unele lanțuri comerciale au anunțat concedieri. Ce a făcut Sinegal? A aprobat o creștere salarială de 1,5 dolari pe oră, extinsă pe durata a trei ani. Conform relatărilor lui Richard Galanti, director financiar la Costco, Sinegal a insistat ferm că în vreme de recesiune oamenii au nevoie de ajutor suplimentar, nu invers. „Economia asta e cu susul în jos“, se spune că i-ar fi zis Sinegal lui Galanti. „Ar trebui să ne gândim cum să facem să le dăm mai mult, nu mai puțin.“ Nu înseamnă că la Costco nu s-au făcut niciodată concedieri – s-au făcut, desigur. La începutul lui 2010, 160 dintre cei 450 de angajați ai unui magazin nou deschis din East Harlem, New York, au primit preavize după ce vânzările au fost dezamăgitor de mici. Dar concedierea reprezintă ultima soluție, spre deosebire de compania GE condusă de Welch, unde concedierile deveniseră o strategie obișnuită.

Ca rezultat al acestei atitudini, fluctuația de personal la Costco este extrem de redusă – mai puțin de 10% dintre angajații cu ora. În vreme ce oamenii se angajează la Wal-Mart pentru că vor un loc de muncă, la Costco vin pentru că vor un viitor și doresc să simtă că fac parte dintr-o echipă. De asemenea, compania preferă să promoveze angajați cu vechime în funcții de conducere în loc să îi aducă din afara organizației și nu apelează aproape niciodată la absolvenții ai școlilor de afaceri pentru funcții de manageri. Conform *Bloomberg Businessweek*, peste două treimi dintre șefii de depozite de la Costco și-au început cariera ca simpli casieri sau în alte funcții asemănătoare. Aceasta este una dintre măsurile de siguranță pe care

liderii de la Costco le-au implementat pentru a asigura integritatea zonei de siguranță pe care au construit-o în atâția ani. Aceasta este valoarea loialității.

Niciodată o companie nu va fi iubită de clienți,
dacă nu este mai întâi iubită de angajați.



Clienții nu vor iubi niciodată o companie care nu este iubită de angajați. Numai atunci când un număr important de angajați simt că liderii îi protejează de pericolele externe pot invita companiile și clienții în această zonă. De regulă, cei din zonele periferice, infanteria, ca să zicem așa, sunt cei mai expuși pericolelor externe. Totodată, aceștia au cel mai intens contact cu clienții și consumatorii. Dacă aceștia se simt în siguranță, vor face tot ce pot pentru a servi clienții, fără a se teme de repercusiuni din partea conducerii companiei.

Este evident că profitul reprezintă scopul oricărei afaceri, dar a sugera că acesta este responsabilitatea principală a afacerii este un lucru greșit. Companiile ai căror lideri vor vedea în profit un fel de combustibil pentru cultura lor sunt cele care vor supraviețui competitorilor dependenți de dopamină și scăldați în cortizol.

ABISUL

**Partea
a șaptea**

O societate
de dependenți



Iluminare

Cazul 1. Dna... a fost izolată pe 7 mai, ora 5 p.m., după un travaliu de șase ore. La ora 12 noaptea, pe data de 9, suferea de friguri severe, după ce înainte se simțise normal pentru o femeie în situația dată. A decedat pe data de 10.

Acestea erau simptomele tipice și rezultatul obișnuit al noii epidemii care se răspândise în America și în Europa la sfârșitul secolului al XVIII-lea și începutul secolului al XIX-lea. Deși decesele în urma complicațiilor la naștere nu constituiau o raritate în acele vremuri, afectând 25-35% dintre femeile care nășteau, de data aceasta era mult mai rău. În perioada de vârf a epidemiei, 70-80% dintre femeile care nășteau în anumite spitale erau ucise de febra puerperală. Atât de devastatoare au fost efectele acesteia, încât a fost numită „Moartea neagră de pe patul de naștere“.

Inutil de menționat șocul produs în rândul comunității medicale și îngrijorarea de proporții a doctorilor, care încercau să convingă oamenii că îngrijirile medicale acordate în spital le erau superioare celor de acasă. Partea bună era că, atunci, Europa și America se aflau în plină perioadă a Iluminismului, perioadă marcată de ascensiunea unei clase intelectuale hotărâte să reformeze societatea și să înlocuiască tradițiile și credința religioasă cu știința și analiza rațională. Cunoscută și sub

numele de „Epoca Rațiunii“, aceasta era o epocă în care datele empirice făceau regulile jocului, iar competența reprezenta moneda de schimb.

Doctorii „iluminați“ de atunci încercau să explice cauzele epidemiei bazându-se pe teorii complicate rezultate din propriile experiențe și studii și ofereau soluții uneori la fel de complicate pentru prevenirea răspândirii flagelului. Dar, în ciuda bunelor intenții, a cunoștințelor științifice și a datelor deținute, precum și a modelelor complexe pe care le imaginau, acești intelectuali au trecut cu vederea un factor esențial în răspândirea febrei puerperale: ei înșiși.

În dorința sinceră de a înțelege și a găsi o soluție pentru împiedicarea epidemiei, chirurgii cu preocupări intelectuale obișnuiau să efectueze autopsii dimineța, studiind victimele epidemiei pentru descoperirea unor eventuale indicii, după care se ocupau de pacienți după-amiaza. Dar încă nu se cunoșteau destule despre germeni, iar chirurgii adesea nu se spălau bine pe mâini și nu sterilizau corespunzător instrumentele. Abia în 1843, un doctor american din Boston, Oliver Wendell Holmes, tatăl judecătorului Curții Supreme Oliver Wendell Holmes Jr., a sugerat, într-un eseu publicat în *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery*, că vinovați de răspândirea molimei erau chiar doctorii. A susținut ferm că doctorii aveau obligația morală de a-și steriliza instrumentele și de a arde hainele purtate în timpul lucrului cu trupurile femeilor decedate în urma epidemiei.

Deși inițial a trecut neobservat, eseuul doctorului Holmes a stârnit controverse printre unii doctori. Autorul a devenit ținta atacurilor multora dintre cei pe care îi acuzase că ar fi făcut rău în mod accidental. „Nu doctorii sunt cauza“, susținea unul dintre critici. „Ei sunt niște oameni de onoare!“ Erau însă greu de contestat probele adunate de Holmes. Cu cât se făceau mai multe autopsii pe femei decedate în urma epidemiei, cu atât

mai multe alte femei contractau boala. Fuseseră contaminate chiar și unii dintre doctorii care efectuau autopsiile.

Totuși, abia după doisprezece ani de la publicarea eseului comunitatea medicală a acceptat responsabilitatea și practica sterilizării. Abia după ce doctorii care pretindeau că oferă soluții au acceptat că modul lor de acțiune era o parte a problemei, febra puerperală a dispărut aproape complet.

Analogia dintre răspândirea febrei puerperale și boala timpurilor moderne este îngrijorător de strânsă. Și noi trăim într-o nouă eră a Iluminismului. Ne bazăm deciziile pe sisteme de cuantificare, mecanisme de eficientizare, LEAN, Six Sigma, calcule de profit al investiției și pe date empirice. Oamenii de afaceri și economiștii sunt acum savanții noștri. Și, cu toate cifrele și sistemele noastre, avem nevoie de manageri care să le gestioneze. Ca atunci când nu vedem pădurea din cauza copacilor, nu putem vedea că dincolo de sistem – sau de resursele ce trebuie gestionate – se află oamenii care fac toată munca. Cu cât proporțiile cresc, cu atât mai abstract devine totul. Și cu cât devine mai abstract, cu atât ne bazăm mai mult pe cifre pentru a ține socoteala. Este cât se poate de logic. Nu poate fi o simplă coincidență faptul că, înaintea fiecărei crize a burselor (excepție făcând criza petrolului din anii 1970), s-a întrunit aproape același set de condiții. La fel ca dr. Holmes, trebuie să căutăm răspunsurile în noi înșine.

Toți managerii de indicatori au șansa să devină lideri
pentru oameni.

A conduce înseamnă a te simți responsabil față de vieți, nu de cifre. Managerii se preocupă de cifrele și de rezultatele pe care le producem, dar liderii trebuie să aibă grijă de noi. Toți

managerii de indicatori au șansa de a deveni lideri pentru oameni. Mai întâi însă, trebuie să recunoască faptul că ei se află la originea problemelor.

O dependență foarte modernă

Era cel mai incredibil sentiment. Curată magie. Orice senzație de disperare ori disconfort, orice anxietate ori nesiguranță, temeri sau neliniști, chiar și intimidarea provocată de o altă persoană sau de o situație, dispăreau ca prin farmec. Se simțea „reparat“, cum îi plăcea să zică. Simțea că poate face orice. Simțea că este omul care voia să fie. Așa se simțea Jon când bea.

„Curaj olandez“, îi zic unii. Valul de încredere care ne înghițe după vreo câteva pahare. Dacă un tip e la bar cu niște prieteni și întâlnește privirile unei femei pe care o găsește atrăgătoare, așezată în partea opusă a încăperii, tot ce trebuie să facă este meargă la ea și să se prezinte. Dar asta îi poate intimida pe o mulțime de bărbați. Cum să începi o conversație cu cineva atrăgător fără să te faci de râs în fața persoanei respective sau a prietenilor? O dușcă sau două sunt suficiente să ne calmeze nervii și să ne dea curajul de a traversa încăperea.

Dat fiind că anxietatea resimțită și curajul necesar pentru a înfrunta viața sunt exponențial mai mari, sunt de înțeles forța și importanța băuturii în viața unui alcoolic. Mulțumită secreției de dopamină declanșate de alcool, tot chinul, timiditatea, frica, anxietatea și paranoia se volatilizează când beau. Acesta este unul dintre motivele pentru care alcoolismul este atât de dificil de combătut, întrucât toate problemele cu care se poate confrunta un alcoolic – stres la serviciu, stres relațional, stres cu banii și orice sentiment de

inadecvare – devin mai acute și mai greu de înfruntat în stare de trezie. După cum explică un alcoolic: „Alții beau un pahar și pleacă acasă, dar eu trebuie să beau ca să plec de acasă“.

În proporție covârșitoare, alcoolicii au început să bea din perioada adolescenței. Vine o vreme în viața noastră când aproape toți ne confruntăm cu sentimente de insecuritate și inadecvare. Vine o vreme când facem tranziția de la nevoia de aprobare din partea părinților la nevoia de aprobare din partea egalilor noștri – pentru tot restul vieții.

Conștiința socială și nevoia de „apartenență“ sau de „adecvare“ fac parte din dezvoltarea antropologică. Toți ne dorim să ne simțim membri bine-veniți și valoroși ai grupului. Chiar dacă pentru părinți este de neînțeles, în perioada adolescenței, preocuparea față de părerea celorlalți face parte din devenirea noastră socială și este o necesitate pentru supraviețuirea ca specie care trăiește în grupuri. În combinație cu sexualitatea incipientă și modificările fiziologice, anxietatea socială resimțită, senzația de confuzie și nesiguranță de sine din această perioadă pot fi copleșitoare pentru mulți adolescenți.

Aici intervine sprijinul părinților, al profesorilor, al prietenilor și al comunității. În parte, acesta este rostul cinei în familie, al sporturilor de echipă, al hobby-urilor și al activităților extracuriculare. Puternicele rețele de sprijin pe care le construim în această perioadă ne ajută să învățăm că, pentru a rezista și a supraviețui, avem nevoie de ceilalți. Pentru unii însă, puterea magică a alcoolului oferă o cale mai ușoară de a dobândi sentimentul de forță și încredere. Scăpat de sub control, alcoolul poate deveni un substituent al apelului la sprijinul semenilor în perioadele de nesiguranță. Este un aspect important, deoarece modalitățile de a face față problemelor și anxietății pe care le învățăm în perioada adolescenței tind să devină modul nostru de a trata provocările pe tot restul vieții adulte.

Utilizarea alcoolului, a țigărilor sau a mâncării în exces pentru a ne „relaxa mental“ sunt metode foarte eficiente. Pot fi exersate individual, fără ajutor sau sprijin din partea nimănui. Toate dau rezultate imediat sau aproape imediat. Cu alte cuvinte, nu e nevoie de prea mare efort pentru a obține calmul și relaxarea prin băut și fumat – se întâmplă chiar în timp ce bem sau fumăm.

Plăcerea pe care o obținem din alcool sau din nicotină vine de fapt de la dopamină. Dopamina este substanța care este secretată când realizăm ceva sau găsim ceva ce căutăm. Este unul dintre stimulenții noștri interni, conceput pentru a ne încuraja să căutăm hrană, să terminăm de construit un adăpost și, în general, să progresăm ca specie. Există în noi, oferindu-ne grade diferite de „bine“, așa încât mergem mai departe. Menirea ei este aceea de a ne stimula să ne angajăm în comportamente care sunt în interesul supraviețuirii și al prosperității.

Mama Natură nu ar fi avut cum să-și imagineze sau să ne pregătească pentru o vreme în care aveau să fie accesibile chimicale precum nicotina și alcoolul, care să ne scurtcircuiteze mecanismele interne de recompensare. Dopamina a fost concepută pentru o vreme în care hrana nu era atât de ușor de procurat. Organismele noastre nu au fost construite pentru o lume în care avem hrană oricând ne dorim. Disfuncțiile alimentare, dependența de jocuri de noroc, tutun și alcool sunt în mod evident dependențe de dopamină. Reprezintă căi ușoare de a ne procura doza de dopamină după care tânjim. Când nu mai suntem capabili să ne stăpânim dorința pentru acele doze de dopamină, se instalează dependența. Ajungem într-un punct în care o substanță menită să ne ajute să supraviețuim ne recompensează pentru comportamente care, de fapt, ne fac rău. Exact acest lucru s-a întâmplat în cultura corporatistă, unde programele de stimulare a angajaților au creat medii propice unei

noi dependențe pe bază de dopamină. Am devenit dependenți de performanță.

Ți-ai meritat dependența de dopamină

În rândul tineretului de astăzi există o tendință îngrijorătoare care ar putea avea același impact ca alcoolul. În timpul anilor nesiguri ai adolescenței, când ar trebui să învățăm să ne sprijinim pe ceilalți când ne simțim vulnerabili, sunt foarte mulți cei care recurg la efectele inducătoare de dopamină ale rețelelor de socializare. Grație dopaminei, de fiecare dată când adăugăm un nou „prieten“ online sau adunăm *like*-uri pentru ce am postat, ne simțim plăcuți. La fel cum alcoolul în cantități mari poate declanșa și secreția de serotonină, la fel și clasamentele noastre online ne ridică statutul în percepția proprie. Tocmai aici e problema: este doar o percepție a statutului, pentru că în realitate nu am făcut nimic pentru a întări o relație sau vreun serviciu. Am înșelat sistemul pentru a ne face să ne simțim bine... dar nu durează. Așa că insistăm. Putem ajunge chiar să tânjim după asta. Poate chiar obținem și doze de oxitocină când utilizăm rețelele sociale... deși nu implică nicio relație reală.

Doar în timp ne vom da seama de răul pe termen lung pe care îl facem copiilor noștri oferindu-le acces la cantități excesive de dopamină, precum și de modul în care aceste dependențe le vor afecta viața. Un animal social care se străduiește să fie social, dar refuză să ceară ajutorul semenilor sau nu poate fi cinstit cu el însuși sau cu alții, va începe să se simtă izolat și singur. Imediat după aceasta apare anxietatea, se secretă cortizol, apar probleme de sănătate, intervin instinctele de supraviețuire și începem să căutăm modalități prin care să ne punem pe noi, fericirea și confortul nostru deasupra tuturor.

Astfel se fixează dependența, când singura cale pe care o cunoaștem pentru a obține plăcere și a reprima anxietatea este calea ușoară.

Dar această carte nu este despre pericolele rețelelor de socializare și despre cum să ne creștem copiii. Cartea este despre mediile în care trăim și muncim și despre capacitatea organizațiilor de a adapta aceste medii astfel încât să manifestăm încredere și să cooperăm în mod firesc, dând ce e mai bun în noi. Problema nu se rezumă la dispozitivele electronice... problema persistă la locul de muncă. Grație programelor de stimulare de la serviciu, putem deveni dependenți de performanță.

Fii dependent de dopamină! O meriți!

Strămoșii noștri din Paleolitic porneau la vânătoare încântați de ce le va aduce ziua respectivă; capacitatea de a-și imagina cum arată obiectivul final și recompensa aferentă le dă prima doză de dopamină, din start. Unul dintre vânători descoperă niște semne care arată că pe acolo a trecut o gazelă. Mai primesc o doză, pentru a-i încuraja să continue. Unul vede o gazelă în depărtare. O doză mai consistentă de data aceasta, întrucât urmăresc animalul vreo câteva ore. În final, obțin un flux de adrenalină și entuziasm și, în momentul doborârii vânatului, dopamina le invadează trupul, dându-le sentimentul unei mari realizări. Se felicită reciproc și îi mulțumesc liderului în care au toată încrederea, serotonina curgând prin venele tuturor. Se bat pe spate și se îmbrățișează, simțind intense legături frățești cu cei alături de care au umblat prin noroaie în toate aceste zile. Oxitocina întărește aceste legături. Vânătorii neînfricați aduc hrană tribului, unde sunt copleșiți cu laude și respect, serotonina curge din nou, restul tribului se simte protejat și recunoscător

pentru riscurile pe care vânătorii și le-au asumat pentru ei și ceilalți... toată lumea se simte bine și savurează o masă gustoasă împreună.

La fel ca strămoșii noștri care erau în căutare de hrană, și noi primim, în lumea de azi a afacerilor, o doză de dopamină la fiecare etapă pe care o parcurgem în drumul către obiectivul final. Din păcate, spre deosebire de strămoși, noi muncim în medii în care sistemele de recompensare sunt dezechilibrate. Predomină stimulentele pe bază de dopamină. Structurile noastre de stimulare se bazează aproape exclusiv pe atingerea obiectivelor și pe obținerea recompenselor financiare. Mai mult, acestea sunt de regulă gândite să recompenseze performanța individuală în atingerea de obiective pe termen scurt – o lună, un trimestru, un an. Ele îi pot asmuți pe colegii unii împotriva celuilalt, promovând astfel involuntar comportamente care subminează progresul grupului ca întreg.

Unul dintre exemplele mele favorite provine din zilele de glorie ale companiei America Online (AOL). Această firmă trimitea CD-uri în mod obișnuit pentru a convinge oamenii să le contracteze produsul. Un grup din firmă, responsabil de achiziții, primea stimulente financiare pentru atingerea unui număr de abonamente. Și, astfel, toate tacticile erau concepute să obțină un singur rezultat: noi abonați. Au făcut oferte de 100 de ore gratis în prima lună de abonament, dar, după puțin timp, oferta ajunsese la 250 de ore gratuite. Îmi amintesc cum, la un moment dat, ajunsese la 1 000 de ore gratis în prima lună (fără a ține seama de faptul că într-o lună nu pot fi mai mult de 744 ore). Dar a funcționat. Indiferent de tacticile pe care le concepeau cei de la Achiziții, acestea aveau un singur obiectiv – maximizarea bonusului. Problema era că mai exista un grup, numit Fidelizare, a cărui sarcină era să găsească modalități de a-i aduce înapoi pe clienții care anulau abonamentul după

prima sau a doua lună. Prin crearea unui sistem în care fiecare grup era preocupat doar de proprii indicatori, fără să-i pese de indicatorii celuilalt sau chiar de interesul firmei, liderii AOL efectiv și-au stimulat oamenii să găsească modalități de a crește cheltuielile companiei.

În cea mai mare parte, structurile de stimulare pe care le oferă companiile nu recompensează cooperarea, împărtășirea informațiilor sau sprijinul interdepartamental. Cu alte cuvinte, comportamentele și acțiunile esențiale pentru menținerea zonei de siguranță sunt prea puțin sprijinite. Voit sau nu, acestea sunt concepute nu numai pentru a permite instalarea dependenței de dopamină, ci și pentru a o cultiva și încuraja. Ca orice dependență, și aceasta își are propriile consecințe. Ni se întunecă judecata, devenim mai puțin preocupați de cei din afară și se instalează egoismul. Devenim obsedați de procurarea următoarei doze și nu permitem ca nimeni și nimic să ne stea în cale.

Există reglementări ce guvernează extracția petrolului, astfel încât să putem beneficia de aceste resurse fără a pustii terenul din care le extragem. Alte reglementări se ocupă de calitatea aerului, astfel încât să folosim la maximum mașinile și utilajele, fără a distruge aerul pe care îl respirăm. Acesta este rostul reglementărilor bine gândite – încercă să echilibreze beneficiile și costurile asociate acestora. Nu este o știință exactă, dar mai toată lumea e de acord că un dezechilibru într-un sens sau în celălalt ar dăuna fie afacerilor, fie vieților noastre. Astfel, este continuat cu seriozitate acest proces de menținere a echilibrului.

La fel a fost privit și spectrul electromagnetic – drept o resursă publică și limitată. Odată cu apariția radioului, acest domeniu aducea oarecum cu Vestul Sălbatic, fiind prea mulți emițători care doreau să se facă auziți într-un registru limitat de frecvențe. Atunci, în 1927, Congresul a votat Legea radioului pentru a ajuta la reglementarea sistemului. Legea a fost ulterior înlocuită, în 1934, cu Legea comunicațiilor, care a înființat CFC, Comisia Federală a Comunicațiilor, ca parte a politicii *New Deal* a președintelui Roosevelt. Noua lege și nou înființata comisie și-au asumat de asemenea responsabilitatea pentru noul mediu TV, unde, la fel ca în cazul radioului, au sprijinit dezvoltarea domeniului, protejând în același timp accesul publicului la informații.

O cale pe care CFC putea reglementa exploatarea acestei resurse limitate era aceea de a impune obligativitatea unei

licențe pentru dreptul de emisie în spectrul public. Una dintre condițiile impuse pentru obținerea licenței cerea ca, în schimbul posibilității de a profita de pe urma utilizării frecvențelor publice, rețelele să ofere programe de interes public care să servească nevoilor comunității. Posturile de radio s-au temut că vor pierde licența dacă nu se conformează și astfel au apărut emisiunile de știri de seară – programe menite să servească interesul public, separat de interesele de afaceri cărora le erau subordonate celelalte programe. Deși posturile nu au scos prea mulți bani din știri, au dobândit ceva la fel de important pentru afacerea lor, ceva ce nu s-ar fi putut cumpăra cu bani: reputația integrității.

Walter Cronkite, reporter coordonator al *CBS Evening News* în perioada 1962-1981, era considerat „cel mai de încredere om din America”, reputație de care a beneficiat întreaga organizație. Atât Cronkite, cât și ceilalți coordonatori de știri din perioada respectivă considerau că au de îndeplinit o misiune. „În anii 1960 eram mânați parcă de chemarea cvasireligioasă de a le oferi oamenilor informațiile de care aveau nevoie”, afirmă Ted Koppel, distins coordonator de știri și fostă gazdă a emisiunii *Nightline*. Pentru cei din industria știrilor, aceasta reprezenta cauza pentru care luptau. Pentru conducerea rețelei însă, explică Koppel, știrile erau „campionul pierderilor financiare, care însă le-a permis rețelelor NBS, CBS și ABC să justifice enormele profituri realizate de diviziile de divertisment” prin utilizarea benzii de frecvențe publice. „Mai-marilor rețelei nu le-a trecut nicio clipă prin cap că programele de știri ar putea aduce profit”, afirmă el. Cu o mână dădeau, cu alta primeau.

Spre sfârșitul anului 1979, ceva s-a schimbat. Pe 4 noiembrie, un grup de studenți și de militanți islamici a invadat Ambasada americană din Teheran, luând ostatici 52 de cetățeni americani. În scurt timp, ABC News a lansat o emisiune numită

Criza iraniană - America în captivitate, special pentru a relata evoluțiile crizei ostaticilor. Numită ulterior *Nightline*, emisiunea pe care Ted Koppel avea s-o coordoneze vreme de 25 de ani le-a oferit americanilor informații la zi despre criză, în fiecare seară a calvarului ce a durat 444 zile. Programul a câștigat instantaneu popularitate și, pentru prima oară în istoria știrilor, a atras atenția conducerii rețelei. În loc să lase știrile în seama jurnaliștilor idealiști și aserviți unei cauze, aceasta a început să se amestece, privind știrile ca pe o sursă de profit.

Deși emisiunile ca *60 Minutes*, care durau deja de un deceniu, erau profitabile, acestea nu erau prezentate în fiecare seară. Nu erau știrile de seară. Mai mult, vremurile nu mai erau aceleași. Erau deja anii 1980. Bogăția și abundența din America atinseseră cote maxime, iar dorința de mai multă bogăție și abundență devenise o forță capabilă să modeleze aproape toate aspectele vieții sociale pentru următorii zece ani și chiar mai mult, inclusiv în domeniul televiziunii. Echilibrul era pe punctul de a se strica.

Odată cu sfârșitul crizei ostaticilor din Iran s-a instalat și Administrația Reagan, care a adus cu sine un nou șef al undelor radio, în persoana nou numitului președinte CFC, Mark Fowler. Fowler și mulți dintre susținătorii săi vedeau în televiziune - inclusiv în știrile TV - doar o afacere din care ieșeau bani. În combinație cu introducerea televiziunii prin cablu și apariția CNN, știrile au trecut de la a fi un serviciu public și cireașa de pe tortul rețelelor TV la a reprezenta un prilej de a obține mai multe cireșe 24 de ore din 24.

Trebuia eliminat orice obstacol din calea succesului mediatic al rețelelor. Treaba instituțiilor de reglementare nu mai era aceea de a oferi protecție, ci de a contribui la obținerea de profit. Beneficiind câteodată de sprijinul Congresului, iar alteori prin forțe proprii, Fowler și CFC au desființat unul câte unul

standardele ce trebuia respectate de rețelele radio-TV pentru obținerea licenței de emisie, standarde ce intenționau menținerea unui minim echilibru și servirea interesului public. Pentru posturile nou înființate, perioada de valabilitate a licenței a fost extinsă de la trei la cinci ani, reducând preocuparea dinainte pentru menținerea valabilității acesteia. Numărul de posturi ce puteau fi deținute de o companie a crescut de la șapte la douăsprezece, oferind posibilitatea unor cote de piață mai mari. De asemenea, au fost eliminate orice prevederi referitoare la ponderea reclamei în cadrul emisiunilor.

CFC a mers până la a aboli reglementările ce stabileau proporția minimă a emisiunilor non-divertisment pe care un post era obligat să le țină ca o condiție a permisiunii de exploatare a frecvențelor publice. Însuși scopul Legii din 1934, de a reduce debandada din domeniu și de a se asigura că fiecare rețea oferă și ceva de interes public, era acum compromis. Iar lucrurile nu s-au oprit aici. Cea mai mare victorie a Abundenței Destructive în industria rețelelor TV și a știrilor a avut loc în 1987, prin eliminarea Doctrinei Corectitudinii.

Doctrina Corectitudinii a fost introdusă în 1949, pentru a împiedica un post să utilizeze rețelele radio-TV pentru a susține doar anumite opinii. Doctrina prevedea obligativitatea oricărui post cu licență CFC de a fi de acord nu doar să abordeze subiecte controversate de interes public, ci și să se asigure că orice puncte de vedere exprimate sunt echilibrate de perspective opuse. Odată eliminată această prevedere, rețelele radio-TV moderne au căpătat dreptul de a difuza perspective oricât de partizane și de a polariza opinia publică după plac. Dacă e bine pentru afaceri, care e problema? Prevederea pe care Comisia pentru Corectitudinea Difuzării Subiectelor Controverse din 1973 o considera indispensabilă și drept „cea mai importantă cerință de respectat în interesul publicului“ era acum înlăturată.

Era deschisă calea pentru transformarea știrilor dintr-un serviciu într-o altă platformă publicitară. Pe măsură ce goana după profituri tot mai mari a continuat pe parcursul anilor 1980, distrugerea elementelor umane, care garantau încrederea în acea industrie, părea de neevitat. Dopamina curgea gârlă.

Nu contestă nimeni dreptul liderilor unor companii de a-și dezvolta afacerea oricum doresc, atât timp cât mijloacele pe care le aleg nu le dăunează oamenilor pe care pretind că îi servesc. Problema este că industria știrilor pare să fi uitat de cei în slujba cărora se găsește. Dacă analizăm condiția curentă a știrilor televizate, vedem exact ce se întâmplă atunci când dorința de a fi primul sau de a crește ratingul are prioritate față de servirea interesului public. Printre cele mai grave simptome se numără înclinația mass-mediei de a reflecta la un nivel extrem de superficial evenimente importante, în vreme ce ea se ocupă necuvenit de mult de evenimentele distractive, dar nu și informative. Mai mult decât oricând, misiunea de a furniza informații a devenit o afacere a furnizării de știri.

Dar acest fapt nu s-a petrecut din cauza jurnaliștilor. În realitate, foarte mulți dintre aceștia se simt mânați de aceeași „chemare cvasireligioasă“ de a relata adevărul descrisă de Koppel. De vină sunt directorii executivi din media care văd în diseminarea de informații o componentă a portofoliului de afaceri, și nu o misiune. Aceștia își apără prompt produsele, susținând că nu fac decât să respecte obligația de a oferi un serviciu public. Dar aceste pretenții nu se susțin. Există un conflict clar de interese atunci când stabilesc prețul reclamei în funcție de ratingul furnizat de Nielsen. Ca și cum un doctor ar prescrie medicamentele pe care le cere pacientul, nu pe cele de care are nevoie. „Organizațiile de știri“, afirmă Koppel, „au trecut de la furnizarea știrilor de care ai nevoie, chiar dacă nu le vrei, la cele pe care le vrei, chiar dacă nu ai nevoie.“ Koppel

regretă zilele când însemna ceva să lucrezi într-o agenție de știri. Când existau scopuri nobile, nu doar comerciale. Când redacțiile de știri făceau știri interesante, nu interesate.

La fel ca atunci când un congresmen curtează sponsori în loc să petreacă mai mult timp ocupându-se de nevoile votanților sau când o companie continuă să vândă un produs despre care știe că poate conține ingrediente toxice, pentru că este profitabil, competiția a existat și a creat probleme dintotdeauna. Dar într-o organizație sănătoasă, ca și într-o societate sănătoasă, dorința de a învinge nu ar trebui să o preceadă pe aceea de a proteja oamenii în slujba cărora pretindem să ne aflăm.

Mai mult! Mai mult! Mai mult!

Înainte ca Bursa să se prăbușească în 1929, în SUA existau 25 000 de bănci. Cu toate acestea, multe dintre ele erau construite pe fundații atât de instabile, încât cam jumătate au dat faliment imediat după apariția crizei. În 1933, Congresul SUA a adoptat Legea Glass-Steagall, cunoscută la vremea respectivă drept Legea bancară din 1933, într-o încercare de a pondera apetitul pentru risc și speculații al industriei bancare, astfel încât viitoarele generații să nu se mai afle vreodată în aceeași situație. Pe lângă apariția Fondului Federal de Garantare a Depozitelor, o instituție independentă care „menține și promovează încrederea cetățenilor în sistemul financiar al SUA”, au fost instituite și alte măsuri menite să reducă riscul pe care oamenii și țara l-ar avea de suportat atunci când băncile s-ar orienta exclusiv spre promovarea propriilor interese.

Potrivit uneia dintre cele mai importante prevederi ale acestei legi, activitățile bancare comerciale erau separate de

cele de investiții. Băncile comerciale funcționează pentru a furniza ceea ce se cheamă servicii bancare tradiționale: depozite, credite etc. Băncile de investiții, spre deosebire de primele, pot emite obligațiuni pentru a ajuta un client să strângă capital, pot tranzacționa acțiuni, bonduri și alte instrumente financiare. Având în vedere faptul că băncile comerciale sunt depozitarul fondurilor pentru persoane și firme, Congresul a decis, la acea dată, că aceste fonduri nu pot fi folosite în scopuri speculative sau pentru asocieri cu risc.

Din nefericire, acele generații pe care înaintașii noștri doreau să le protejeze au nesocotit riscul când a fost vorba să găsească noi metode pentru a-și spori veniturile. Astfel, în 1999, pe vremea exploziei *dot com*-urilor și a speculațiilor teribile, o mare parte din Legea Glass-Steagall a fost abrogată.

Decizia de a abroga această lege a fost luată atunci, după cum menționa secretarul Trezoreriei, Lawrence Summers, pentru „a le permite companiilor americane să concureze în noua economie“. Această retorică politicianistă ascundea de fapt adevăratul motiv: înlăturarea regulilor special create să protejeze averea publică în scopul dezvoltării unei singure industrii, industria bancară, astfel încât un singur grup (bancherii) să primească mai multe doze de dopamină.

Dacă „a concura în noua economie“ înseamnă să crezi condiții pentru prăbușirea burselor, atunci politicienii și firmele de *lobby* au făcut un lucru perfect. Cu legea în vigoare, foarte puține bănci s-au prăbușit între 1933 și 1999 și au existat doar trei căderi ale burselor în SUA după cea cauzată de Marea Criză din 1929. Căderea din 1973 a fost rezultatul unei creșteri abrupte a prețului petrolului, și nu o urmare a unei crize bancare. Cea din 2000 a fost consecința pariului inconștient pe bula *dot com*, iar apoi, în 2008, criza a venit din speculațiile excesive și din riscurile enorme asumate de industria bancară, precum și din

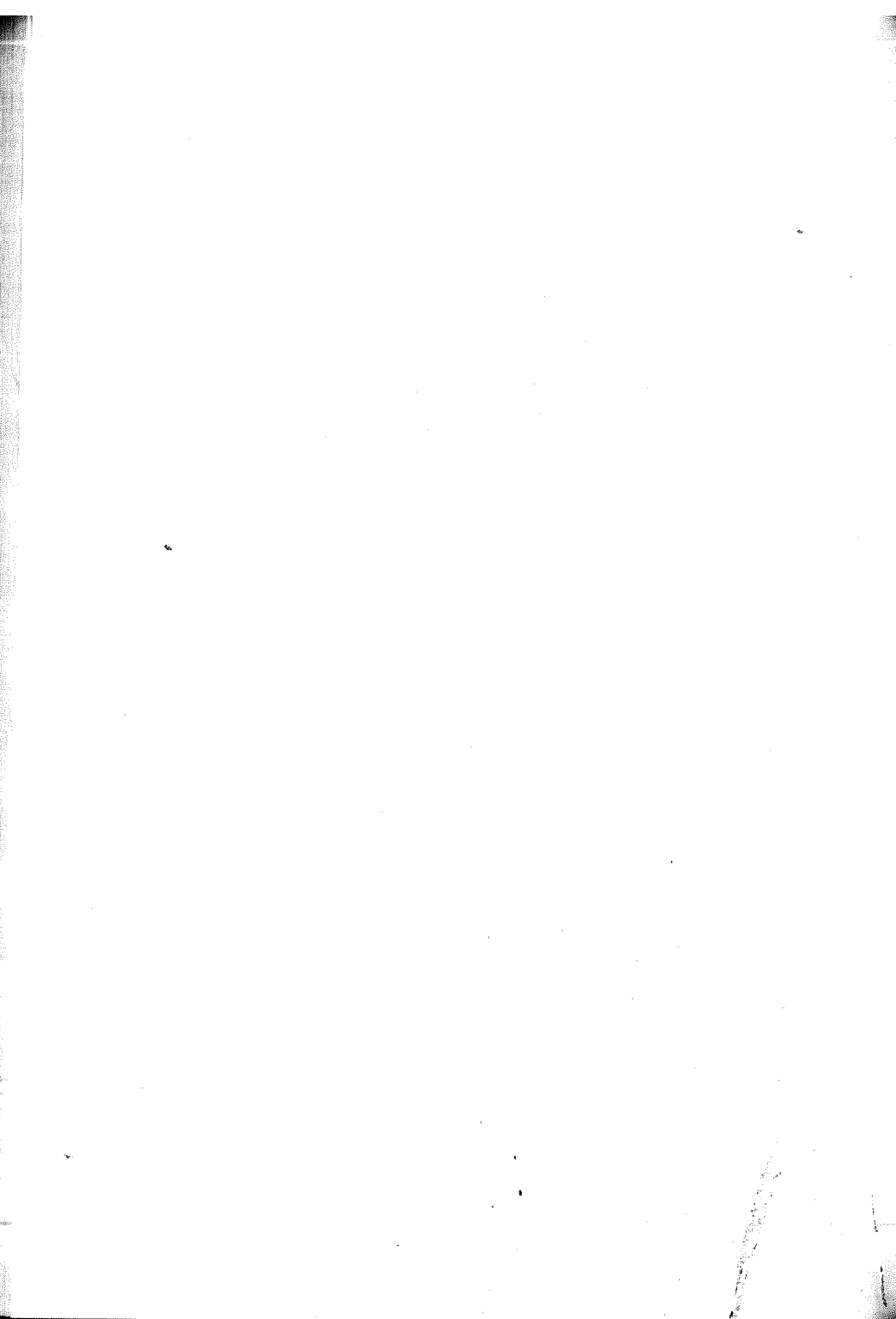
utilizarea obligațiunilor cu garanții imobiliare. Condițiile pentru căderea din 2008 au fost alimentate de companii precum Citigroup, anterior o bancă comercială, AIG, o societate de asigurări care tranzacționa și obligațiuni, o practică care ar fi fost interzisă dacă Legea bancară din 1933 nu ar fi fost golită de conținut în urmă cu mai puțin de zece ani.

Abrogarea majorității prevederilor Legii Glass-Steagall este unul dintre exemplele mai evidente și mai radicale de legi și schimbări care au fost susținute de un grup de reprezentanți ai generației *boom*, adepți ai excesului și ai filosofiei „eu primul“, într-o încercare a acestora de a modifica legile pentru a permite o prosperitate accentuată. Acesta este un exemplu despre ce se întâmplă atunci când liderii pun interesele lor deasupra intereselor celor pe care ar trebui să-i protejeze. (O remarcă am de făcut: evenimentele din timpul acestei perioade de Abundență Distructivă s-au întâmplat, toate, sub supravegherea primului președinte american din generația *Baby Boom*, Bill Clinton, născut la 19 august 1946.) Abundența are un fel aparte de a ne face să pierdem contactul cu realitatea.

Ca un dependent care se trezește copleșit de regrete pentru ce a făcut în seara dinainte, sunt mulți membri ai generației *boom* care acum, că îmbătrânesc, privesc înapoi la distrugerile întâmplate sub mandatul lor. Și pentru câțiva dintre cei aflați în funcții de conducere în acel moment, efectul pare a fi unul de trezire, dacă nu chiar unul umilitor. Într-un interviu la Televiziunea Bloomberg, David Komasky, fostul director executiv al companiei Merrill Lynch, înlocuit apoi de Stanley O'Neal, a declarat că abrogarea Legii Glass-Steagall a fost o greșeală. „Din nefericire, am fost unul dintre cei care au contribuit direct la abrogarea acestei legi“, a spus el. „Regret lucrurile acestea și mi-aș fi dorit să nu se fi întâmplat.“ John Reed, fostul codirector executiv al Citigroup Inc., a declarat, de asemenea, că abrogarea

Legii Glass-Steagall a fost o idee proastă. Ce e cu acești foști directori care sunt dintr-odată capabili de acea claritate pe care ne-am fi dorit-o la ei când erau în funcții? Știu că suntem toți oameni, dar nu-i plătim pe toți acești oameni pentru viziunea și capacitatea lor de anticipare?

Începând în forță în anii 1980 și 1990, câțiva membri ai generației *boom* au supravegheat dezmembrarea pas cu pas a acelor mecanisme de control care erau desemnate să ne protejeze de excesele și de dezechilibrele din sistem. Liderii din corporații și din guvern au creat un cerc intim foarte puternic, care le oferea prea puțină protecție celorlalți. Așa cum liderii organizațiilor ar trebui să se preocupe de binele celor din jurul lor (care, în ultimă instanță, sunt cei care fac organizația mai puternică), liderii companiilor trebuie să se preocupe și de mediul în care operează. Acesta include categoric economia și chiar societatea civilizată. Zona de siguranță construită pentru ca un număr cât mai mare de americani să se simtă în siguranță se degradează acum ușor-ușor, lăsându-ne expuși în fața pericolelor tot mai mari. O țară este slăbită, precum o companie, atunci când trebuie să ne protejăm pe noi de noi înșine, în loc să muncim împreună pentru a apăra țara și a o face să promoveze ca întreg. Iar dacă ne gândim că generația următoare este pregătită să rezolve problemele generației precedente, trebuie să ne reamintim că și ea luptă cu propriile ei dependențe.



Cei mai mari perdanți

Adevărat zic ție*

Te-au cam futut mămica și tăticu' tău,
Poate n-au vrut-o, dar ți-au tras-o bine,
Te-au otrăvit cu ce-aveau ei mai rău
În doză dublă, anume pentru tine.
Au fost și ei futuți la rândul lor
De unii cu baticuri și mustăți,
Care ba se purtau sentimental-dominator,
Ba își săreau turbați la beregăți.
Omul îl fute pe om și toți.
O tot facem și nefericirea crește.
Teși de aici cât de devreme poți,
Și de plodire te ferește.

Poemul lui Philip Larkin, scris în 1971, oferă o imagine un pic înfricoșătoare a grijii parentale. Din păcate însă, aceasta conține un sâmbure de adevăr. Epoca Abundenței Destructive în care trăim este, în mare parte, rezultatul bunelor intenții ale părinților noștri și ale părinților părinților noștri.

* În original, *This Be The Verse* de Philip Larkin. Versiunea în limba română este semnată de Dan Sociu (n.t.)

Măreața Generație, crescută în timpul Marii Depresiuni și a austerității din timpul războiului, a dorit să se asigure că urmașii ei nu vor suferi privațiunile cu care s-a confruntat în tinerețe. Nu-i rău. Asta vor toți părinții – copiii lor să nu treacă prin aceleași dificultăți și să prospere mai mult decât au putut ei. După acest model au crescut copiii generației *boom*: cu încredințarea că nu trebuie să le lipsească nimic. Ca filosofie, nu e nimic rău sau nerezonabil în acest fapt. Date fiind însă dimensiunile generației respective și abundența resurselor la care avea acces, filosofia a suferit oarecare distorsiuni. Dacă ținem seama de afluența și bogăția din copilăria celor din această generație, combinată cu perfectă justificare a cinismului față de guvern din anii 1970, plus creșterea economică accelerată a anilor 1980 și 1990, devine ușor de înțeles cum au ajuns să își capete reputația de Generația „Eu“. Eu și apoi Noi.

A prefera să ții pentru tine ideile și bogăția, în loc să le împarți, a devenit standardul epocii noastre. Un contabil din New Jersey mi-a spus că i se pare evidentă diferența dintre clienții săi mai în vârstă și cei mai tineri.

— Cei mai în vârstă vor să fie în legalitate și să joace corect, mi-a explicat el. Vor să plătească impozitele pe care le datorează. Cei din noua generație se străduiesc îndelung să exploateze orice portiță sau nuanță din codul fiscal, pentru a-și reduce la minimum responsabilitățile.

Când *baby boomer*-ii au avut propriii copii, i-au crescut în spiritul cinismului față de autoritate. „Nu lăsa pe nimeni să-ți ia ceva fără a-ți da ceva la schimb“, sună acest model de gândire. „Nu lăsa să-ți stea nimic în calea a ceea ce-ți dorești.“ Repet, toate acestea ar fi rezonabile dacă circumstanțele din prezent ar fi aceleași cu cele din anii 1960 și 1970. Dar nu sunt. Și astfel, niște idei bune au ajuns la copiii *boomer*-ilor într-o formă trunchiată.

Generațiile X și Y au crescut cu încredințarea că pot obține orice. Generația X, care a crescut înaintea erei internetului, a înțeles prin asta să lase capul în jos și să treacă la muncă. O generație trecută cu vederea și uitată, Generația X nu s-a răzvrătit cu adevărat împotriva nimănui și nici nu a suferit prea mult în tinerețe. A existat, desigur, Războiul Rece, dar era o versiune mai blândă decât cea din anii 1960 sau 1970. Cei din Generația X nu făceau la școală exerciții în eventualitatea unui atac nuclear. Au avut parte de o copilărie fericită în anii 1980. Anii 1990 și noul mileniu au adus perioade și mai prospere. *Dot com, e-commerce, e-mail, e-dating*. Transport gratuit peste noapte. Nu mai aștepta! Profită acum!

Se spune că Generația Y are convingerea că totul i se cuvine. Mulți angajatori se plâng de pretențiile pe care le emit frecvent noii angajați. Însă, din punctul meu de vedere, nu este vorba despre sentimentul că totul li s-ar cuveni. Această generație vrea și poate să muncească din greu. Ceea ce noi percepem drept convingerea că totul li s-ar cuveni este de fapt nerăbdare. O nerăbdare bazată pe doi factori: primul este o convingere absolut greșită că lucruri precum succesul, banii sau fericirea vin pe loc. Chiar dacă mesajele și cărțile sosesc în ziua în care au fost comandate, nu același lucru se întâmplă cu împlinirea și cariera.

Cel de-al doilea factor este mai neliniștitor. Acesta este rezultatul unui grav scurtcircuit al sistemelor interne de recompensare. Au crescut într-o lume în care proporțiile gigantice reprezintă ceva normal, în care plata înaintea prestării serviciilor și gestionarea relațiilor prin intermediul tehnologiei sunt imperios necesare. Sistemele economice în care au crescut, acelea care pun cifrele înaintea oamenilor, sunt percepute ca fiind date, ca fiind modalitatea firească de a face afaceri. Dacă nu se iau măsuri pentru reducerea nivelului

excesiv de abstractizare a vieții acestora, ei ar putea deveni în timp cei mai mari ratați, din pricina excesului părinților. Deși cei din Generația Y pot fi mult mai afectați de acest scurtcircuit, din cauza faptului că au crescut de mici în această lume, adevărul este că niciunul dintre noi nu e imun.

Generația distrasă

Imaginează-ți că te afli într-un avion ce zboară la o altitudine de 10 500 de metri cu o viteză de 844 de kilometri pe oră, de la New York la Seattle. Zborul decurge normal. Niciun fel de turbulențe. Este o zi senină și pilotul prezice că va fi un zbor fără probleme. Atât pilotul, cât și copilotul sunt căliți după mulți, mulți ani de experiență, iar avionul este dotat cu cele mai moderne echipamente de navigație și sisteme de alarmă. Conform cerințelor Administrației Federale a Aviației, ambii piloți fac anual câteva exerciții pe simulatorul de zbor al companiei, pentru a se obișnui cu modul de acțiune în diverse situații de urgență. La sute de kilometri distanță, într-o încăpere întunecoasă, fără ferestre, se află un controlor de zbor cu zece ani de experiență, care privește ecranul unui radar ce monitorizează tot traficul aerian din sectorul ce i-a fost alocat. Avionul în care te afli zboară prin sectorul acestuia.

Acum imaginează-ți că are telefonul mobil lângă el. Este interzis să vorbească la telefon în timpul serviciului, dar poate să trimită și să primească mesaje sau să verifice e-mailul. Poate să transmită coordonatele de zbor unui avion, după care să-și verifice mesajele, apoi să mai trimită un set de coordonate și să verifice iar telefonul. Nicio problemă, nu?

Este limpede ca lumina zilei că majoritatea nu s-ar simți prea bine dinaintea unui astfel de scenariu. Am prefera ca acest

controlor de zbor să-și verifice e-mailul sau să trimită mesaje în pauze. Cred că ne-am simți mult mai în largul nostru dacă accesul la internet și deținerea unui telefon mobil ar fi cu desăvârșire interzise (cum, de altfel, și sunt). Exemplul acesta ni se pare atât de evident doar din cauză că este vorba despre viețile noastre. Dacă însă înlăturăm chestiunea siguranței vieții, de ce ni se pare că putem lucra, apoi să ne mai verificăm telefonul, să mai scriem un paragraf, apoi să mai trimitem un mesaj, să mai scriem încă un paragraf, apoi un alt mesaj, fără a ne afecta în aceeași măsură capacitatea de concentrare?

Generația Y consideră că, întrucât a crescut cu aceste tehnologii la îndemână, este mai aptă să îndeplinească mai multe activități simultan. O apreciere fără nicio bază științifică. Spre marea ei surpriză (sau negare), nu este așa. Este, într-adevăr, mai aptă să i se distragă atenția.

Conform unui studiu al Universității Northwestern, numărul copiilor și al tinerilor diagnosticați cu sindromul ADHD (tulburare hiperactivă a deficitului de atenție) a crescut cu 66% între 2000 și 2010. Există cazuri cronice de ADHD, dar de unde acest salt masiv? Ce ar putea determina o creștere atât de bruscă a unei disfuncții a lobului cerebral frontal, pe parcursul unui singur deceniu?

Centrul de Control al Maladiilor precizează că persoanele cu ADHD au adesea „dificultăți de concentrare și controlare a comportamentelor impulsive (pot acționa fără să se gândească la rezultat) sau sunt hiperactive“. Aș spune că saltul nu este o urmare a faptului că mai mulți oameni ar suferi realmente de ADHD comparativ cu generația precedentă. Nu se datorează nici numărului mai mare de părinți care își testează copiii, deși s-ar putea să fie adevărat și asta. Deși există, desigur, multe cazuri autentice de ADHD, creșterea bruscă poate fi pur și simplu cauza unui diagnostic greșit. Mai probabil este că există mai

mulți tineri care contractează un virus, virusul dependenței de distracție. Avem o întreagă generație dependentă de efectele producătoare de dopamină ale SMS-urilor, e-mailurilor și ale altor activități online.

Se știe că, uneori, circuitele noastre se pot intersecta ducând la stimularea unor comportamente greșite. O persoană care descoperă din adolescență efectele producătoare de dopamină și serotonină ale alcoolului poate deveni dependentă de recurgera la alcool pentru suprimarea suferinței emoționale, în loc să apeleze la sprijin din partea semenilor. Mai târziu, de-a lungul vieții, această dependență poate lua forma alcoolismului. Într-o manieră similară, efectele generatoare de dopamină ale bipului, ale soneriei sau ale flashului luminos al telefonului mobil ne fac să ne simțim bine și creează dorința și imboldul de a repeta comportamentul care ne face să ne simțim bine. Ne place să ne verificăm imediat telefonul, chiar dacă suntem în mijlocul unei alte activități, în loc să așteptăm 15 minute pentru a termina mai întâi ce avem de făcut.

Dependența duce la o poftă nesățioasă. Când telefonul ne avertizează sonor în timp ce conducem, *trebuie* să verificăm imediat cine ne-a dat mesaj. Când încercăm să facem ceva, iar telefonul lăsat pe birou vibrează, ne întrerupem concentrarea și *trebuie* să vedem ce e. Dacă generația *boom* își lua dopamina din scopuri orientate către „mai mult“ sau „mai mare“, Generația Y obține secreția de dopamină din orice satisface imperatiile „mai repede“ și „acum“. S-a terminat cu țigările. E vremea rețelelor de socializare. Acesta este drogul secolului 21. (Măcar fumătorii ies la o țigară împreună.)

Ca și alcoolul sau drogurile, această nouă maladie face ca membrii noii generații să fie nerăbdători, în cel mai bun caz, sau, în cel mai rău, din ce în ce mai însingurați față de generațiile anterioare. Dacă alcoolul a înlocuit funcția de mecanism

adaptativ al relațiilor de încredere pentru adolescenții care ajung alcoolici, la fel și relațiile virtuale pe care le întreținem și afirmarea în rețelele de socializare ne înlocuiesc funcția de mecanism adaptativ al relațiilor de încredere autentice.

Efectul secundar cel mai obișnuit este o generație care luptă să găsească fericire și împlinire, chiar mai înfocat decât generațiile precedente. Deși au bune intenții, nerăbdarea asimilată cultural îi face să nu mai fie dispuși să dedice suficient timp sau eforturi într-o anumite direcție pentru a apuca să vadă rezultatul muncii lor – lucrul care știm că ne oferă sentimentul împlinirii. În timpul cercetărilor pe care le-am întreprins pentru a scrie această carte, am tot întâlnit membri ai Generației Y minunați, uluitori, inteligenți și optimiști, care însă fie erau dezamăgiți de serviciile în care abia se angajaseră, fie își dădeau demisia pentru a găsi altă slujbă care „să le permită să aibă un impact asupra lumii“, scutind timpul și energia necesare pentru așa ceva.

Este ca și cum ar sta la poalele muntelui, gândindu-se la impactul pe care vor să-l aibă sau la succesul pe care vor să-l resimtă în vârf. Nimic rău în a căuta o cale mai rapidă de ascensiune. Dacă vor să ia elicopterul sau să inventeze o mașină de escaladat care să-i ducă mai repede la țintă, cu atât mai bine pentru ei. Ceea ce însă par a trece cu vederea este muntele însuși.

Această generație „ce vezi e-al tău“ este conștientă de punctul în care se află și de punctul în care vrea să ajungă, se pare însă că a scăpat din vedere drumul de parcurs între cele două puncte. Călătoria în sine, care este mare consumatoare de timp. Dar cei din această generație sunt de-a dreptul buimăciți când li se spune că e nevoie de timp. Ar sacrifica bucuroși doze mici de energie și de efort pentru a obține ceva, însă angajamentul și perseverența le vin cam peste mână. A te

dedica mult unor cauze puține pare a fi fost înlocuit de a te dedica puțin unui număr mare de cauze.

Un exemplu în acest sens este reacția membrilor Generației Y la nenumăratele cauze care se tot ivesc. S-au unit pentru a le distribui prietenilor materialul video *Kony*^{*}. Mulți și-au postat fotografii în bluze cu glugă în sprijinul lui Trayvon Martin^{**}. Au făcut donații prin SMS organizațiilor caritabile care sprijineau victimele *tsunami*-ului. Sunt foarte dornici să facă bine, să ajute, să sprijine. Dar, după ce își primesc doza de dopamină, trec la următoarea cauză. Fără a dedica suficient timp sau energie, generația obișnuită cu abstractizările confundă angajamentul real cu gesturile simbolice.

Un brand care le oferă tinerilor buni samariteni moderni ocazia să facă bine fără a face, de fapt, nimic este 1:Face. Clienții pot cumpăra un ceas de o culoare care simbolizează cauza aleasă: alb, pentru eradicarea foametei, sau roz, pentru combaterea cancerului la sân, de exemplu. Conform site-ului 1:Face, o parte din bani este destinată organizațiilor caritabile care se ocupă de aceste cauze. Necazul este că, dacă îl întrebi pe vreunul dintre purtătorii de ceasuri care este binefacerea la care contribuie, probabil îți va spune că ajută la „conștientizarea” problemei. Acesta este cuvântul de ordine al Generației Y.

Se vorbește atât de mult despre conștientizare sau de „pur-tarea unei discuții”, încât nu mai observăm că discuțiile nu rezolvă nimic, doar investirea de timp și de energie din partea oamenilor rezolvă ceva. A justifica astfel de campanii afirmând că pun presiune asupra altora ca să facă ceva vine în sprijinul argumentelor mele, că nu suntem înclinați să oferim din timpul

* Material video difuzat pe internet în 2012, cu scopul arestării criminalului de război african Joseph Kony (n.t.).

** Trayvon Benjamin Martin – american de culoare, în vârstă de șaptesprezece ani, împușcat în 2012 pentru că arăta suspect în bluza cu glugă (n.t.).

și din energia noastră pentru a face ce e de făcut, insistând în schimb ca alții s-o facă în locul nostru. Cu această ocazie iese la lumină și una dintre limitările internetului. Webul este un extraordinar vehicul pentru diseminarea informației, este nemaipomenit pentru conștientizarea dificultăților altora, dar nu ne oferă decât capacități limitate de a ajuta cu adevărat la rezolvarea respectivelor dificultăți. Necazurile altora nu sunt o problemă de tehnologie, ci o problemă umană. Iar problemele umane nu pot fi rezolvate decât de oameni.

Așa cum banii au înlocuit cheltuiala de timp și de energie, la fel brandurile care le oferă oamenilor ocazia să facă bine, nefăcând în fapt nimic, substituie acum ajutorul. Nici banii, nici brandurile nu satisfac nevoia umană de a înfăptui ceva concret în beneficiul celorlalți, nici necesitatea sacrificiului pentru recompensa în serotonină și oxitocină. Imboldul dopaminic pentru gratificație imediată înseamnă, în cel mai bun caz, că noi, ca persoane, continuăm să „dăruim“ pentru diverse cauze, fără ca vreodată să avem sentimentul apartenenței ori al împlinirii de durată. În cel mai rău caz însă, sentimentele de însingurare și de izolare pot conduce la comportamente anti-sociale periculoase.

Cel mai rău scenariu

Dezamăgiți și deziluzionați, membrii generației *boom* se sinucid mai mulți ca niciodată. Potrivit unui studiu din 2013 al Centrelor de Control al Maladiilor, rata sinuciderilor în rândul acestora a crescut cu aproape 30% în timpul ultimului deceniu, făcând din sinucidere una dintre principalele cauze ale deceselor în respectiva categorie de vârstă, depășită doar de cancer și de bolile de inimă. Cea mai mare creștere s-a înregistrat la

bărbați de peste 50 de ani – o creștere cu 50% în această categorie de vârstă. Ca urmare a creșterii ratei sinuciderilor în rândul membrilor generației *boom*, decesele prin sinucidere le depășesc pe cele provocate de accidente de mașină.

Dacă nu facem ceva, lucrurile se vor înrăutăți. Problema este că, peste 20 sau 30 de ani, când cea mai tânără generație de acum va crește și va prelua frâiele guvernării și ale afacerilor, membrii acesteia vor fi crescut cu Facebook, medicamente sau grupuri de sprijin online ca principal mecanism adaptativ, în loc să recurgă la grupuri de sprijin reale, legături biologice de prietenie și relații de iubire. Anticipoz că vom asista la creșterea cazurilor de depresie, abuz de droguri, sinucideri și alte comportamente antisociale.

În 1960, exista un singur caz de împușcare în școli. În anii 1980 au fost 27 de astfel de cazuri. Anii 1990 au cunoscut 58, iar din 2000 în 2012 s-au înregistrat 102 cazuri. Aceasta este o creștere de peste 10 000% în numai 50 de ani. Peste 70% dintre vinovații din toate cazurile de împușcare înregistrate după anul 2000 sunt născuți după 1980, iar un număr îngrijorător de mare erau în vârstă de 14-15 ani. Deși unii dintre aceștia erau diagnosticați cu boli mintale, toți se simțeau singuri, marginalizați și ruți de școală, comunitate sau familie. În aproape toate cazurile, tinerii ucigași fie fuseseră ei înșiși victime ale abuzurilor, fie se simțeau ostracizați din cauza neintegrării sociale sau a problemelor familiale.

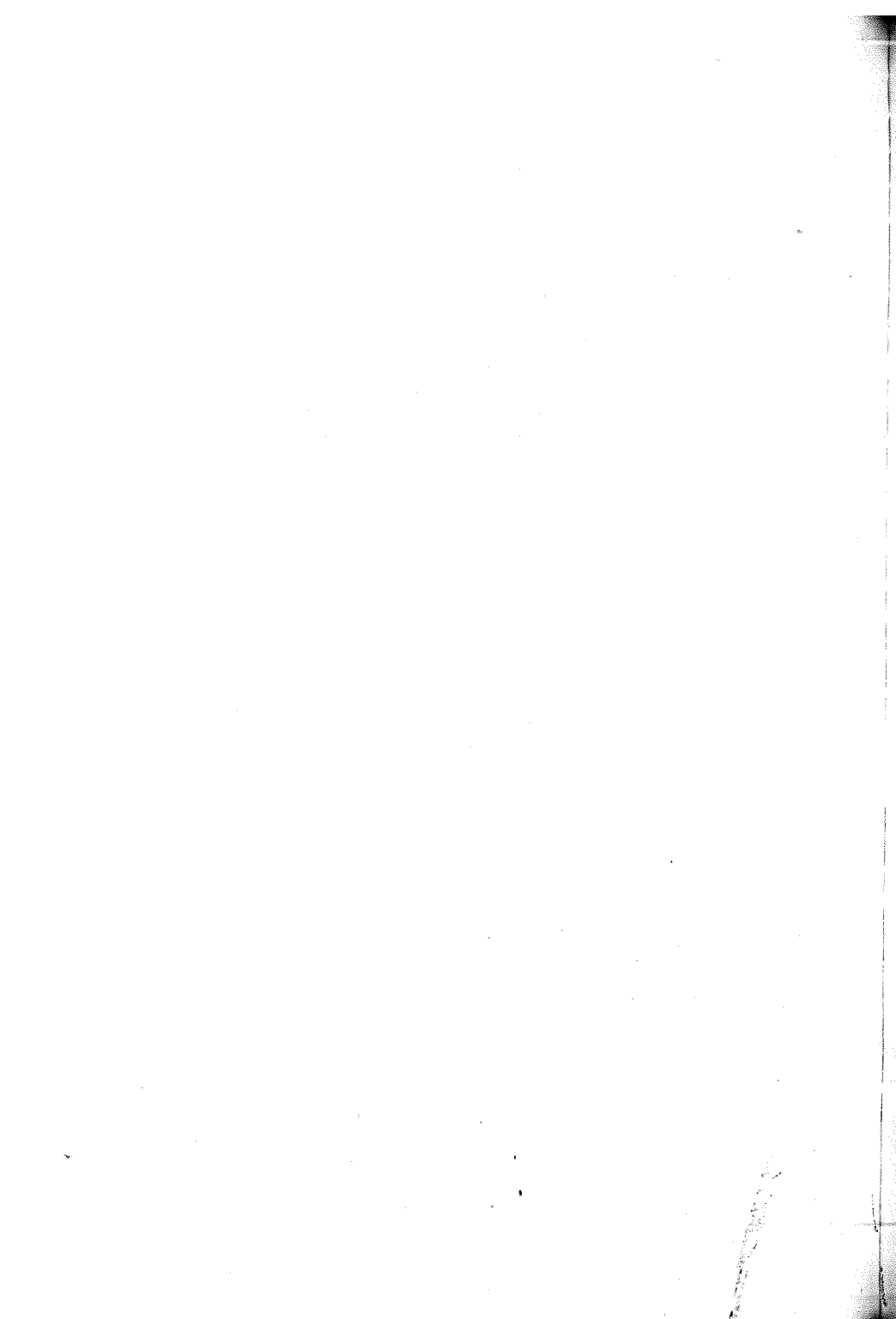
Ca o gazelă bolnavă care este împinsă către marginea turmei pentru ca leul să o atace în locul uneia sănătoasă, când o persoană este împinsă către marginea comunității, creierul primitiv interpretează acest lucru ca pe o condamnare la moarte. Când ne simțim în afara zonei de siguranță, fără sentimentul apartenenței și fără să simțim că cineva se preocupă de noi, ne

simțim neputincioși, abandonăți și pradă morții. Iar când ne simțim izolați, devenim disperați.

Relațiile virtuale nu ajută la rezolvarea acestei probleme. De fapt, mai mult strică. Cei care petrec excesiv de mult timp pe Facebook suferă adesea de depresie, ca urmare a comparației pe care o fac între percepția asupra propriei vieți și percepția despre viața celorlalți. Într-un studiu realizat în 2013 de psihologi sociali de la Universitatea Michigan, s-a monitorizat utilizarea site-ului Facebook de către un număr de 82 de adulți tineri, pe o perioadă de două săptămâni. La începutul studiului, aceștia au făcut o estimare a nivelului de mulțumire față de viața personală. Apoi, cercetătorii au chestionat subiecții, la fiecare două ore, de cinci ori pe zi, pentru a vedea cât sunt de mulțumiți și, totodată, cât timp au petrecut pe Facebook. Cu cât stăteau mai mult pe Facebook de la ultima verificare, cu atât mai rău se simțeau. La finalul studiului, cei care petrecuseră în total cel mai mult timp pe Facebook erau cel mai puțin mulțumiți de viața lor. „Departate de a stimula starea de bine, constatările demonstrează că interacțiunea cu Facebook poate genera efectul opus pentru tinerii adulți, subminând chiar starea de bine“, se spune în rezultatele studiului.

Iată așadar cum stăm! Generația Eu, dependentă de performanțe, a eliminat elementele care ne protejează de abuzurile corporatiste și de prăbușirile burselor. O generație distrasă, care trăiește într-o lume a abstracțiunilor, crede că suferă de ADHD, însă mai probabil suferă de o dependență, alimentată de dopamină, față de rețelele sociale și de telefoane mobile. Deci, ce e de făcut?

Vestea bună este că toată speranța se află în noi înșine.



**Partea
a opta**

A deveni
lider



Șansele pe care le avem nu sunt încurajatoare. Suntem animale concepute pentru cooperare, cu înclinație spre încredere, dar suntem forțați să lucrăm în medii care scot ce e mai rău din noi. Am devenit cinici, paranoici, egoiști și vulnerabili la dependențe. Sănătatea și, mai mult, umanitatea ne sunt puse în primejdie. Dar nu ne putem găsi scuze. Nu putem da vina pe media, pe internet sau pe „sistem”. Nu mai putem da vina pe „corporații”, pe Wall Street și nici chiar pe guvern. Nu suntem victimele acestei situații, ci arhitecții ei.

Dar nu pericolele externe ne vor aduce pieirea. Acele pericole sunt constante și nu vor dispărea niciodată. Civilizațiile nu sunt ucise, ca să îl parafrazez pe faimosul istoric britanic Arnold Toynbee. Civilizațiile se sinucid. Pericolele tot mai mari care ne pândesc din interiorul organizației sunt cele mai mari amenințări. Din fericire, aceste pericole se află sub control.

De mai bine de 75 de ani, asociația Alcoolicii Anonimi (AA) i-a ajutat cu succes pe oameni să înfrângă dependența dopaminică a alcoolismului. Cei mai mulți dintre noi au auzit de programul de recuperare în doisprezece pași și au știut care este primul pas – recunoașterea problemei.

Recunoaștem că în foarte multe culturi organizaționale există o dependență sistemică de performanță și de atingerea țintelor. O dependență ca toate dependențele, care oferă extaz și adesea dăunează grav sănătății și sistemului de relații. Dependența este potențată de capacitatea noastră de a ne eleva

statutul exclusiv prin celebritate sau prin bogăție, ignorând cerințele antropologice ale statutului de exemplar dominant. Acum, ca la Alcoolicii Anonimi, începem dificilul proces de recuperare. Trebuie să facem ce este necesar pentru a schimba sistemul care ne aruncă unii împotriva celorlalți și să construim unul nou, care să ne împingă spre întrajutorare. Iar acest lucru nu-l putem face singuri.

— Vrei să știi care e tot secretul Alcoolicilor Anonimi?, întreabă Jon, retoric. Vrei să știi cine se lasă, într-adevăr, de băut și cine nu?

Prea puțini dintre alcoolicii înrolați în AA se recuperează complet fără îndeplinirea Pasului 12. Chiar dacă parcurg cu succes ceilalți pași, aceia care nu parcurg și Pasul 12 vor bea probabil din nou. Doar cei care trec de Pasul 12 își înving dependența.

Pasul 12 înseamnă angajamentul de a ajuta un alt alcoolic să își învingă patima. Pasul 12 înseamnă a ajuta pe altcineva. Tot aceasta este cheia învingerii dependenței și în organizațiile noastre. Nu mă refer la servirea clienților, a angajaților sau a acționarilor. Nu mă refer la abstractizarea noțiunii de oameni. Mă refer la ajutarea oamenilor în carne și oase alături de care muncim zi de zi.

Există un motiv pentru care întrunirile AA se țin în subsolurile bisericilor și în centre recreative, și nu prin internet. Există, de asemenea, un motiv pentru care, când un alcoolic dorește să intre în contact cu sponsorul său, celălalt alcoolic care s-a angajat să-l ajute nu o face prin e-mail, ci pune mâna pe telefon și sună. Din cauză că este nevoie de o legătură reală, nu virtuală, pentru a învinge dependența.

Unicul scop al AA este acela de a-i face pe oameni să se simtă în siguranță. Cei care împărtășesc aceleași chinuri, care se adună pentru a ajuta și a primi ajutor sunt calzi și prietenoși. Pentru mulți alcoolici, legăturile se mențin și după terminarea

ședințelor. După cum mi-a spus Jon, legăturile pe care le-a creat l-au ajutat să nu se mai simtă singur, iar poveștile pe care le-a auzit i-au dat speranță.

— Alcoolismul este ca o haită de lupi care vrea să te sfășie, povestește Jon. Dacă intri în program și rămâi în grup, nu vei fi atacat. Grupul îți oferă siguranță.

Cu alte cuvinte, AA este ca o familie, un trib sau un pluton. E ca bivoliile lui Esop care stăteau spate în spate, protejându-se reciproc de leu. AA este zona de siguranță perfectă.

Oxitocina ne e crezul

Nu putem înfrunța amenințările vieții de unii singuri, sau cel puțin nu atât de eficient. Avem nevoie de ajutorul și de sprijinul celorlalți. Din partea celor care cred în noi. La fel cum firmele dependente de dopamină nu au capacitatea de autoreglementare, dependenții care încearcă să parcurgă de unii singuri etapele și să-și monitorizeze singuri progresul eșuează de regulă. Victoria alcoolizilor nu este doar pentru ei înșiși, ei vor să reușească și pentru persoana care le dedică din timpul și din energia ei, pentru sponsorul lor. Așa funcționează serotonina. Nu îți crește pur și simplu statutul, ci revigorează relațiile bazate pe grijă și consiliere.

Apoi, mai este și oxitocina. După cum se dovedește, acele sentimente de încredere și de iubire, senzația de căldură și de ameteală sunt extrem de importante în combaterea dependenței. Constatările preliminare ale unui studiu realizat în 2012 de cercetători ai Facultății de Psihiatrie de la Universitatea North Carolina din Chapel Hill arată că prezența oxitocinei combate efectiv simptomele de sevraj resimțite de alcoolici și de dependenții de heroină. De fapt, există dovezi că un nivel

sporit de oxitocină poate chiar preveni instalarea dependenței fizice. Sunt dovezi solide că secrețiile sănătoase de oxitocină, prin acte de ajutorare, sacrificiu și altruism pot reduce posibilitatea intoxicării culturilor corporatiste.

Oxitocina este atât de puternică, încât legăturile de încredere și de iubire pe care le creăm nu ne ajută numai să învingem sau să evităm dependența, ci și să trăim împreună. Potrivit unui studiu întreprins în 2012 de Centrul Medical al Universității Duke, oamenii în cuplu trăiesc semnificativ mai mult decât cei singuri. S-a constatat că este de două ori mai probabil ca persoanele care nu au fost căsătorite vreodată să moară înaintea celor angajați în relații stabile, pe termen lung. Alte studii au arătat că oamenii căsătoriți înregistrează mai puține cazuri de cancer și boli de inimă. Aceasta este puterea relațiilor apropiate, de iubire și de încredere. Iar aceste relații nu ne protejează doar în viața personală, ci și în cea profesională.

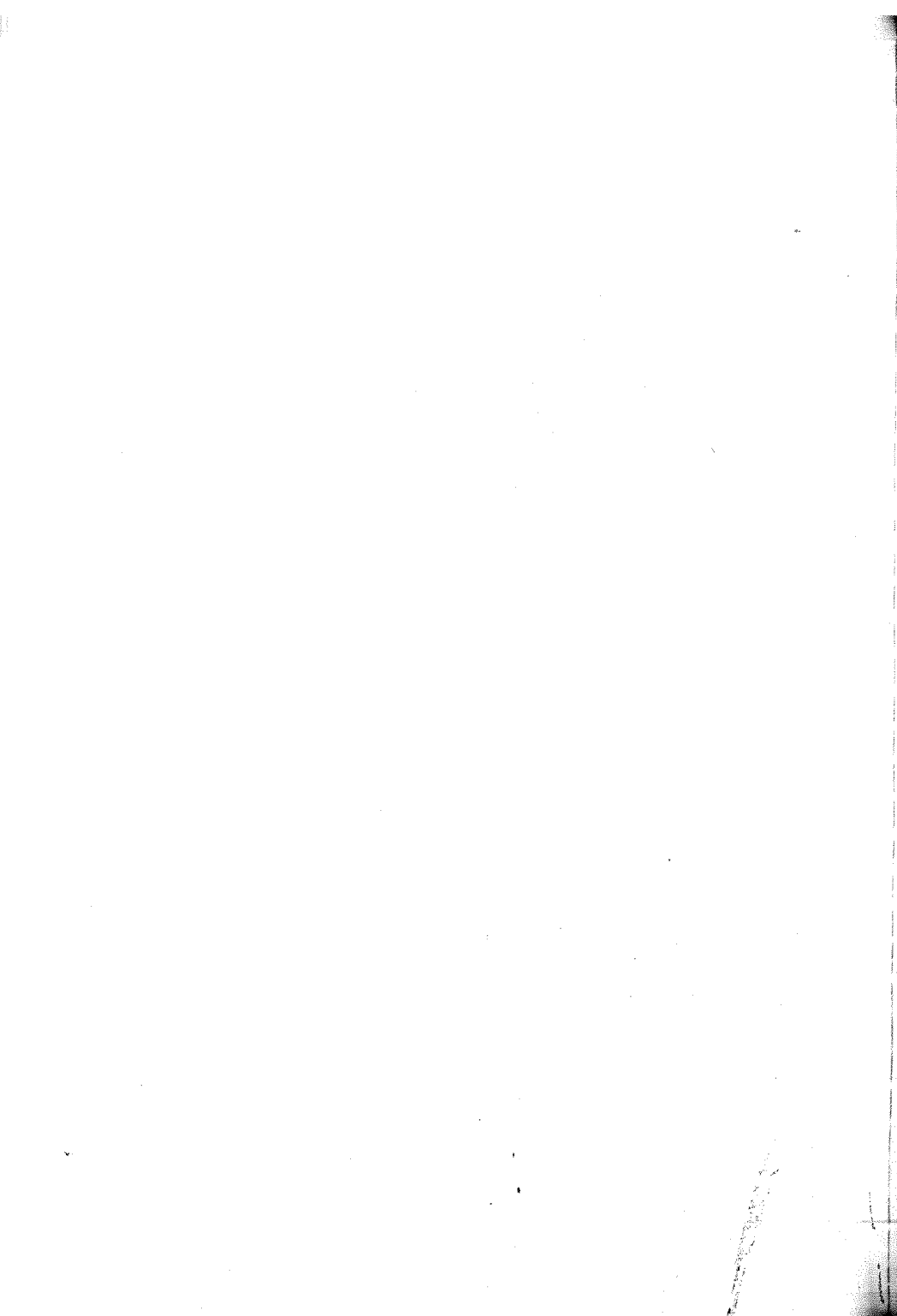
În culturi precum aceea a Corpului Pușcașilor Marini, în care legăturile de încredere sunt foarte profunde, „intangibili“, așa cum îi numesc pușcașii, sprijină menținerea forței sistemului și a nivelului înalt de integritate. Este mult mai greu să devii dependent de doze artificiale de dopamină și de serotonină într-un sistem în care încrederea și iubirea sunt năvalnice. Cu cât există mai multă oxitocină, cu atât sunt mai puternice legăturile de încredere și cu atât sunt mai mari riscurile pe care oamenii sunt dispuși să și le asume pentru a face ceea ce este corect, cu atât mai multă grijă vor avea unii de ceilalți și cu atât mai înaltă va fi performanța grupului. Forța zonei de siguranță este dată de cei care trăiesc și muncesc în interiorul ei.

Poți întreba pe oricine a trecut prin tot felul de greutăți – depresie, singurătate, eșec, concediere, deces în familie, rupearea unei relații, dependență, conflict juridic, victima unei infracțiuni... orice –, întreabă-i cum au reușit să depășească

situația. În aproape 100% dintre cazuri, aceștia vor spune ceva de felul „Nu aș fi reușit fără sprijinul lui...” și vor menționa numele unui membru al familiei sau al unui prieten apropiat... iar câteodată chiar pe al unui străin.

Gândește-te că aceia dintre noi care au fost supuși unor tratamente groaznice din partea unor linii aeriene au găsit consolare la străinul de alături, vorbindu-i despre modul în care au fost tratați. Oricine a fost vreodată supus ambițiilor unui șef egomaniac a găsit consolare la colegi, care sufereau din aceeași pricină. Oamenii cu care luăm prânzul sau cu care stăm de vorbă lângă dozatorul de apă, persoana cu care ne întâlnim și care are un membru al familiei ce suferă de aceeași boală ca altă persoană apropiată nouă, aceștia sunt cei de care ne simțim legați. Oamenii care ne sprijină sunt aceia cu care avem în comun interese și cauze.

Acolo unde există o relație interumană – o relație reală, autentică și sinceră, în care niciuna dintre părți nu vrea nimic de la cealaltă, în afară de prietenie – găsim forța de a rezista... și de a ajuta. Putem trece prin multe dificultăți când avem o relație de încredere cu cineva care să ne ajute. De fapt, nu numai că dificultățile par mai ușor de îndurat, dar ne ajută să ne stăpânim stresul și anxietatea. Cortizolul își pierde forțele oculte atunci când avem pe cineva alături. Singurul motiv pentru care oamfeni ca Johnny Bravo – sau oricare soldat, marinar, aviator sau infanterist marin – sunt gata să-și riște viața pentru cei de alături este convingerea fermă că ei ar proceda la fel.



Risipă inevitabilă

În lumea dezvoltată, nu avem ca principală sarcină supraviețuirea. Avem mai mult decât ne trebuie. Atât de mult, încât practic ne permitem și să irosim. Conform unui studiu din 2004, realizat de Timothy Jones, un antropolog al Universității din Arizona din Tucson, aproximativ 50% din hrana disponibilă la un moment dat nu va fi niciodată mâncată. De fapt, familiile americane aruncă 14% din hrana cumpărată, 15% din aceasta nefiind încă expirată. Transformată în dolari, familia americană medie irosește anual 600 de dolari, aruncând la gunoi fructe, legume, carne, produse de panificație. Dacă am învăța pur și simplu să păstrăm sau să congelăm hrana, s-ar economisi aproape 43 de miliarde de dolari anual.

Lumea în curs de dezvoltare irosește aproape tot atâta hrană ca și Statele Unite, motivul nefiind însă faptul că aruncă hrana, ci pentru că mai mult de 50% din recolte nu ajung să fie consumate din pricina deteriorării și a depozitării necorespunzătoare. Lumea în curs de dezvoltare pierde 50% din alimente din cauză că nu are grijă de ele suficient de bine, în timp ce noi, lumea dezvoltată, irosim 50% din hrană pentru că o aruncăm.

Aceasta este povara de a avea prea mult. E ușor să consumi sau să arunci cele de care nu ai nevoie atunci când ai un surplus. Modelul nostru risipitor nu e un lucru nou. Așa trăiau și strămoșii noștri din Paleolitic. Una dintre teoriile referitoare la

motivele pentru care *Homo sapiens* a devenit cultivator susține că acesta nu era foarte precaut cu resursele avute la dispoziție. S-ar putea spune că irosim de la bun început și că nu ne îngrijim de cele necesare decât atunci când nu ne mai permitem să irosim. În zilele noastre, prea mulți lideri de organizații par a irosi buna credință de care dau dovadă oamenii. Mă întreb cât mai durează până când nu ne vom mai permite acest lucru.

Dacă măsurăm pur și simplu cantitatea de alimente și de energie pe care americanii o irosc, câți bani cheltuim deliberat, ne putem face o idee despre cât de puțin avem nevoie cu adevărat. Iar aceasta ar putea fi provocarea noastră cea mai mare – nu simțim nicio presiune. Presiunea comună este factorul care ne unește. Mai puține greutăți înseamnă mai puțină nevoie de cooperare, care înseamnă mai puțină oxitocină. Puțini dintre noi s-ar oferi voluntar să ajute alți oameni înaintea unei calamități – abia apoi o vor face.

În această epocă, avem din belșug hrană, resurse, alegeri. Nici vizita la supermarket și nici lumina electrică nu reprezintă o experiență remarcabilă. Aceste lucruri le considerăm ca venind de la sine. Aceasta este producția de masă. Când lucrurile devin atât de răspândite și de comune încât își pierd din valoarea percepută. Computerele erau odinioară ceva extraordinar, niște instrumente speciale. Companii precum Dell au făcut afaceri uriașe bazându-se pe valoarea remarcabilă a acestor aparate. Totuși, pe măsură ce prețurile au scăzut, computerele au devenit bunuri de larg consum. Și, cu aceasta, caracterul remarcabil al acestor instrumente s-a diminuat în ochii noștri. Abundența distruge valoarea.

Nu apreciem lucrurile pe care le obținem ușor, ci pe acelea pentru care trebuie să muncim din greu. Fie că este vorba despre un diamant îngropat adânc, despre succes profesional sau despre o relație, lupta pentru a le obține le conferă valoare.

Nu munca ne-o amintim cu drag, ci sentimentul de camaraderie, felul în care grupul și-a unit forțele pentru a realiza ceva.

Cele mai frumoase zile la serviciu

Când suntem întrebați „Care a fost cea mai frumoasă zi de lucru?“, puțini dintre noi își amintesc de vremea când totul mergea strună, iar marele proiect la care lucram se finaliza la timp și se încadra în buget. Având în vedere cât de mult muncim pentru a face lucrurile să funcționeze, exemplul dat ar trebui să se refere la o zi frumoasă la serviciu. Ciudat însă, zilele în care totul merge liniștit, conform planului, nu sunt și zilele pe care ni le amintim.

Pentru majoritatea dintre noi, cele mai intense sentimente le avem pentru proiectele în care totul a mers prost. Ne amintim cum am stat până la trei dimineța, cum am mâncat pizza rece și abia-abia am reușit să terminăm. Aceste experiențe sunt cele pe care le considerăm cele mai frumoase zile de la serviciu. Acest lucru nu se întâmplă ca urmare a greutăților în sine, ci datorită faptului că acestea au fost împărțite cu ceilalți. Nu munca ne-o amintim cu plăcere, ci camaraderia, felul în care grupul nostru a strâns rândurile pentru a termina la timp. Motivul pentru care facem asta este, încă o dată, unul natural. În timpul efortului desfășurat pentru a ne ajuta unii pe alții, oxitocina se eliberează instantaneu. Cu alte cuvinte, atunci când împărțim greutățile, biologic ne apropiem unii de ceilalți.

Poate că ați obosit auzindu-mă cum o repet la nesfârșit, dar corpurile noastre caută să ne motiveze să repetăm aceste comportamente spre binele nostru. Iar în vremuri grele, ce mod mai bun de a proteja tribul și specia există decât acela de a ne simți

bine când ne ajutăm unul pe celălalt? Cele „mai bune zile la serviciu“ sunt acelea în care ne-am sprijinit unul pe celălalt să îndurăm și să depășim greutățile. Iar dacă acele zile nu ne apar ca amintiri plăcute este probabil pentru că grupul nu a fost unul strâns și a fost afectat de egoism și de interese personale. O „zi bună la firmă“, atunci când suntem lăsați de unii singuri să ne descurcăm, este totuși, din perspectiva potențialului nostru de a reuși, o zi proastă la birou.

Cei din armată vorbesc deseori cu drag despre perioadele petrecute în misiune. Pare ciudat că un grup care trăiește în condiții austere, cu amenințări reale deasupra capului, are amintiri dragi despre aceste perioade. Probabil, nu vor să spună că le-a plăcut, poate chiar au urât acea perioadă. Însă un număr surprinzător de mare de oameni vor spune că sunt recunoscători pentru experiența trăită. Faptul că suntem recunoscători traiului în condiții austere este rezultatul oxitocinei pe care o simțim știind că am reușit să scăpăm datorită celorlalți. Aceste relații ne ajută să înfruntăm pericolele atunci când ele reapar. Contrar credinței populare, militarii care nu pleacă în misiune au o rată a sinuciderii mai mare decât cei care pleacă. Există o teorie care susține că acele rămași la bază le este greu să stea singuri când echipa lor înfruntă pericolele.

Când resursele sunt puține, iar pericolele, ridicate, noi ne adunăm laolaltă în mod natural. Acesta este motivul pentru care cele patru forțe armate ale Statelor Unite acționează atât de concertat într-o situație reală de luptă, dar pe timp de pace se ciondănesc la Pentagon precum niște copii răsfățați.

În timpul luptei, ele colaborează atunci când nesiguranta e atât de mare, încât reușita nu e foarte probabilă. La Pentagon, când singura amenințare cu care se confruntă e să piardă niște bani de la buget, liderii fiecărei arme acționează deseori împotriva celorlalți pentru a-și promova propriile interese. Sunt bine

cunoscute poveștile de luptă în care o persoană se sacrifică pentru a o ajuta pe alta, indiferent de culoarea uniformei. Sunt foarte rare poveștile în care o persoană din Pentagon se sacrifică pentru ca o persoană cu o uniformă diferită să își atingă obiectivul.

Dacă specia noastră prosperă atunci când suntem siliți să punem umărul împreună pentru a depăși greutățile, atunci nu este nevoie decât să redefinim greutățile în contextul noii ere a abundenței. Trebuie să învățăm să ne readaptăm. Să înțelegem cum trebuie să acționăm în acord cu structura noastră, în aceste condiții complexe. Din fericire pentru mulți lideri, nu este nevoie să renunțăm la abundență și să ne călugărim. Provocarea constă în adaptarea viziunii pe care o avem despre viitor la mijloacele de care dispunem.

Redefinirea luptei

Nu e o întâmplare faptul că afacerile de dimensiuni reduse pot să dezvolte cicluri de inovație înaintea corporațiilor. Deși corporațiile de astăzi au început și ele ca firme mici și inovative, acestea par să-și piardă abilitatea de a inova atunci când cresc foarte mari. Azi a devenit chiar lege faptul că singurul mod prin care companiile mari, pline de resurse, sunt capabile să inoveze este cumpărarea firmelor mici care au idei mari. Oare niciun lider de corporație nu se întreabă de ce firmele mai mici, fără atât de multe resurse, compuse din grupuri mici de prieteni care țin unii la alții, dezvoltă cele mai noi inovații? Mărimea companiei și resursele nu sunt neapărat un avantaj.

Lupta comună pentru resurse limitate și intensitatea muncii cu oameni care doresc să construiască ceva de la zero este o formulă bună pentru o afacere mică. Dar nu este deloc realist

să refaci aceste condiții în organizații în care oamenii au suferit deja împreună și au reușit. Aproape toate companiile de succes de astăzi s-au născut, cel mai probabil, în acele condiții în care știm că oamenii muncesc cel mai bine. Provocarea pe care o au este dificultatea de a recrea acele condiții și de a repeta succesul avut. Acesta reprezintă unul dintre motivele pentru care considerăm că Apple este o companie atât de fascinantă. Ea a repetat succesul de mai multe ori. De la Apple I & II la Macintosh și iMac, de la iPod și iTunes la iPhone. În loc să caute doar noi modalități de a vinde produse existente (ceea ce fac aproape toate companiile care au succes), Apple a inventat produse noi și a concurat în domenii noi.

Știm că specia noastră nu este construită pentru abundență și că sistemele noastre interne se pot scurtcircuita atunci când abundența predomină. Știm că riscăm foarte mult să cedăm calităților care dau dependență, specifice structurii de motivare pe termen scurt, bazată pe dopamină, din companiile noastre, dacă aceasta nu este compensată de hormonii sociali. Știm de asemenea că nu vom munci la fel de bine împreună până ce serotonina și oxitocina nu vor putea circula mai ușor.

Dacă liderii organizațiilor de succes vor să inoveze sau solicite loialitate și iubire din partea oamenilor lor, ei trebuie să reformuleze lupta dată de companiile lor în termeni de reușită, nu în termeni absoluți. Cu alte cuvinte, pericolele și ocaziile care există în afara zonei de securitate trebuie sporite pentru a se potrivi organizației în ansamblu. Să explic mai detaliat.

O companie mică se luptă pentru că ea nu are destule resurse să supraviețuiască. Sfârșitul e o amenințare foarte reală. Abilitatea oamenilor de a se uni și de a găsi soluții, și nu banii cu care sunt plătiți aceștia, constituie diferența între succes și eșec. Încercarea de a ieși din încurcătură cu ajutorul banilor este mai puțin eficientă și nesustenabilă.

O companie mai mare, de succes, nu se teme, dimpotrivă, pentru viața ei, pentru că are destule resurse să se protejeze. Motivația nu mai este supraviețuirea, ci creșterea. Dar știm deja că această creștere este o destinație abstractă și vagă, care nu înflăcărează spiritul uman. Ceea ce ne înflăcărează este momentul în care liderii ne oferă un motiv pentru care să creștem. A urmări realizarea cifrelor de trimestru sau de an nu e cine știe ce luptă. Nu vreau să spun că e ușor – poate fi sau nu astfel. Însă resursele se află la îndemână pentru atingerea obiectivelor... sau pentru apropierea de acestea.

Ca să ne inspire, este nevoie de o provocare ce depășește resursele existente. E nevoie de o viziune asupra lumii care încă nu există. Un motiv pentru a veni la muncă, nu doar un obiectiv de îndeplinit. Așa fac liderii marilor organizații. Formulează provocarea în termeni atât de îndrăzneți, încât nimeni nu știe ce și cum să facă pentru a o soluționa.

Bill Gates a stabilit pentru Microsoft obiectivul de a pune un PC pe fiecare birou. Ce s-a întâmplat cu acest lucru? Deși poate că și-au îndeplinit obiectivul în lumea dezvoltată, viziunea lor este încă foarte, foarte departe de a fi împlinită. Precum într-o afacere mică, dacă o firmă mare poate ajusta provocarea la capacitățile existente, oamenii vor găsi o cale – așa apare inovația. (Din păcate, din cauza leadershipului slab sub conducerea lui Steve Ballmer și a înclinației de a arunca cu banii și a sacrificia oamenii, Microsoft a sabotat tocmai condițiile necesare pentru apariția inovației dorite.)

Steve Jobs și-a propus „să-și lase amprenta în univers“, după cum s-a exprimat. Spus mai pragmatic, el credea că singurul mod prin care suntem capabili să ne bucurăm de întreaga valoare a tehnologiei este acela de a adapta tehnologia pentru a se potrivi vieților pe care le ducem, și nu a ne adapta viețile la tehnologia cu care lucrăm. Asta explică de ce interfețele

intuitive și simplitatea au fost punctele-cheie care l-au ajutat să împingă lucrurile mai departe.

Dacă liderii companiilor le oferă oamenilor lor ceva în care să creadă și le oferă o provocare care să le depășească resursele, dar nu și intelectul, oamenii vor da tot ce pot, vor pune la bătaie toate resursele pentru a soluționa problema și, în acest timp, poate chiar vor schimba domeniul respectiv și chiar lumea, nu doar compania (așa cum s-a întâmplat cu versiunea inițială a Microsoft). Dar, dacă resursele sunt, în general, mai mari decât problema cu care ne confruntăm, abundența lucrează împotriva noastră.

Deși salturile mari se fac în pași mici, viziunea saltului mare este cea care ne stimulează, nu acțiunea pașilor mici. Și numai după ce ne dedicăm viziunii putem privi în urmă la viețile noastre și putem spune că munca pe care am făcut-o a însemnat ceva.

Valoarea scopului

Dacă vă amintiți, experimentul efectuat de Stanley Milgram în anii 1960 în legătură cu autoritatea și cu obediența a demonstrat că aceia care credeau într-o autoritate mai înaltă erau mai puțin susceptibili să execute ordine care știau că le pot face rău altora. În toate variantele experimentului, numai voluntarul care nu vedea în savant autoritatea supremă a refuzat să apese butonul. Adeziunea la un țel mai înalt le-a dat tăria de a nu executa ordinele orbește.

În cazul afacerilor, nici șefii noștri și nici clienții nu reprezintă autoritatea supremă. Iar în cazul companiilor publice, aceasta nu este acționarul sau Wall Street. Și, credeți sau nu, nici companiile mici nu răspund, în ultimă instanță, în fața investitorilor. Toate aceste „autorități” nu sunt decât savantul în halat alb din

experimentul lui Milgram. Sunt autorități conjuncturale poate, dar nu autorități supreme în privința deciziilor pe care le luăm. Așa cum a demonstrat și Milgram, acei directori executivi cu un acut simț al „De ce“-ului, cu un puternic simț al scopului final și care au tăria de a se opune presiunilor din partea Wall Street sau a acționarilor sunt cei care obțin rezultate mai bune pe termen lung.

Bob Chapman muncește din greu pentru a se asigura că firma sa rămâne pe profit și creștere, însă el vede în profit un mijloc în slujba oamenilor care lucrează la Barry-Wehmler. Pentru el, profitul reprezintă combustibilul, nu destinația. Chapman se raportează la o autoritate mai înaltă și este răspunzător de bunăstarea fiilor și fiicelor aflați în grija companiei sale. Chapman are curajul să îi ignore pe cei care îi cer să ia decizii pe termen scurt doar pentru a respecta niște cifre.

Omenirea a înflorit vreme de 50 000 de ani nu pentru că suntem înclinați să avem grijă de noi înșine, ci pentru că suntem stimulați să avem grijă de ceilalți.

James Sinegal de la Costco consideră că este răspunzător, în primul rând, de viața oamenilor care lucrează în compania sa, și nu față de cei care nu fac decât să profite de munca acestora. Fiecare director executiv de la Southwest Airlines a avut convingerea că prima lui răspundere este aceea față de oamenii săi. Servește-i pe ei, iar ei îi vor servi pe clienți, care în esență sunt cei ce țin afacerea în mișcare, servindu-i astfel pe investitori! În această ordine.

Acești lideri de excepție și cei care lucrează în organizațiile lor au convingerea că servesc unei cauze, nu unui străin mânt

de interese egoiste. Iar cauza respectivă a fost întotdeauna una umană. Fiecare știe de ce vine la muncă.

Când o companie declară că aspiră să devină lider global sau un nume extrem de popular ori producătorul celor mai de calitate bunuri, toate acestea reprezintă aspirații egoiste, prin care nu se oferă valoare nimănui în afara companiei însăși (și, adesea, nici măcar tuturor celor din companie). Astfel de cauze nu pot inspira oamenii, deoarece nu sunt cauze umane. Nimeni nu se trezește de dimineață plin de avânt în slujba unei asemenea cauze. Cu alte cuvinte, nicio astfel de cauză nu depășește limitele companiei.

Omenirea a înflorit vreme de 50 000 de ani nu pentru că suntem înclinați să avem grijă de noi înșine, ci pentru că suntem stimulați să avem grijă de ceilalți. Aceasta este valoarea Pasului 12. Nu este nevoie decât ca liderii să ne ofere un motiv bun pentru a ne pune unii în slujba celorlalți.

Johnny Bravo, pilotul de A-10 care a învățat să dea dovadă de empatie pentru oamenii de la sol, a deprins lucrurile de care e nevoie pentru a fi lider la câțiva ani după experiența din Afganistan. După o misiune de antrenament, aterizând pe aeroportul din deșertul Nevada, șeful echipajului, cel desemnat să aibă grijă de avionul său, a venit să-l felicite, ajutându-l să se dea jos din cabină. Șeful de echipaj era distras și nu era deloc în formă, iar Johnny Bravo l-a repezit. Se aștepta ca oamenii din jurul său să fie la potențial maxim pentru ca și el să fie la potențial maxim când îi apără pe cei de la sol.

Șeful de echipaj și-a cerut scuze. I-a spus că era obosit pentru că nu dormise suficient. Se ducea seara la școală, iar el și soția lui aveau un bebeluș care nu-i lăsa să doarmă noaptea. În acel moment, Johnny Bravo și-a dat seama că empatia nu e ceva ce nutrim, în general, pentru oamenii pe care dorim să-i ajutăm. Empatia este, după cum explică Johnny Bravo, „o abordare secundă, cu secundă, minut cu minut, pe care noi trebuie s-o avem cu fiecare, dacă vrem să ne numim lideri“.

Leadershipul nu e un permis pentru a munci mai puțin; e o responsabilitate de a munci mai mult. Și aici e problema: leadershipul înseamnă muncă. Înseamnă timp și energie. Efectele lui nu sunt ușor de măsurat și nu sunt întotdeauna imediate. Leadership înseamnă a le fi dedicat oamenilor.

Oameni ca mine scriu astfel de polemici cu speranța că am putea influența și provoca o schimbare într-un scop mai înalt, care include și dezvoltarea intereselor noastre comerciale. Și



Mulțumiri

Am avut un sentiment puternic de împlinire atunci când am terminat această carte. A fost de departe unul dintre cele mai dificile lucruri pe care le-am făcut. Am avut parte de multe nopți nedormite, de weekenduri pierdute, de evenimente familiale ratate, de perioade de disperare și de senzația că nu o voi scoate la capăt. Numai datorită iubirii, susținerii și prieteniei unor oameni remarcabili am reușit să o termin. Astfel, am socotit potrivit să împart puțină serotonină cu aceia care mi-au stat alături. Sper că i-am făcut să fie mândri de mine.

În capătul listei stă extraordinarul meu editor, Adrian Zackheim. Și-a asumat un risc în ceea ce mă privește, cu *Start with Why*, apoi încă unul, cu această carte. Mi-a oferit răbdarea lui (de care a avut nevoie din plin) și m-a ajutat să-mi îmbunătățesc ideile. Conceptul zonei de siguranță a luat naștere chiar în timpul unei mese de prânz împreună. Îmi doresc să fi păstrat ciorna aceea. Mulțumesc, Adrian!

Danielle Summers a fost probabil cea mai bună asistentă de cercetare pe care mi-aș fi putut-o dori. Grație dragostei ei neabătute pentru știință și a curiozității autentice pentru ceea ce încercam să exprim, nu aș fi putut sub niciun chip să învăț atât de mult fără energia ei neobosită de a mă ajuta să înțeleg tot. Acum e pe cale să devină asistentă medicală, ceea ce e foarte bine pentru cei care vor trece prin mâna ei, dar mie îmi lipsește. Mulțumesc, Danielle!

Când am scris prima carte, mi-am dat seama că eram mult mai productiv când scriam în avion. Am zburat de multe ori la întâmplare, către diferite orașe din țară, fără a avea asupra mea nimic altceva decât laptopul meu. Însă, în cazul acestei cărți, am descoperit că eram mult mai productiv când aveam pe cineva alături care să mă mențină concentrat. Mulțumesc, Sarah Haarmann, pentru că te-ai îngrijit să-mi termin treaba. Sunt sigur că mi-ar fi luat de două-trei ori mai mult timp să închei această carte dacă Sarah nu ar fi fost acolo să mă impulsioneze și să aibă grijă de mine. Mulțumesc, Sarah!

Sunt anumiți prieteni care apar atunci când ai mai multă nevoie de ei. Jenn Hallam a fost o stâncă în tot acest demers. De la început ea m-a ajutat să-mi mențin ideile pe drumul lor. Când aveam sute de pagini pline de gânduri aleatorii, ea a apărut și m-a ajutat să le dau un sens. Spre sfârșitul proiectului, atunci când nu mai puteam să înaintez, ea a fost acolo. Chiar și în ultimul moment, când a fost nevoie de cincisprezece, șaisprezece ori șaptesprezece ore de muncă pe zi pentru a termina, Jenn a fost acolo. Mulțumesc, Jenn! Ești remarcabilă.

Vreau să-mi exprim recunoștința în mod special pentru echipa mea minunată: Kim Harrison, Monique Helstrom, David Mead și Stephen Shedletzky. Ați fost atât de răbdători și de încurajatori de-a lungul întregului proces. Am avut puterea de a face ceea ce am făcut datorită vouă.

Îi mulțumesc locotenentului colonel Matt Whiat și maiorului Charles Throckmorton pentru că au avut grijă de mine în timpul călătoriei noastre în Afganistan. Acea experiență, mai mult decât oricare alta, a fost cea care m-a învățat definiția ajutorării. Sunt atât de recunoscător că am avut această experiență cu voi amândoi. Sunteți frații mei.

Locotenent colonel Paul Mullis, din Forțele Aeriene ale SUA, îți mulțumesc pentru toate povestirile cu oameni

remarcabili pe care mi le-ai împărtășit. Ai fost primul care mi-a spus despre povestea lui JB. Și nu pot să-ți mulțumesc îndeajuns pentru că ai fost acolo pentru mine când am avut cel mai mult nevoie de tine. Curajul tău de a face ceea ce te-ai angajat să faci m-a impulsionat să merg mai departe (și încă mă impulsionează). Mulțumesc, JQ!

Le mulțumesc agentului meu, Richard Pine, și editorului meu, Maria Gagliano, pentru că m-au ajutat să dau viață acestor idei trăsnete. Mulțumesc!

Sunt câțiva prieteni care mi-au acordat cu bunăvoință timp lor pentru a asculta ceea ce scriam, asigurându-mă că totul are un sens. Îi mulțumesc Juliei Hurley, care nu numai că a fost prima persoană care a văzut manuscrisul, dar a fost și cea care a muncit atât de mult pentru a se asigura că toate datele din carte sunt reale. Vă mulțumesc, Katie Jenkins, Courtney Keller și Christina Houghton, pentru ochii și urechile voastre. Mulțumiri Kendrei Fitzgerald, care a avut grijă să-mi reamintească în mod regulat că nu sunt singur. Ați fost întotdeauna acolo să-mi dați un impuls de inspirație pentru a merge mai departe. Mulțumiri speciale lui Sarah Salisbury, care nu numai că m-a ascultat, dar a și trecut prin stresul proiectului alături de mine. Mulțumesc, Sarah!

Sunt patru oameni care mi-au influențat mai mult ca oricine modul în care înțeleg leadershipul și a-i ajuta pe ceilalți. Bob Chapman. Sunt mândru să te numesc mentorul și prietenul meu. Întotdeauna voi purta numele tău în buzunarul drept și-ți voi duce torța spre viitor. Locotenent general (în rezervă) George Flynn, Trupele Marine ale SUA. Domnule, de la primul telefon s-a stabilit între noi o legătură. Sunteți profesorul meu, prietenul meu și partenerul meu, acum că lucrăm împreună să schimbăm lumea. *Semper fi*, George! Charlie Kim. Cunoscut puținii oameni atât de generoși ca tine. Mulțumesc pentru ideile

scânteietoare și pentru că m-ai împins mai departe. Ți-ai făcut tatăl să fie mândru de tine. Și căpitanul (în rezervă) David Marquet, Forțele Navale ale SUA. Sunt încă un fan. Modul în care înțelegi ce este leadershipul și cum funcționează e mai clar decât al oricui altcuiva pe care îl cunosc. Mulțumesc pentru că ai fost cealaltă jumătate a creierului meu și un prieten nemaipomenit.

Tuturor oamenilor care au fost disponibili pentru interviuri și schimburi de idei (chiar dacă discuțiile noastre nu s-au regăsit în forma finală a manuscrisului): ceea ce m-ați învățat a fost important pentru înțelegerea subiectului. Scott Belsky, Megan Bezdichek, Matthew Bishop, Tom Brokaw, dr. Loretta Breuning, Nayam Busa, Ashley Bush, Pierce Bush, John T. Cacioppo, Susan Cain, David Copperfield, Kelly Dane, dr. Charles Denham, Peter Docker, col. Michael Drowley, Forțele Aeriene ale SUA, David Ekstein, Jo Frost, Seth Godin, Adrian Grenier, Kristen Hadeed, lt. col. DeDe Halfhill, Forțele Aeriene ale SUA (o meriți, Deeds), Scott Harrison, Ken și Teri Hertz, Elissa Hogan, Joey, gen. rez. Ray Johns, Forțele Aeriene ale SUA, lt. gen. rez. Darrell Jones, Forțele Aeriene ale SUA, minunații oameni de la Școala Kipp, Ted Koppel, Jim Kwik, Leland Melvin, Summer Rayne Oakes, Cameron Parker, Shrage Posen, Peter Roskam, Craig Russell, Stephanie Herseth Sandlin, Jules Shell, Rhonda Spencer, dr. Lynn Stout, Matt Tenney, dr. William Ury, dr. Peter Whybrow, Cami Yoder, dr. Paul Zak și remarcabili pușcași marini pe care i-am întâlnit la Parris Island, la Camp Lejeune și la Baza Trupelor Marine Quantico.

Apoi mai este Laurie Flynn. Laurie mi s-a alăturat pentru ceea ce ar fi trebuit să fie o sarcină de două-trei luni, cu scopul de a mă ajuta să periez cartea la - îmi închipuiam eu - sfârșitul proiectului. Douăsprezece luni mai târziu am terminat cartea. Ea, mai mult decât oricine altcineva, a împărțit cu mine tot acel

cortizol pentru a scoate acest volum. Am lucrat împreună multe, multe zile de paisprezece ore de muncă... Cu toate acestea, întotdeauna chicoteam la sfârșit. Nu numai că îmi place să muncesc cu Laurie, o iubesc pur și simplu. Laurie, aș scrie cu bucurie o sută de cărți împreună cu tine. Mulțumesc, Laurie!

Apoi, mai este un grup căruia vreau să-i mulțumesc. Poate cel mai important grup dintre toate. Voi. Oamenii care și-au făcut timp să-mi citească divagațiile și să-mi asculte gândurile, cei care ridică mâinile să se ofere voluntar pentru a conduce în spiritul cărții *Liderii mănâncă ultimii*. Mulțumesc pentru curajul vostru de a fi liderii de care avem nevoie în această lume. O să mă străduiesc să vă împărtășesc poveștile și să vă susțin în efortul vostru de a-i ajuta pe cei care-i ajută pe alții. Știu că, datorită vouă, împreună vom face lumea mai bună.

Inspirați-i pe ceilalți!



Note

Anumite nume și detalii de identificare au fost schimbate pentru a-i proteja pe cei care continuă să lucreze în organizații unde liderii lor nu le oferă o protecție prea mare.

Partea întâi: nevoia de a ne simți în siguranță

- 17 **Pe deasupra stratului gros de nori zbură:** Mike Drowley, „There Are Some Fates Worse Than Death“, TED Talk. Înregistrare în mai 2012. TEDx: <http://tedx.talks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Mike Drowley, interviul autorului, aprilie și iunie 2013.
- 25 **Înainte să existe empatie:** Mike Merck și Ron Campbell, interviuri personale, aprilie 2013.
- 25 **Lucrurile urmau să se schimbe:** Bob Chapman, interviurile autorului, iunie 2012.
- 34 **80% dintre oameni nu sunt satisfăcuți:** John Hagel III și John Seely Brown, „Measuring the Forces of Long-Term Change – the 2010 Shift Index“, Deloitte Center for the Edge.
- 39 **Mintea lui George lucra febril:** Cercetarea inițială a fost făcută printr-o vizită a autorului în tabăra pușcașilor marini, în aprilie 2012. „George“ este un personaj care îi întrunește pe bărbații și pe femeile pe care i-am cunoscut atunci. Stephen M. Buckley, „Military, Marine Recruit

- Training“, pagina principală a lui Stephen M. Buckley, Boston College, <https://www2.bc.edu/~bucklesg/PI.htm>.
- 40 **Un leu obișnuia să vâneze:** Aesop, „The Four Oxen and the Lion“, cap. 52, în *Harvard Classics Volume 17: Folklore and Fable*, 1909, ed. Charles W. Eliot (Seattle, Amazon Digital Services Inc., 1909).
- 43 **Spartanii:** Steven Pressman, *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (New York, Bantam, 1999), 47.
- 52 **Un studiu din 2011:** P. Butterworth, L.S. Leach, L. Strazdins, S.C. Olesen, B. Rodgers și D.H. Broom, „The Psychosocial Quality of Work Determines Whether Employment Has Benefits for Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey“, *Occupational & Environmental Medicine* 11 (2011), pp. 806–12.
- 52 **Un alt studiu, realizat în același an de cercetători de la University College London:** Anna Hodgekiss, „Hating Your Job and Unemployment Are Equally Bad for Your Health“, *Daily Mail*, 23 noiembrie 2012 (<http://www.dailymail.co.uk/health/article-2237371/Hating-job-bad-health-unemployed-researchers-warn.html>).
- 53 **Conform unui sondaj Gallup:** Gallup, „State of the American Workplace“, 2013 (<http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>, 47).
- 53 **Studiile Whitehall:** „The Whitehall II Study“, International Centre for Health and Society/ Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004 (http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_1.pdf). M.G. Marmot, G.D. Smith, S. Stansfeld *et al.*, „Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II Study“, Department of Epidemiology and Public Health, University College and

- Middlesex School of Medicine, London, 1991 (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771>), University College London Research Department of Epidemiology and Public Health, „Whitehall II History“. Ultima modificare la data de 30 iulie 2013 (<http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/history>).
- 54 **Is-a dat până și un nume: „sindromul stresului directorilor“:** Simma Lieberman Associates, „Executive Stress“ (<http://www.simmalieberman.com/executive-stress.html>).
- 54 **Cercetătorii au arătat:** Gary D. Sherman, Joa J. Lee, Amy J.C. Cuddy *et al.*, „Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress“, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2012 (<http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109.abstract>).
- 54 **Un studiu similar, întreprins... la Harvard și Stanford:** Max McClure, „More Authority Means Less Stress, Say Stanford and Harvard Psychologists“, *Stanford University News Service*, 24 septembrie 2012 (<http://news.stanford.edu/pr/2012/pr-leadership-stress-levels-092412.html>).
- 55 **„Cu cât funcția deținută este mai înaltă“:** „The Whitehall II Study“, International Centre for Health and Society/ Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2004 (http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf).
- 56 **Firma de consultanță în probleme de resurse umane Mercer LLC:** „One in Two US Employees Looking to Leave or Checked Out on the Job, Says What’s Working Research“, Comunicat de presă Mercer, 20 iunie 2011 (<http://www.mercer.com/press-releases/1418665>).
- 58 **Un studiu efectuat de doi cercetători:** „The Importance of an After-Work Smile“, *Harvard Business Review*, *The*

Magazine, octombrie 2011 (<http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1>).

Partea a doua: forțe puternice

- 73 **„Nu poți și să râzi, și să-ți fie frică în același timp“:** Stephen Colbert, interviu de James Kaplan, *Parade*, 23 septembrie 2007, pp. 6-7.
- 74 **„Sper că toți sunteți republicani“:** Președintele Ronald Reagan către chirurgul-șef, în timp ce era transportat spre sala de operație, după atentatul din 30 martie 1981 (<http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/1308/10/cotc.01.html>).
- 77 **Într-o bună zi, „băieții și fetițe de culoare“:** Martin Luther King, Jr., „I Have a Dream“, marșul către Washington, Lincoln Memorial, Washington, 28 august 1963 (<http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf>).
- 82 **„să mă bucur de respectul vostru...“:** Sally Field, la cea de-a cincizeci și șaptea ediție a Premiilor Academiei de Film, către public, 25 martie 1985 (<http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscarsspeech-101595>).
- 86 **oamenii care pretind că sunt fericiți:** Sharon Jayson, „Happy? You May Live 35% Longer, Tracking Study Suggests“, *USA Today*, 31 octombrie 2011 (<http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy-You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1>). Andrew Steptoe și Jane Wardle, „Positive Affect Measured Using Ecological Momentary Assessment and Survival in Older Men and Women“, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2011).

- 99 Centrul Național de Combatere a Terorismului:** Centrul Național de Combatere a Terorismului, „2011 Report on Terrorism“, 12 martie 2012 (<http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf>).
- 100 Conform statisticilor FBI:** *Wall Street Journal*, „Murder in America“ (<http://projects.wsj.com/murderdata/?mg=inert-wsj>).
- 100 Comparați aceste cifre cu cei 600.000:** Donna L. Hoyert și Jiaquan Xu, „National Vital Statistics Reports“, *Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics*, nr. 6 (2012), p. 17 (http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61_06.pdf).
- 101 Charlie Kim simțea tensiunea în aer:** Charlie Kim, interviul autorului, octombrie 2012.
- 110 Un studiu din 2010:** Francesca Gino, Michael Norton și Dan Ariely, „The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It“, *Psychological Science*, nr. 5 (2010), pp. 712–20 (<http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf>). <http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf>.
- 111 „Costul leadershipului“:** Locotenent general George Flynn, interviul autorului, noiembrie 2011.
- 117 „Nici prin cap nu ne-ar trece“:** Bob Chapman, interviul autorului, ianuarie 2011.
- 117 „E mai bine să suferim toți puțin“:** *ibid.*

Partea a treia: realitatea

- 123 „Câte suflete sunt la bord?“:** Interviul autorului cu o sursă confidențială din Administrația Federală a Aviației, iulie 2012.

- 125 zboruri comerciale și de pasageri:** Departamentul de Transport al SUA, Biroul de Statistici de Transport, comunicat de presă. Ultima modificare 4 aprilie 2013 (http://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts016_13).
- 131 terapeut:** Ronald W. Dworkin, „The Rise of the Caring Industry“, *Policy Review* (Hoover Institution, Stanford University), nr. 161 (<http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339>).
- 131 industria autoajutorării:** „The Market for Self-Improvement Products and Services“, Marketdata Enterprises Inc. (2012) (<http://www.marketresearch.com/Market-data-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/>).

Partea a patra: cum am ajuns aici

- 137 un singur post radio comercial:** History Channel, *The Roaring Twenties* (<http://www.history.com/topics/roaring-twenties>).
- 138 „Marșea Neagră“:** Federal Deposit Insurance Corp., FDIC Learning Bank (<http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>).
- 138 Marea Criză:** Harold Bierman Jr., „The 1929 Stock Market Crash“, *Economic History Association*, 5 februarie 2010 (<http://eh.net/encyclopedia/article/bierman.crash>).
- 139 a durat mai mult de un deceniu:** History Channel, *The Great Depression* (<http://www.history.com/topics/great-depression>).
- 139 America să intre în al Doilea Război Mondial:** Sabrina Tavernise, „As Fewer Americans Serve, Growing Gap Is Found Between Civilians and Military“, *New York Times*,

- 24 noiembrie 2011 (http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-asfewer-americans-serve.html?_r=0).
- 139 **The War:** Ken Burns și Lynn Novick, Florentine Films și WETA-TV, 2007 (<http://www.pbs.org/thewar/>).
- 140 **Întreaga națiune s-a unit:** „18-Year-Old“, *Life*, 30 noiembrie 1942.
- 142 **rata natalității:** US Census: www.census.gov.
- 142 **În 1946, numărul acestora era de 3,4 milioane:** Jessica R. Sincavage, „The Labor Force and Unemployment: Three Generations of Change“, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* (iunie 2004), pp. 34-41 (<http://www.bls.gov/opub/mlr/2004/06/art2full.pdf>).
- 143 **perioada boom a luat sfârșit:** *ibid.*
- 143 **boom a adăugat 76 de milioane:** *ibid.*
- 143 **Venitul mediu al SUA:** US Census: www.census.gov.
- 144 **Afro-americanii:** *website-ul Senatului SUA:* „Landmark Legislation: The Civil Rights Act of 1964“ (<http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm>).
- 145 **Deceniul „Eu“:** Thomas Wolfe, „The «Me» Decade and the Third Great Awakening“, *New York Magazine*, 23 august 1976 (<http://nymag.com/news/features/45938/> - accesat la data de 24 septembrie 2013).
- 146 **Produsul Intern Brut:** Bureau of Economic Analysis: www.bea.gov.
- 149 **„Un PC pe fiecare birou“:** John Naughton, „How Microsoft Spent a Decade Asleep on the Job“, *The Observer*, 20 iulie 2013 (<http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/21/microsoft-realignment-steve-balmer-naughton>).

- 150 Președintele Ronald Reagan:** *website-ul History Channel, This Day in History, „August 5, 1981: Reagan Fires 11,359 Air-Traffic Controllers“* (<http://www.history.com/thisday-in-history/reagan-fires-11359-air-traffic-controllers>).
- 150 o astfel de grevă este ilegală:** National Labor Relations Board, 1947 Taft-Hartley Substantive Provisions“ (<http://www.nlr.gov/who-we-are/our-history/1947-taft-hartley-substantive-provisions>).
- 151 Reagan le-a interzis:** Greg Miller, „Clinton Lifts Ban on Fired Air Controllers“, *Los Angeles Times*, 13 august 1993.
- 154 în vizorul mai multor analiști financiari...:** Jie (Jack) He and Xuan Tian, „The Dark Side of Analyst Coverage: The Case of Innovation“, *Journal of Financial Economics*, vol. 109, nr. 3 (septembrie 2013), pp. 856-78 (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X13001086>).
- 157 „Niciunul dintre noi nu se trezește dimineața“:** Bob Chapman, interviul autorului, februarie 2013.

Partea a cincea: provocarea abstractă

- 162 Eichmann a dus o viață:** Geller Doron, Jewish Virtual Library, „Israeli Military Intelligence: The Capture of Nazi Criminal Adolf Eichmann“ (<http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/eichcap.html>).
- 163 Stanley Milgram:** Stanley Milgram, „Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority“, The Tavistock Institute (<http://psyc604.stasson.org/Milgram2.pdf> - accesat la data de 10 octombrie 2013). S.A. Mcleod (2007), „Simply Psychology: The Milgram Experiment“

(<http://www.simplypsychology.org/milgram.html>, www.simplypsychology.org).

- 163 **Stanley Milgram:** S.A. Mcleod (2007), „Simply Psychology: The Milgram Experiment“ (www.simplypsychology.org, <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1964-03472-001>).
- 169 **În 2009, New York Times:** Sabrina Tavernise, „Charges Filed in Peanut Salmonella Case“, *New York Times*, 21 februarie 2013 (http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?_r=0).
- 171 **Jamie Dimon:** Duff McDonald, „It’s Time to Stop Blaming the Lenders“, *CNN Money*, 15 octombrie 2010 (<http://finance.fortune.cnn.com/2010/10/15/its-time-to-stopblaming-the-lenders/>).
- 171 **În 1970, șase ani înainte:** Milton Friedman, „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“, *New York Times Magazine*, 13 septembrie 1970.
- 172 **Apple Inc. a reușit să fenteze:** Nelson D. Schwartz și Charles Duhigg, „Apple’s Web of Tax Shelters Saved It Billions, Panel Finds“, *New York Times*, 20 mai 2013 (<http://www.nytimes.com/2013/05/21/business/apple-avoided-billions-in-taxescongressional-panel-says.html?pagewanted=all>).
- 173 **„Din păcate, codul fiscal“:** Brian Patrick Eha, „Lessons in Persuasion from Apple CEO Tim Cook“, *NBC News*, 25 mai 2013 (http://www.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/).
- 174 **În momentul însă în care Titanicul:** Chris Berg, „The Real Reason for the Tragedy of the Titanic“, *Wall Street Journal Online*, 12 aprilie 2012 (<http://online.wsj.com/>

article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html). John Mersey, Charles Bigham și Somerset Arthur Gough-Calthorpe, „Loss of the Steamship «Titanic»“, Document al Senatului, Al 62-lea Congres, nr. 933 (1912) (*http://archive.org/stream/losssteamship_tiootitgoog#page/n1/mode/2up*). „Regulatory Failure of Titanic Proportions“, ABC, *The Drum*, 11 aprilie 2012 (*http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html*).

- 175 **Deși s-ar putea să nu fie vieți:** Congressional Budget Office, „The U.S. Federal Budget: A Closer Look at Revenues“ (accesat la data de 22 septembrie 2013).
- 177 **„Moartea unui om este o tragedie“:** *http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the-death*. Recunosc că sursa acestui citat este sub semnul întrebării: Eoin O’Carroll, „Political Misquotes: The 10 Most Famous Things Never Actually Said“, *Christian Science Monitor* (*http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy.-The-death-of-millions-is-a-statistic.-Josef-Stalin*).
- 177 **Siria:** Alan Cowell, „War Deaths in Syria Said to Top 100,000“, *New York Times*, 26 iunie 2013 (*http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0*). *http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf*).
- 178 **Cami Yoder:** Cami Yoder, San Clemente, California, interviul autorului, martie 2013.
- 181 **Un sfert dintre adolescenții:** Elizabeth Landau, „When Bullying Goes High Tech“, CNN, 13 aprilie 2013 (*http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-on*

line-bully-victims/index.html – accesat la data de 22 septembrie 2013).

- 181 Dar dacă media de socializare este cea mai tare:** „BlogWorld Moves Western U.S. Event Back to Las Vegas“, *PR Newswire*, 19 aprilie 2012 (<http://www.prnewswire.com/news-releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html> și www.nmxmlive.com).
- 183 În 1958, Bill Gore:** Creative Technologies Worldwide, „About Gore“ (http://www.gore.com/en_xx/aboutus/).
- 183 Bill Gore:** Jack Browne, „Gore Celebrates 50 Years of PTFE“, *Microwaves and RF*, 13 februarie 2008 (<http://mwr.com/materials/gore-celebrates-50-years-ptfe>).
- 184 După cum s-a demonstrat, Bill Gore:** Lois Brown Easton, *Professional Learning Communities by Design: Putting the Learning Back into PLCs* (Thousand Oaks, CA, Corwin, 2011), p. 252; „Don’t Believe Facebook; You Only Have 150 Friends“, *All Things Considered*, National Public Radio, 5 iunie 2011 (<http://www.npr.org/2011/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends>).
- 184 Robin Dunbar:** „Don’t Believe Facebook; You Only Have 150 Friends“, *All Things Considered*, National Public Radio, 5 iunie 2011 (<http://www.npr.org/player/v2/mediaPlayer.html?action=1&t=1&islist=false&id=136723316&m=136957910>).
- 184 dacă ai da acolo peste ei:** Rick Lax, „Dunbar’s Number Kicked My Ass in Facebook Friends Experiment“, *Wired*, 2 martie 2012 (<http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook/>).
- 188 În 2010, Adam Grant:** Adam M. Grant and Devin T. Mathias, „Recruiting and Motivating Fundraising Callers: How Making a Difference... Makes a Difference“,

Wharton School, University of Pennsylvania (<http://more-donors.com/motivating.pdf>); Adam M. Grant, „How Customers Can Rally Your Troops“, *Harvard Business Review, The Magazine*, iunie 2011 (<http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rallyyour-troops/ar/1>). Susan Dominus, „Is Giving the Secret to Getting Ahead?“, *New York Times*, 27 martie 2013 (<http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/isgiving-the-secret-to-getting-ahead.html?pagewanted=all&r=0>).

- 189 Departamentul de credite al Băncii Wells Fargo:** Adam M. Grant, „How Customers Can Rally Your Troops“, *Harvard Business Review, The Magazine*, iunie 2011 (<http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1>).
- 190 Mai multe dovezi despre cum:** Yehonatan Turner, M.D., „The Effects of Including a Patient’s Photograph to the Radiographic Examination“, prezentat la Conferința RSNA, 3 decembrie 2008 (http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880).

Partea a șasea: abundența distructivă

- 201 „Lăcomia pe termen lung“:** Nelson Schwartz, „Public Exit from Goldman Raises Doubt Over a New Ethic“, *New York Times*, 14 martie 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/03/15/business/a-public-exit-from-goldman-sachs-hits-a-wounded-wall-street.html> și <http://dealbook.nytimes.com/2010/03/22/reining-in-greed-atgoldman/>).
- 201 Având în vedere reputația lor de acum:** David Smith, „Into the Belly of the Beast (Part 1–How Goldman Sachs

Became the Most Hated Bank on Earth), " *Economy Watch*, 26 ianuarie 2012 (<http://www.economywatch.com/economy-business-and-financenews/into-the-belly-of-the-b-east-part-one.26-01.html>).

- 201 **Goldman dădea impresia că nu putea greși:** Suzanne McKee, *Chasing Goldman Sachs: How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down... and Why They'll Take Us to the Brink Again*, New York, Crown Books, 2010.
- 201 **Dacă o Ofertă Publică Inițială (OPI) era semnată de Golman Sachs:** Lawrence Lessig, „What's Really Wrong with Goldman Sachs“, CNN, 15 martie 2012 (<http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs>).
- 203 **William Cohan subliniază acest lucru:** William D. Cohan, *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*, New York, Anchor Books, 2011.
- 203 **Prin 2010, reputația șifonată a firmei era la cote minime:** „Wall Street and the Financial Crisis“, website-ul senatorului SUA Carl Levin (<http://www.levin.senate.gov/issues/wall-street-and-the-financial-crisis>).
- 203 **Președintele firmei, Lloyd Blankfein:** Graham Bowley, „\$500 Million and Apology from Goldman“, *New York Times*, 17 noiembrie 2009 (http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0).
- 204 **Angajații companiei WestJet:** WestJet, „Meet Our Team, WestJetters“ (<http://www.westjet.com/guest/en/media-investors/2011-annual-report/meet-our-team/index.shtml>).
- 205 **După cum a sintetizat Goethe:** (<http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character><http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character>).
- 207 **Pe 14 martie 2012, The New York Times:** Greg Smith, „Why I Am Leaving Goldman Sachs“, *New York Times*, 14

martie 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html>).

- 208 Taj Mahal Palace Hotel:** Rohit Deshpande, „The Ordinary Heroes of the Taj“, *Harvard Business Review*, decembrie 2011 (<http://hbr.org/2011/12/the-ordinary-heroes-of-the-taj>). Alix Spiegel, „Heroes of the Taj Hotel: Why They Risked Their Lives“, NPR, ultima modificare la data de 23 decembrie 2011 (accesat la 2 octombrie 2013) (<http://www.npr.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-hotel>). Marie Brenner, „Anatomy of a Siege“, *Vanity Fair*, noiembrie 2009.
- 209 Kim Stewart:** Kim Stewart (nu este numele ei real), interviu personal, februarie 2013.
- 210 Citi a emis:** Aaron Elstein, „Citigroup’s Layoff of 52,000 Makes History“, *Crain’s New York Business*, 17 noiembrie 2008 (<http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995>).
- 211 Post-it Notes:** Produse Post-it, „About Post-it Brand“ (http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/).
- 211 3M:** Gerard J. Tellis, *Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance*, San Francisco, Jossey-Bass, 2013, p. 171. *A Century of Innovation: The 3M Story*, 3M Company, 2002 (<http://multimedia.3m.com/mws/mediawebservlet:66666660Zjcf6lVs6EVs6666IMhCOrrrrQ->).
- 211 unica rațiune de a fi pentru Post-It Notes:** Produse Post-it, „The History of Post-it“ (http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/History/).
- 212 „La 3M suntem, de fapt, un mănunchi de idei“:** Tellis, *Unrelenting Innovation*, p. 171.
- 212 „Inovație prin interacțiune“:** Ben Paynter, „How a Superbulb Massively Brightened 3M’s Innovation

Pipeline“, *Fast Company*, 21 martie 2013 (<http://www.fast-company.com/3003229/innovation-agents/how-super-bulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline>).

212 Un indiciu clar că toată această colaborare: Interviu personal cu reprezentanți 3M, septembrie 2013.

215 Stanley O’Neal: Liste *Time*: „25 People to Blame for the Financial Crisis: Stan O’Neal...“ (http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877344,00.html). David Ellis, „O’Neal Out at Merrill“, *CNN Money*, 31 octombrie 2007 (http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/). Bethany McLean și Joe Nocera, „The Blundering Herd“, *Vanity Fair, Business*, noiembrie 2010 (<http://www.vanityfair.com/business/features/2010/11/financial-crisi-sexcerpt-201011>). Greg Farrell, „Crash of the Titans: The Rise and Fall of Stan O’Neal“, *CNN Money*, 4 noiembrie 2010 (<http://finance.fortune.cnn.com/2010/11/04/crash-of-the-titans-the-fall-of-merrill-lynch/>). Gretchen Morgenson, „How the Thundering Herd Faltered and Fell“, *New York Times*, 8 noiembrie 2008 (<http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html>). Norm Brodsky, „Stan O’Neal Failed the First Rule of Leadership“, *Inc.*, 29 octombrie 2007 (http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html). Devin Leonard, „How Merrill Went into the Toilet“, *Bloomberg Businessweek*, 9 decembrie 2010 (http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm).

216 O’Neal a concediat rapid mii de angajați: „America Attacked: The Changing Employment Picture“, *Washington Post*, 25 iulie 2002 (http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm).

- 218 În octombrie 2007, compania a anunțat:** Bradley Keoun, „Merrill Lynch Reports Loss on \$8.4 Billion Writedown“, *Bloomberg News*, 24 octombrie 2007 (<http://www.businessinsider.com/the-21-largest-golden-parachutes-of-the-new-millennium-2012-1?op=1>).
- 219 Saddam Hussein:** Mark Bowden, „Tales of the Tyrant“, *Atlantic*, 1 mai 2002 (<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/>).
- 221 David Marquet:** David Marquet, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*, New York, Portfolio, 2013 (<http://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers/dp/1591846404>).
- 221 David Marquet era ofițer de carieră:** interviurile autorului, 2012-2013.
- 231 Testul adăpostului individual:** vizita autorului la Quantico, iunie 2011.
- 233 „Integritatea“, a zis directorul executiv:** Mike Duke, președinte și director executiv la Wal-Mart Stores, Inc. „Walmart’s Enduring Values“, întâlnirea acționarilor Walmart din 2012 (<http://news.walmart.com/news-archives/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for-building-the-next-generation-walmart>). Gretchen Morgenson, „Moving the Goal Posts on Pay“, *New York Times*, ediție națională., 7 mai 2011 (<http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret.html?pagewanted=all> - accesat la data de 2 octombrie 2013).
- 237 Jackie Goebel:** James Covert, „How Walmart Makes It Easy for Boss to Bag Bonus“, *New York Post*, 17 aprilie 2010 (<http://nypost.com/2012/04/17/how-walmart-makes-it-easy-for-boss-to-bag-bonus/> și <http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs>).

- 237 **Jackie Goebel, o angajată a filialei Walmart:** interviu personal cu Jackie Goebel, angajat Walmart și membră a sindicatului din Kenosha, Wisconsin, octombrie 2013.
- 238 **directorul general al sucursalei argentinienne a companiei Ralph Lauren:** James O'Toole, „Ralph Lauren Admits Bribery at Argentina Subsidiary“, *CNN Money*, 22 aprilie 2013 (<http://money.cnn.com/2013/04/22/news/companies/ralph-lauren-bribery/index.html>). Jonathan Green și James L. Athas, „Ralph Lauren Outed Its Subsidiary's Bribery and Set an Example for All“, *Forbes*, 26 aprilie 2013 (<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/26/ralph-lauren-outed-its-subsidiarys-bribery-andset-an-example-for-all/>).
- 240 **Bank of America:** Jennifer Liberto, „BofA Chief: We Have a «Right to Make a Profit»“, *CNN Money*, 5 octombrie 2011 (http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_moynihan/index.htm). Susanna Kim și Matt Gutman, „Bank of America Cancels \$5 Fee“, *ABC News*, 1 noiembrie 2011 (<http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fee/story?id=14857970>).
- 241 **conducerea băncii a refuzat:** „Bank of America Will Not Implement Debit Usage Fee“, *Bank of America Newsroom*, 1 noiembrie 2011 (<http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-will-not-implement-debit-usage-fee>).
- 241 **„Mecanismele economice ce stau la baza emiterii cardurilor de debit“:** Blake Ellis, „Bank of America to Charge \$5 Monthly Debt Card Fee“, *ABC News*, 29 septembrie 2011 (http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank_of_america_debit_fee/index.htm).

- 245 **Newt Gingrich:** Katharine Q. Seelye, „Gingrich’s Life: The Complications and Ideals“, *New York Times*, 24 noiembrie 1994 (http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?page_wanted=all&src=pm).
- 246 **Charles Gibson:** Charles Gibson, „Restoring Comity to Congress“, Discussion Paper Series, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University, 2011 (http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf).
- 248 **Într-un PowerPoint prezentat:** Ryan Grim și Sabrina Siddiqui, „Call Time for Congress Shows How Fundraising Dominates Bleak Work Life“, *Huffington Post*, 8 ianuarie 2013 (http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressional-fundraising_n_2427291.html).
- 249 **Olympia Snowe:** Kevin Miller, „Olympia Snowe Quits Senate Race“, *Bangor Daily News*, 29 februarie 2012 (<http://bangordailynews.com/2012/02/28/politics/olympias-snowe-quits-senate-race/>).
- 250 **Un sondaj Gallup din ianuarie 2013:** Frank Newport, „Congress Begins 2013 with 14% Approval“, *GALLUP Politics* (<http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx>).
- 250 **Acest procent este mai mic decât rata:** *Genghis Khan*, Biography Channel (<http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634>). „Genghis Khan the GREEN: Invader Killed So Many People That Carbon Levels Plummeted“, *Daily Mail Online*, 25 ianuarie 2011 (<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1350272/Genghis-Khan-killed-people-forests-grew-carbon-levels-dropped.html>).
- 250 **ale Congresului 112:** Website-ul US House of Representatives, Office of the Clerk, „Congressional Activity“

(<http://library.clerk.house.gov/resume.aspx>). Amanda Terkel, „112th Congress Set to Become Most Unproductive Since 1940s“, *HuffingtonPost*, 28 decembrie 2012.

- 252 **Stephanie Herseth Sandlin:** interviul autorului, 2013.
- 254 **William Ury:** interviul autorului, 2013.
- 257 **Dacă înțelegem istoria:** Michael C. Jensen și William Meckling, „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“, *Journal of Financial Economics*, nr. 4 (1976), pp. 305–60 (<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>).
- 258 **a fost inițial propusă de Milton Friedman:** *ibid.*
- 258 **În 2012, profesorul Lynn Stout:** Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2012.
- 259 **În timpul creșterii economice din anii 1980 și 1990:** Joe Nocera, „Down with Shareholder Value“, *New York Times*, 10 august 2012 (<http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion/nocera-down-with-shareholder-value.html>). Roger Martin, „The Age of Customer Capitalism“, *Harvard Business Review, The Magazine*, ianuarie 2010 (<http://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism>). Justin Fox, „What Good Are Shareholders?“, *Harvard Business Review, The Magazine*, iulie-august 2012 (<http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>). Alan Murray, „Should I Rank My Employees?“, *Wall Street Journal*, 7 aprilie 2009 (<http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/>).
- 260 **În fiecare an, Welch concedia:** Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Business Plus, 2003).

- 260 perioada în care Welch s-a aflat:** „Past Leaders“, *web-site-ul companiei General Electric*: <https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders>.
- 260 „Oricine putea conduce o afacere în anii 1990“:** Francesco Guerrera, „Welch Denounces Corporate Obsessions“, *Financial Times*, ediția din Marea Britanie, 13 martie 2009 (<http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html>).
- 262 „echipele conduse de lideri care comandă“:** Natalia Lorinkova, Matthew Pearsall și Henry Sims, „Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams“, *Academy of Management Journal* (2012). Jesse Eisinger, „Challenging the Long-Held Belief in «Shareholder Value»“, *New York Times, DealBook*, 27 iunie 2012 (<http://dealbook.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/>).
- 265 „Există tot mai multe indicii că firmele“:** Justin Fox și Jay W. Lorsch, „What Good Are Shareholders?“, *Harvard Business Review, The Magazine*, iulie-august 2012 (<http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>).
- 266 După cum s-a dovedit, BP avea:** Comisia Națională, „Deep Water: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling“, raport către președinte, ianuarie 2011 (http://docs.lib.noaa.gov/noaa_documents/NOAA_related_docs/oil_spills/DWH_report-topresident.pdf). Quest Offshore Resources Inc., for the American Petroleum Industry, „The State of the Offshore U.S. Oil and Gas Industry“, decembrie 2011 (http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest_2011_december_29_final.pdf). Steven Greenhouse, „BP Faces Record Fine for '05 Refinery Explosion“, *New York Times*, 30 octombrie 2009

(<http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/3olabor.html>). Terrence Henry, „BP Settles with OSHA: \$13 Million for Texas City Refinery Explosion“, *StateImpact*, National Public Radio, 12 iulie 2012 (<http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osh-13-million-for-texas-city-refinery-explosion/>). Pierre Thomas, Lisa A. Jones, Jack Cloherty și Jason Ryan, „BP’s Dismal Safety Record“, *ABC News*, 27 mai 2010 (<http://abcnews.go.com/WN/bps-dismalsafety-record/story?id=10763042>). Abrahm Lustgarten, „Furious Growth and Cost Cuts Led to BP Accidents Past and Present“, *Propublica*, 26 octombrie 2010 (<http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present>).

270 Fiind unul dintre fondatorii Costco, Sinegal: Steven Greenhouse, „How Costco Became the Anti-Wal-Mart“, *New York Times*, 17 iulie 2005 (<http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>). Brad Stone, „Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World“, *Bloomberg Businessweek*, 6 iunie 2013 (<http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>).

271 În 2005, când Sinegal a refuzat: Steven Greenhouse, „How Costco Became the Anti-Wal-Mart“, *New York Times*, 17 iulie 2005 (<http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>).

271 GE vs. Costco: Yahoo Finance.

273 Costco este al doilea mare retailer din țară: Brad Stone, „Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World“, *Bloomberg Businessweek*, 6 iunie 2013 (<http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>).

pest-happiest-company-in-the-world). Omar Akhtar, Erika Fry, Anne Vandermeij și Kurt Wagner, „World’s Most Admired Companies“, *CNN Money*, 2013 (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html>).

- 273 **„Treaba Wall Street este să facă“**: Alan B. Goldberg și Bill Ritter, „Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability“, *ABC News*, 2 august 2006 (<http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779>).
- 273 **„În locul minimizării salariilor“**: Bonnie Kavoussi, „Costco CEO: Raise the Minimum Wage to More Than \$10 Per Hour“, *Huffington Post*, 6 martie 2013 (http://www.huffingtonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html).
- 274 **„Ar trebui să ne gândim cum să facem să le dăm mai mult“**: Brad Stone, „Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World“, *Bloomberg Businessweek*, 6 iunie 2013 (<http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leadsthe-cheapest-happiest-company-in-the-world>).

Partea a șaptea: o societate de dependenți

- 279 **Cazul 1. Dna... a fost izolată**: Oliver Wendell Holmes și Charles William Eliot, *The Contagiousness of Puerperal Fever*, Cambridge, MA, Harvard Classics, 1909.
- 280 **„Nu doctorii sunt cauza“**: Richard W. Wertz și Dorothy C. Wertz, *Lying-in: A History of Childbirth in America*, New Haven, CT, Yale University Press, 1989.
- 282 **Așa se simțea Jon**: membru al AA, interviu confidențial, ianuarie 2013.

- 289 **Legea a fost ulterior înlocuită:** C.H. Sterling, „Deregulation“, Museum of Broadcast Communications (<http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm>). Dan Fletcher, „A Brief History of the Fairness Doctrine“, *Time*, 20 februarie 2009 (<http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html>).
- 290 **„În anii '60 eram mânați parcă“:** Ted Koppel, interviul autorului, martie 2012.
- 290 **„campionul pierderilor financiare“:** Ted Koppel, „Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News“, *Washington Post*, 14 noiembrie 2010 (<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html>).
- 290 **„Mai-marilor rețelei nu le-a trecut nicio clipă prin cap“:** *ibid.*
- 290 **În scurt timp, ABC News a lansat o emisiune:** ABC News, „Timeline: Nightline 30th Anniversary“ (<http://abcnews.go.com/Nightline/fullpage?id=8984599>).
- 292 **Comisia pentru Corectitudinea Difuzării Subiectelor Controversate:** Fletcher, „A Brief History of the Fairness Doctrine“.
- 294 **Înainte ca Bursa să se prăbușească în 1929:** „Glass-Steagall Act (1933)“, *New York Times* (http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_steagall_act_1933/index.html).
- 294 **jumătate au dat faliment:** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), „FDIC Learning Bank: The 1930's“ (<http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>).
- 294 **În 1933, Congresul SUA a adoptat Legea Glass-Steagall:** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC),

- „FDIC Learning Bank: The 1930's“ (<http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>).
- 294 Pe lângă apariția Fondului Federal de Garantare a Depozitelor:** Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), „About FDIC: Who Is the FDIC?“ (<http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/>).
- 295 după cum menționa secretarul Trezoreriei Lawrence Summers:** Stephen Labaton, „Congress Passes Wide-Ranging Bill Easing Bank Laws“, *New York Times*, 5 noiembrie 1999 (<http://www.nytimes.com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-billeasing-bank-laws.html>).
- 296 Într-un interviu la Televiziunea Bloomberg:** Jonathan Erlichman și David Milken, „Ex-Merrill CEO Komansky Regrets Helping Kill Glass-Steagall“, Bloomberg, 5 mai 2010 (<http://www.bloomberg.com/news/2010-05-05/merrill-sex-chief-komansky-regrets-banking-glass-steagall-s-1999-repeal.html>).
- 296 John Reed:** „Culture Clash Means Banks Must Split, Says Former Citi Chief“, *Financial Times*, 8 septembrie 2013.
- 299 Adevărat zicătură:** *This Be the Verse* din *The Complete Poems of Philip Larkin* de Philip Larkin, ed. de Archie Burnett, copyright © 2012 de The Estate of Philip Larkin, retipărit cu permisiunea Farrar, Straus și Giroux, LLC.
- 303 Conform unui studiu al Universității Northwestern:** Erin White, „Diagnosis of ADHD on the Rise“, *Northwestern University, News*, 19 martie 2012 (<http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html>).
- 303 Centrul de Control al Maladiilor precizează:** Centrele de Control al Maladiilor și de Prevenție, „Facts About

ADHD“, ultima modificare la data de 16 iulie 2013 (<http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html>).

306 1:Face: <https://1facewatch.com>.

307 rata sinuciderilor printre aceștia: http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr.html/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w Parker-Pope; Tara, „Suicide Rates Rise Sharply in the US“, *New York Times*, 2 mai 2013 (<http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us.html>).

308 În 1960, exista un singur caz: Jessie Klein, *The Bully Society: School Shootings and the Crisis of Bullying in American Schools*, New York, New York University Press, 2012.

Partea a opta: a deveni lider

313 Civilizațiile nu sunt ucise: Arnold J. Toynbee, *A Study of History: Abridgement of Volumes 1-6*, Oxford, Oxford University Press, 1947.

313 AA - programul de recuperare în 12 pași: Alcoolici Anonimi, „The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous“ (http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.pdf).

315 Constatările preliminare ale unui studiu realizat în 2012: Cort A. Pedersen *et al.*, „Intranasal Oxytocin Blocks Alcohol Withdrawal in Human Subjects“, *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*. nr. 3 (2013), pp. 484-89 (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23025690>). Maia Szalavitz, „«Cuddle Chemical» Oxytocin Relieves Alcohol Withdrawal“, *Time*, 15 octombrie 2012 (<http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/>).

- 316 Potrivit unui studiu întreprins în 2012 de Centrul Medical al Universității Duke:** „Marriage Linked to Better Survival in Middle Age; Study Highlights Importance of Social Ties During Midlife“, *Science Daily*, 10 ianuarie 2013 (<http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm>).
- 316 Alte studii au arătat că:** Alexandria Sifferlin, „Why Facebook Makes You Feel Bad About Yourself“, *Time*, 24 ianuarie 2013 (<http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/>).
- 319 Conform unui studiu din 2004:** Timothy Jones, „Study: Nation Wastes Nearly Half Its Food“, *University of Arizona, UA News*, 18 noiembrie 2004 (<http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food>).
- 322 militarii care nu pleacă în misiune:** Cynthia Leardmann, „Risk Factors Associated with Suicide in Current and Former US Military Personnel“, *Journal of the American Medical Association*, 2013 (<http://jama.jama-network.com/article.aspx?articleid=1724276>).
- 331 cea de-a Doua Lege a Dinamicii: $f=ma$:** Glenn Research Center, NASA Online, „Newton’s Laws of Motion“ (<http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html>).

Bibliografie

- Breuning, Loretta Graziano, *I, Mammal: Why Your Brain Links Status and Happiness*, Oakland, System Integrity Press, 2011.
- Breuning, Loretta Graziano, *Meet Your Happy Chemicals*, Oakland, System Integrity Press, 2012.
- Brokaw, Tom. *The Greatest Generation*, New York, Random House, 1998.
- Cacioppo, John T. și William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, New York, W.W. Norton, 2009.
- Collins, Jim și Jerry Porras, *Built to Last*, New York, Harper Perennial, 2004.
- Freeman, John, *The Tyranny of E-Mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, New York, Scribner, 2011.
- Hill, R.A. și R.I. Dunbar, „Social Network Size in Humans“, *Human Nature* 14, nr. 1 (2003), pp. 53-72.
- Lane, Robert E., *Loss of Happiness in Market Economies*, New Haven, CT, Yale University Press, 2001.
- McClellan, James E. și Harold Dorn, *Science and Technology in World History: An Introduction*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2006.
- Marquet, L. David, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*, New York, Portfolio / Penguin, 2012.

- Milgram, Stanley, *Obedience to Authority: An Experimental View*, New York, Harper-Perennial, 2009.
- Olds, Jacqueline, *The Lonely American: Drifting Apart in the Twenty-first Century*, Boston, Beacon Press, 2010.
- Rappaport, Alfred, *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York, Free Press, 1986.
- Sapolsky, Robert M., *Why Zebras Don't Get Ulcers*, ediția a III-a, New York, Holt Paperbacks, 2004.
- Schwartz, Mark, „Robert Sapolsky Discusses the Physiological Effects of Stress”, *Stanford University News Service*, articol accesat la data de 28 februarie 2012 (http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolsky_sr-030707.html).
- Smith, Lacey Baldwin, *English History Made Brief, Irreverent, and Pleasurable*, Chicago, IL, Academy Chicago Publishers, 2006.
- „Social Status and Health: Misery Index“, *Economist*, 14 aprilie 2012, articol accesat la data de 4 mai 2012 (<http://www.economist.com/node/21552539>).
- Sorkin, Andrew Ross, *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System from Crisis - and Themselves*, New York, Viking, 2009.
- Stavrianos, Leften Stavros, *Lifelines from Our Past: A New World History*, Armonk, NY, M.E. Sharpe, 1997.
- Stout, Lynn A., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2012.
- Turkle, Sherry, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, New York, Basic Books, 2011.

- Uchitelle, Louis, *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences*, New York, Knopf, 2006.
- Whybrow, Peter C., *American Mania: When More Is Not Enough*, New York, W.W. Norton, 2005.
- Zak, Paul J., *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*, New York, Dutton, 2013.

idei // observații // note

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....