

APRECIERI PENTRU CARTEA **INTENȚIONALITATEA ESTE IMPERATIVĂ!**

„Mark Sanborn a reușit din nou! Ca și celelalte cărți de succes deja publicate, *Intenționalitatea Este Imperativă* aduce noi elemente pentru înarmarea liderilor zilelor noastre cu perspective valoroase, relevante. În stilul său creativ și direct, Mark detaliază cum factori precum claritatea, scopul, sensul și *intenționalitatea* sunt acum mai decisivi decât au fost vreodată. Această carte ar trebui citită de orice lider care își conduce oamenii prin hățișurile timpurilor noastre.”

ADAM CONTOS,

CEO, RE/MAX Holdings, Inc.

„Mark Sanborn merge dincolo de conducerea eficientă și se concentrează pe *conducerea intențională*. Conducerea eficientă urmează căile obișnuite; *conducerea intențională* creează și inspiră noi abordări pentru liderii care își doresc să reușească în mediul nostru în rapidă schimbare.”

TODD WANEK,

CEO, Ashley Furniture Industries

„Îți va plăcea să studiezi această carte despre *conducerea intențională*. Vei afla cum reușesc liderii de succes să creeze noi abilități și competențe colaboratorilor lor și să-și dezvolte organizațiile în mod etic și armonios.”

MICHAEL T. LAWTON,

fost CEO, Domino's Pizza, Inc.

„Această carte trebuie neapărat citită de către toți cei care conduc o echipă, ghidează cultura organizației lor sau îi instruiesc pe alții. Este substanțială și inspiratoare.”

JANET KERR,

Prorector, Universitatea Pepperdine

„*Liderii intenționali* sunt perturbatori pozitivi ai cursului actual al lucrurilor și creează salturile transformatoare atât de necesare atât în prezent, cât și în viitor. Află cum fac ei lucrurile citind *astăzi* această carte importantă, apărută exact la timp!”

DANIEL BURRUS,

autor al *Flash Foresight* – bestseller
New York Times – și al lucrării *The Anticipatory Organization*

„Exemplele oferite de Mark pentru *Conducerea Intențională* sunt profunde și inspiratoare. Abia aștept să împărtășesc cu echipa mea ce am învățat!”

MARK EASON,

CEO, Firebirds Wood Fired Grill

„Fiecare întreprinzător din America ar trebui să citească *Intenționalitatea Este Imperativă*. Voi recomanda drept lectură tuturor clienților mei de instruire această carte plină de tactici deopotrivă inovatoare și practice, pe care le poți implementa imediat.”

MARTY GRUNDER,

CEO, Grunder Landscaping,
Președinte și CEO, The Grow Group

INTENȚIONALITATEA ESTE IMPERATIVĂ!

**3 schimbări esențiale
care vor face din tine
un lider de succes
al zilelor noastre**

MARK SANBORN

Majoritatea cărților BusinessTech International sunt disponibile în condiții avantajoase dacă sunt achiziționate pentru a fi oferite ca premii sau în scop educativ.

În plus, ne putem adapta programelor private de instruire sau motivare oferind, la cerere, consiliere și editare de cărți de afaceri – personalizate sau nu –, pliante cu idei fundamentale sau broșuri. Contactați departamentul Comenzi Speciale la telefon: 021.424.2206, sau office@BusinessTech.ro.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SANBORN, MARK
INTENȚIONALITATEA ESTE IMPERATIVĂ:
3 Schimbări esențiale care vor face din tine un lider de succes al zilelor noastre – MARK SANBORN

Trad.: Violeta Limona; Ed.:Iuliana Enache
BusinessTech International, București, 2021

ISBN 978-606-8709-22-2

I. LIMONA, VIOLETA (trad.)

II. ENACHE, IULIANA (ed.)

159.9

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE
INTENTION IMPERATIVE: 3 ESSENTIAL CHANGES THAT WILL
MAKE YOU A SUCCESSFUL LEADER TODAY

BY MARK SANBORN

PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH HARPERCOLLINS LEADERSHIP,
A DIVISION OF HARPERCOLLINS FOCUS, LLC
COPYRIGHT © 2019 BY MARK SANBORN

ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF REPRODUCTION
IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech International – office@BusinessTech.ro).

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
BUCUREȘTI, CASA PREEȘI LIBERE, CORP
C2, MEZANIN, PIATA PREEȘI LIBERE NR.
1, SECTOR 1; TELEFON 021 424 2206
<http://www.BusinessTech.ro>

TRADUCĂTOR VIOLETA LIMONA

CONSILIER EDITORIAL PSIHOLOG MIHAELA BUDUI

Cuprins

CAPITOLUL 1 O ÎNTREBARE LA CARE NU AM PUTUT RĂSPUNDE	13
PARAMETRII UNEI CONDUCERI REMARCABILE	16
ASCENSIUNEA PE EVEREST	18
CLARITATE DESPRE CE?	20
PRINCIPIILE INIȚIALE	23
INTENȚIONALITATE ȘI CLARITATE – O COMBINAȚIE PŪTERNICĂ	24
CAPITOLUL 2 <i>CONDUCEREA INTENȚIONALĂ</i> – DEFINIȚIE	25
CÂND INTENȚIONALITATEA ÎNTÂLNEȘTE CLARITATEA	28
PATRU TIPURI DE CONDUCERE	30
CAPITOLUL 3 O POVESTE DESPRE DOI LIDERI	37
EXPERIENȚA ESTE BUNĂ PÂNĂ CÂND DEVINE INSUFICIENTĂ	38
IMAGINAȚIE, NU AUTOMATIZARE	41
O COMPANIE PENTRU OAMENI, NU PENTRU MAȘINI	42
UN ZÂMBET CÂND PLEACĂ	45
NU ȘI-A DAT SEAMA CE SE ÎNTÂMPLĂ	47
CAPITOLUL 4 LUMEA AȘA CUM ESTE	49
EXPLOZIA IMPORTANȚEI EXPERIENȚEI	51
O ZI DE MUNCĂ CU SENS	54
CRIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	57
CELE TREI SCHIMBĂRI IMPERATIVE	60

CAPITOLUL 5	UNIVERSITATEA HIGH POINT	61
	CONDUCERE ANGAJATĂ	65
	INSPIRAȚIE PRIN EXEMPLU	67
	NU PERMITE CRITICILOR SĂ-ȚI DICTEZE TRASEUL	70
	EXPERIENȚE CARE EVOCĂ EMOȚII POZITIVE	72
	ARTA POSIBILULUI	75
	VALORILE PROMOVATE DE HPU	77
	GÂNDURILE UNUI LIDER INTENȚIONAL	78
CAPITOLUL 6	CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ESTE IMPERATIVĂ	81
	DE CE CONTEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	83
	CELE CINCI PÂRGHII ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE	87
	O CULTURĂ A SUCCESULUI	98
CAPITOLUL 7	ACUITY INSURANCE	99
	ATRAȚII	100
	DAUNE REZOLVATE CORECT	102
	CLARITATE ȘI INTENȚIONALITATE	103
	POLITICA DE ANGAJĂRI	105
	„INOVAȚIE” ESTE UN CUVÂNT DE CARE SE ABUZEAZĂ	106
	DIFERENȚA CREATĂ DE CULTURĂ	106
	CONSTRUIREA UNEI CULTURI CREATIVE	107
	EȘEC PRIN ACȚIUNE ȘI NU DIN TEAMĂ PASIVĂ	111
	„CASA SFATULUI”	112
	CE CONTEAZĂ, LITERALMENTE, LA SFÂRȘITUL ZILEI	113
CAPITOLUL 8	INSPIRAȚIA ESTE IMPERATIVĂ	115
	DE CE INSPIRAȚIE?	117
	DIHOTOMIA A ÎNCETAT	119
	CUM ÎȘI GĂSESC INSPIRAȚIA LIDERII INTENȚIONALI	121
	ZECE INSTRUMENTE PENTRU INSPIRAȚIE	124
	CELE ȘAPTE SCHIMBĂRI GENERATE DE INSPIRAȚIE LA LOCUL DE MUNCĂ	129
CAPITOLUL 9	SAVANNAH BANANAS	133
	SUPORTERII PE PRIMUL PLAN	134

POVESTEA	135
S-A NĂSCUT O STEA	136
DEOSEBIREA	137
CULTURA	138
MENȚINEREA CULTURII: TU DESPRE CE VORBEȘTI ÎN FIECARE ZI?	139
JUCĂTORII	141
EMOȚIA ÎN ACȚIUNE	143
ELIMINAREA EMOȚIILOR NEGATIVE	145
INSPIRAȚIA	145
LOVITURA FINALĂ	147
CAPITOLUL 10 EMOȚIA ESTE IMPERATIVĂ	149
BINE AȚI VENIT ÎN ECONOMIA BAZATĂ PE EMOȚII	151
EMOȚII PESTE TOT	155
LIDERUL CARE ȚINE SEAMA DE EMOȚII ȘAISPREZECE LUCRURI PE CARE VOR SĂ LE SIMTĂ CLIENȚII	160
FERICIREA NU ESTE SINGURA EMOȚIE, DAR...	163
STRATEGII PENTRU LIDERUL EMOȚIONAL	164
MAI MULT DECÂT EXPERIENȚA CLIENTULUI	165
CAPITOLUL 11 TEXAS ROADHOUSE	167
ÎNCEPUTUL	167
TXRH ÎN PREZENT	168
LIDERII INTENȚIONALI SE IMPLICĂ	169
TAYLOR NU SE MULȚUMEȘTE SĂ LE SPUNĂ PARTENERILOR „ACȚIONEAZĂ CA ȘI CUM TU AI FI PROPRIETARUL...”	171
CULTURA TXRH ÎN ȘASE CUVINTE	172
TRATEAZĂ-I CORECT	173
UN SCOP MAI ÎNALT	174
CUTURA ORGANIZAȚIEI PRESUPUNE CĂ TOȚI O ÎNȚELEG ȘI O ADOPTĂ	175
UNIȚI ÎN LEGENDĂ	177
INSPIRAȚIA	178
ALE CUI SUNT VALORILE ESENȚIALE?	179
CODUL PENTRU CULTURA TXRH	181
INSPIRAȚIA ÎNSEAMNĂ ȘI SĂ CELEBREZI CE NU S-A SCHIMBAT	181

CUM CREEZI RELAȚII LEGENDARE ȘI EMOȚII POZITIVE?	185
TXRH MONITORIZEAZĂ EMOȚIILE ORGANIZEAZĂ O PETRECERE!	186
	188
CAPITOLUL 12 ENVISIONING GREEN	189
FORȚA CLARITĂȚII	190
LUMINEAZĂ ZIUA CELORLALȚI	191
CE POȚI CÂȘTIGA DINTR-O RELAȚIE BUNĂ?	191
PLANTAREA SEMINȚELOR INSPIRAȚIEI	192
MENȚINEREA CULTURII	195
CULTIVAREA EMOȚIILOR	197
ȘI NOI PUTEM	199
CONCLUZIE: AI GRIJĂ SĂ NU CAZI PE SCĂRI	201
CELE TREI IMPERATIVE DUC ÎNTOTDEAUNA LA ÎMBUNĂTĂȚIRI	203
MODELE ALE REALITĂȚII	204
CE CONCLUZII SE DESPRIND DIN ACESTE STUDII DE CAZ?	205
Treizeci de lucruri pe care le fac <i>liderii</i> <i>intenționali</i> și pe care le poți face și tu	206
CELE ȘASE MARI ÎNTREBĂRI PENTRU UN <i>LIDER INTENȚIONAL</i>	209
Test pentru <i>echipa intențională</i>	210
CONSIDERAȚII FINALE	211
<i>CONDUCEREA INTENȚIONALĂ</i>	212
MULȚUMIRI	213
NOTE	215
DESPRE AUTOR	221
DESPRE EDITURĂ	222
FINAL	224

O ÎNTREBARE LA CARE NU AM PUTUT RĂSPUNDE

Care este *acel unic atribut pe care îl au în comun toți marii lideri?*

De treizeci de ani mi se tot pune această întrebare și de treizeci de ani nu am găsit un răspuns satisfăcător. Aș fi putut inventa ceva, dar nu ar fi fost onest și valabil. În fond, capacitatea de a conduce este o combinație specială de însușiri unice, iar proporțiile acestor însușiri sunt la fel de variate ca diversitatea de lideri care există.

Când ne gândim la marii lideri, ne vin în minte câteva atribute generale: știu să inspire oamenii, știu să-și mențină concentrarea, au spirit de inovație, au o inteligență strălucită și uneori un strop de nebunie. Dar sunt unele dintre aceste atribute mai importante decât altele?

A avut Henry Ford mai mult spirit de inovare și mai puțină concentrare?

A avut Steve Jobs o inteligență strălucită, dar a știut mai puțin să inspire oamenii?

Dacă întrebi o sută de oameni, vei primi o sută de răspunsuri diferite. Această realitate conduce la două

concluzii posibile: (1) întrebarea în sine este inutilă, pentru că *nu există un singur atribut care să definească un mare lider sau* (2) identificarea unui atribut pe care îl au în comun toți marii lideri este dificilă.

De asemenea, întrebarea de mai sus pleacă de la presupunerea că atributele capacității de a conduce nu se schimbă, că ceea ce a făcut din Henry Ford un mare lider nu este atât de diferit de ceea ce a făcut din Steve Jobs un mare lider. După cum vom vedea, deși cred că există oarecare adevăr în universalitatea capacității de a conduce, rămân sceptic că un Ford reînviat, fără un ban în buzunar, ar putea repeta succesul său uimitor în secolul douăzeci și unu sau că un Steve Jobs călătorind prin timp ar fuma un trabuc în compania baronilor mafiei din secolul al nouăsprezecelea. Nu negăm niciuna dintre calitățile acestor lideri, dar *lucrurile s-au schimbat și continuă să se schimbe.*

Din toate aceste motive, am răspuns cu onestitate când mi s-a pus întrebarea de mai sus: *Nu cunosc acel „unic atribut” pe care îl au în comun toți marii lideri.* Cunosc lideri care au făcut ca la carte aproape totul, dar care au obținut rezultate mediocre. De asemenea, cunosc lideri care au făcut o mulțime de greșeli, dar au reușit să obțină rezultate uimitoare. Ca să merg și mai departe, adâncind confuzia, am cunoscut lideri care au avut succese uriașe, dar și eșecuri răsunătoare. Aceiași lideri, rezultate extrem de diferite.

Apoi, am avut o iluminare: *nimeni nu ajunge în vârful muntelui Everest din întâmplare.*

Caracteristica definitorie pe care o au toți liderii de succes este *intenționalitatea* (*intenționalitate = caracterul a ceea ce este intenționat, deliberat*). Cu alte cuvinte, un alpinist acționează substanțial și consecvent pentru a ajunge pe vârful cel mai înalt. În mod asemănător,

marii lideri acționează substanțial și consecvent pentru a-și realiza obiectivele. Liderii mediocri poate că au un obiectiv, dar acționează inconsistent în direcția realizării. Cât privește liderii slabi, aceștia nu au nici obiective, nici acțiuni substanțiale sau consecvente. Deosebirea între aceste trei categorii este spectaculoasă. O vreme am fost fericit cu descoperirea mea. Celelalte noțiuni și teorii ale mele au început să se învârtă în jurul acestei idei centrale, la fel cum planetele se învârt în jurul soarelui. Dar tot părea că lipsește ceva. Este nevoie doar de *intenționalitate* pentru a fi un lider de succes?

Se dovedește că nu. Este nevoie de mai mult.

La o conferință pentru companiile mici și mijlocii care a avut loc în 2016 la Phoenix și la care am participat alături de patru buni prieteni, am condus o sesiune concepută să-i ajute pe proprietarii de afaceri și pe liderii participanți să-și dezvolte afacerile. Oficial, grupul nostru era cunoscut sub numele *Cei cinci prieteni*. Toți eram autori de succes, vorbitori, consultanți de afaceri și da, eram foarte buni prieteni. A devenit clar că, în ciuda diversității afacerilor din acel grup, majoritatea se confruntau cu o anumită provocare și nu era ceva legat de *intenționalitate*. În cadrul acestui grup, *intenționalitatea* era indiscutabilă. Erau oameni cu multe realizări de înaltă valoare, dar tot aveau nevoie de ajutor – așa cum au nevoie mulți lideri – într-un anumit domeniu. Care credeți că este acel domeniu?

Vă voi dezvălui imediat, deoarece este un aspect esențial pentru ceea ce eu numesc *conducere intențională*. Se dovedește că *intenționalitatea* nu are nicio valoare fără acest aspect și am ajuns să cred că cele două sunt întrețesute inextricabil. După treizeci de ani de studiu și reflecție, acum pot răspunde la întrebarea privind ce anume au în comun toți marii lideri.

PRINCIPIILE INIȚIALE

Dar dacă răspunsurile tale se vor schimba, atunci de ce să mai faci acest exercițiu? Deoarece vreau să citești această carte având în minte unele principii inițiale – atât pentru tine, cât și pentru organizația ta. Când începem să clarificăm obiectivul, începem să simplificăm. Începem să ne distilăm dorințele, planurile și obiectivele – atât pentru propria persoană, cât și pentru organizație – spre a ajunge la lucrurile esențiale. Putem numi aceste lucruri esențiale principii inițiale. Ce vrem să facem și ce credem? Abilitatea de a defini aceste principii inițiale este, după cum a observat Aristotel încă de acum mii de ani, „baza de la care pornește cunoașterea unui lucru”³. În cazul nostru, acest „lucru” este afacerea ta.

Viața poate fi foarte complicată, iar conducerea unei afaceri se poate asemăna, uneori, cu încercarea de a schimba cauciucul unei mașini aflate în plină mișcare. Însă când un lider are o viziune clară, când știe încotro se îndreaptă mașina, atunci poate începe să simplifice alegerile pe care le are de făcut. Dacă obiectivul tău este să urci pe Everest, atunci tot ce faci ori te apropie de obiectiv, ori te îndepărtează de el. Da, este mai ușor de spus decât de făcut, mai ales când ai de-a face cu o organizație a timpurilor moderne. Oare abordarea acestei piețe *ne va duce* mai aproape de obiectivul nostru? *Ar trebui* să ne modernizăm canalele de vânzări? Atât de multe întrebări, atât de puțină claritate!

Dar identificarea principiilor inițiale, care pot fi asemuite cu un drum verificat către vârful muntelui, ajută un mare lider să navigheze prin ceața și nesiguranța schimbărilor de direcție. Este foarte greu să schimbi

direcția după ce afli că ai luat-o pe un drum greșit, dar cel puțin *știi* că mergi în direcția greșită. Mulți lideri nu știu asta. Aspirațiile pe care le aveți pentru organizație sunt în concordanță cu realitatea situației voastre? Sunt acestea în acord sau sunt dezechilibrate? Acum nu căutăm niște răspunsuri finale dar, dacă putem stabili o bază de pornire, atunci ceea ce urmează te va ajuta mult mai eficient să ajungi cu adevărat la claritate.

INTENȚIONALITATE ȘI CLARITATE – O COMBINAȚIE PUTERNICĂ

Prin urmare, avem acum trăsăturile definitorii ale unei conduceri excelente: claritate și *intenționalitate*. Claritatea îți spune încotro te îndrepti. Ești în tabăra de bază și te uiți spre vârful muntelui. Îți aduni echipa și le arăți oamenilor: „Acolo mergem”. *Intenționalitatea* înseamnă să acționezi substanțial și consecvent pentru atingerea obiectivului stabilit. În cazul alpinistului, el trebuie să facă o serie de ascensiuni de aclimatizare pentru a-și pregăti organismul să reziste la altitudini mari, după care urmează ascensiunea propriu-zisă, în etape. *Tot* ce face echipa din momentul în care liderul îi arată vârful este orientat spre realizarea acestui obiectiv.

Claritatea și *intenționalitatea* sunt elementele de bază de care are nevoie un lider pentru a conduce organizația spre măreție. Totuși, realizez că acesta nu este încă un răspuns complet. Sunt aceștia doar niște termeni vagi, cu o legătură îndoielnică? Cum te pot ajuta ei? Nu prea mult, dar este un bun început.

NU PERMITE CRITICILOR SĂ-ȚI DICTEZE TRASEUL

Deși succesul schimbărilor realizate de Qubein este acum evident, aceste schimbări nu au fost întotdeauna atât de apreciate. La începutul activității sale la HPU, el a introdus parcare cu valet.

Parcare cu valet la universitate pentru studenți? Îți bați joc de mine? Opozanții au bătut monedă pe ideea că se vrea răsfățarea studenților bogați, dar Qubein nu vedea lucrurile în acest fel.

„Există un scop mai înalt pentru tot ce facem”, a explicat el. „Dacă fiul sau fiica ta sunt nevoiți să parcheze în afara campusului și să meargă seara târziu printr-un cartier prost iluminat, o să-ți faci griji. Parcare cu valet este o soluție pentru mai multă siguranță.”

Asigurarea încrederii părinților, ca și a siguranței studenților, însemna realizarea unui scop dublu.

În prezent, HPU nu mai are parcare cu valet, deoarece iluminarea corespunzătoare, instrumentele de supraveghere și personalul de securitate au transformat campusul.

Dar ce spuneți de programul numit 1924 PRIME, prin care studenții puteau gusta produse culinare de pe tot globul și învăța eticheta profesională la masă? Apropo, telefoanele mobile sunt interzise în acest restaurant. La vremea asta, sunt sigur că știi rațiunea pentru care există asemenea laboratoare pentru învățare. În afara restaurantului stă scris pe un zid un citat dintr-un articol apărut în *New York Times* despre interviurile potențialilor angajați. Adeseori, aceste interviuri au loc într-un restaurant plăcut și servirea prânzului în timpul unui interviu este o activitate frecventă pentru cei care caută candidați valoroși.

ar lucra în formula de la nouă la cinci într-un birou al companiei. Poate că au un copil bolnav, se sparge o conductă sau este vreme proastă. Pe vremuri, managerul ar fi ascultat aceste probleme reale, ar fi ridicat din umeri și ar fi spus: „Trebuie să fii la birou”. În lumea de astăzi, managerul ar trebui să spună: „Nicio problemă, poți lucra de acasă”.

Următorul lucru este aprecierea. Primele, mărirea salariului și alte beneficii financiare sunt toate moduri de apreciere a faptului că angajatul face o treabă bună, dar acestea nu sunt singurele moduri de apreciere a meritelor angajaților și nici nu sunt neapărat cele care au cel mai mult succes. Oamenii așteaptă să li se recunoască meritele și să fie lăudați – este un lucru bine știut de multă vreme. Studii psihiatrice au arătat că oamenii sunt în stare să facă multe pentru a evita umilirea și rușinea. Asemănător, vor simți mândrie și fericire când sunt lăudați și încurajați. Un ceas de aur pentru o treabă bine făcută nu mai este considerat de toți un semn de apreciere. Un lider care evidențiază un angajat în timpul unei ședințe cu tot personalul, enumerând realizările deosebite ale acestuia sau cifrele de vânzări remarcabile, asta înseamnă acum apreciere și reprezintă tipul de recunoaștere după care tânjesc angajații zilelor noastre.

Pârghia nr. 5: Comunicare și ședințe

„Ești în poziția în care ai nevoie să știi niște lucruri, dar nu ai voie să le știi chiar acum.”

Acesta este un mic clișeu inspirat din modul de operare a instituțiilor militare din vremuri trecute. Atunci se credea că angajații trebuie să afle doar lucrurile care îi privesc direct. Tot restul era deasupra nivelului pentru care erau plătiți.

Răspunsurile formează baza pentru găsirea scopului și dacă ți-ai găsit scopul, înseamnă că ți-ai găsit și inspirația. *Liderul intențional* este un bărbat sau o femeie care s-a gândit profund (și continuă să se gândească) la afacerea sa, la lecțiile învățate, la schimbările care se întrezăresc la orizont și la oportunitățile pe care merită să le urmărească. Și face asta în scopul de a dobândi acea înțelegere bine informată pe care o poate folosi pentru a-i ghida și pe alții.

ZECE INSTRUMENTE PENTRU INSPIRAȚIE

Desigur, obiectivul tău este să găsești acea inspirație care să îi miște și pe alții, nu numai pe tine. Vreau să fiu foarte clar. În exemplele pe care le-am dat până acum, am fost în măsură să arăt cum au distilat unele companii inspirația până la un scop sau o frază, dar asta poate crea falsa impresie că trebuie să reduci totul la un scop sau la o frază pentru a-i putea inspira pe alții. Din experiența mea, nu așa stau lucrurile. Există ceva ce se numește conducere inspiratoare, prin care un lider este capabil să-i inspire pe alții fără a recurge la o anumită idee sau un anumit scop. Găsim exemple de asemenea tip de lider în istoria militară. De-a lungul timpului, generali minunați au fost capabili să-și inspire trupele pentru a realiza fapte supraomenești și a dovedi o incredibilă loialitate. În vremurile recente, am văzut antrenori care au fost capabili să-și inspire jucătorii pentru a da tot ce au mai bun. În timp ce un lider militar poate inspira trupele făcând apel la un scop nobil – eliminarea unei tiranii, câștigarea libertății –, antrenorul nu are la dispoziție decât spiritul competitiv al jucătorilor.

CULTURA TXRH

ÎN ȘASE CUVINTE

Într-un fel, Taylor are o viziune similară în ce îi privește pe angajații săi. El își vede angajații ca fiind mai degrabă o investiție și nu o resursă pe care o folosești și o arunci. „Angajații sunt considerați o investiție în afacerea noastră și nu un cost”, spune Taylor. Orice angajat care a fost tratat bine este un potențial client. Același lucru este valabil și pentru oamenii care nu sunt angajați, așa încât este util să păstrezi un ton plăcut în timpul interviurilor. În fond, un ton plăcut face parte dintre atributele angajatului căutat de TXRH.

Cea mai importantă frază când vine vorba de cultura companiei este, de asemenea, frecvent folosită:

Angajează corect, instruieste corect, tratează corect.

Deși îi poți învăța pe oameni deprinderile necesare unui loc de muncă, este dificil să schimbi personalitatea cuiva. Angajatul ideal pentru TXRH este energic și carismatic: „o persoană cu care ți-ar plăcea să te distrezi”. Taylor crede că, dacă nu ți-ar plăcea să petreaci o vacanță cu un candidat, de ce să-l mai angajezi? Managerii parteneri își selectează personal angajații într-o mare măsură, doar au numele lor deasupra ușii restaurantului. Asta înseamnă că investesc în fiecare angajat și sunt cu atât mai nerăbdători ca ei să aibă succes.

Investiția personală a managerilor parteneri a început, de fapt, ca o metodă mai ieftină de publicitate. Înainte să pună pe picioare compania Texas Roadhouse, Taylor a fost fondator și coproprietar al lanțului Buckhead Bar & Grill și lucrurile n-au mers prea bine. El a făcut schimbări pentru ca locul să semene mai mult cu o cârciumă și mai puțin cu un bar, deoarece gândea că

mai înfocați sau reclamă mai bună decât niște angajați inspirați și fericiți. Multe companii declară că interesele clienților trebuie să treacă înaintea intereselor conducătorilor afacerii, dar *liderii intenționali* văd un nivel suplimentar: angajați > clienți > lider.

Fiecare dintre acești lideri își prețuiește cu adevărat angajații și investește în ei. Angajările se fac pe bază de atitudine și potrivire la cultura companiei, știind că abilitățile se pot dobândi mai târziu prin instruire. Ei știu că ceea ce simt angajații – privind instruirea care li se acordă, munca lor și experiența pe care o trăiesc la locul de muncă – este mai important decât orice altceva. Crearea unei experiențe pozitive nu este lăsată pe seama întâmplării. Aceste organizații se străduiesc să proiecteze și să livreze emoții pozitive și fac un mare efort pentru a le evita pe cele negative. Ele nu se mulțumesc cu trucuri motivaționale din anii trecuți și nici tu nu ar trebui s-o faci. Inspirația are un loc de onoare în lumea afacerilor așa cum este ea în prezent.

Treizeci de lucruri pe care le fac *liderii intenționali* și pe care le poți face și tu

1. Identifică clar rațiunea de a fi a companiei tale.
2. Asigură-te că toate mesajele, întâlnirile, procesele și politicile organizației îți sprijină obiectivele principale.
3. Vorbește neîncetat despre ceea ce este important.
4. Stabilește prioritățile pentru tine, pentru angajați și pentru clienți.