Capitolul Şase

Crearea Echipei Tale de Vis

„Prima modalitate de-a evalua inteligenţa unui conducător este de-a te uita la oamenii pe care-i are în jurul lui.” – Niccolo Machiavelli

Indiferent cât de bun eşti, nu poţi face totul de unul singur.

Poţi face treaba a doi sau trei oameni –iar pentru a atinge super-succesul vei munci în acest fel din greu cea mai mare parte a timpului – dar nu poţi *fi* doi sau trei oameni. Nu poti fi într-o bancă din Los Angeles, pentru a încheia finanţarea la prânz şi respectiv să semnezi o afacere în Manhattan la ora două. Cel mai hotărât, mai mânat de viziune performer de înaltă clasă, nu are expertiza, energia, sau orele din zi pentru a duce la îndeplinire fiecare acţiune, să verifice fiecare cifră şi să revizuiască fiecare contract generat de o companie care îşi asumă o poziţie de creştere.

Compania ta, creaţia ta antreprenorială, este o sursă de mândrie pe bună dreptate. Nimeni altcineva n-o iubeşte, nu se zbuciumă pentru ea şi nu percepe viziunea pentru ea aşa ca tine. Cu toate acestea, vine vremea când *trebuie* să renunţi la de fapt o porţiune semnificativă a acestei creaţii în favoarea altora, pentru ca aceasta să devină ceea ce visezi pentru ea. Trebuie să abandonezi mândria paternităţii în mâinile altora, din interiorul şi din exteriorul companiei tale.

Mândria paternităţii a constituit moartea altor nenumărate companii, de altfel promiţătoare, deoarece „tatăl fondator” al acesteia nu i-a dat drumul să plece. Să urmărim pentru o clipă o astfel de paralelă parentală. Ai o fiică iubită pe care ai ajutat-o să vină pe lume. Ambiţia ta cea mai mare este să hrăneşti această fetiţă, s-o modelezi şi să formezi fiecare fază a vieţii ei timpurii astfel încât ea să înflorească într-o femeie inteligentă, fericită şi de succes. Însă n-o poţi face singur. De-a lungul drumului va trebui s-o încredinţezi profesorilor de scoală, de pian, consilierilor de tabere şi instructorilor de teatru. Cu noroc, îţi vei împlini ambiţia pentru ea, însă pentru a face asta va trebui să împarţi controlul cu alţi specialişti, selectaţi cu atenţie.

Relaţia ta antreprenorială cu compania ta este aproape la fel. Va trebui să angajezi şi să păstrezi experţi în finanţe, legi contabile şi fiscale, pentru a ajuta să dai întreprinderii tale direcţia

şi consilierea pe care tu nu le poţi oferi. Ai nevoie de priceperea agenţilor de bursă, a unor instituţii financiare care să te asiste, a unor instituţii financiare care să-ţi ofere capital în schimb pentru acţiuni, a avocaţilor, contabililor şi consultanţilor din mai multe domenii, a căror cunoaştere o apreciezi. În cele din urmă vine ziua când, de dragul a câtorva milioane de dolari, o vinzi bucată cu bucată legiunilor de acţionari conduşi-de-profit, străini care se uită la creaţia ta antreprenorială nu cu pasiunea ta, ci cu lăcomie neprefăcută, sau măcar ca sursă potenţială de securitate pentru anii lor de pensie.

De aceea foloseşti *două* pârghii pentru a deschide calea spre super-succes – Banii Altor Oameni… şi Alţi Oameni. Aceşti Alţi Oameni, recrutaţi dintr-o varietate de surse, sunt ceea ce constituie „Echipa Ta de Vis". Să vorbim mai întâi despre bordul tău director, membrii iniţiali ai Echipei de Vis pe care trebuie s-o „înjghebi" înainte de a-i putea recruta pe ceilalţi.

Bordul Tău de Directori

Când spun bord director prima ta reacţie ar putea fi, *„hei, asta e doar o companie mică, de buzunar. Nu este un bord director oarecum prematur?"* Nicidecum. Directorii sunt prima şi cea mai imediată cerinţă. Nu te-ai gândi să joci un joc de baseball şi să umpli fiecare poziţie, fără alţi jucători decât tu însuţi, până pe la a patra repriză. Prin urmare de ce să-ţi iniţiezi compania cu tine, drept primul şi singurul expert care umple fiecare poziţie a responsabilităţilor.

S-ar putea să te gândeşti la proiectul tău ca fiind simplu şi necomplicat, însă dacă te pregăteşti pentru un Salt Cuantic în ligile mari trebuie să completezi toate poziţiile din teren *acum! Înainte ca jocul să înceapă*. Prin urmare încorporează, dacă n-ai făcut-o deja; păstrează-ţi titlurile de Preşedinte şi CEO şi începe căutarea directorilor Echipei Tale de Vis.

Beneficiile imediate pe care bordul tău de directori le aduce Echipei tale de Vis sunt credibilitatea şi prestigiul. Cea mai bună sursă de directori sunt acei CEO recent pensionaţi şi alţi executivi de top ai companiilor locale, regionale şi chiar naţionale. Şi nu sunt inaccesibili. La fel ca în cazul găsirii unui mentor potrivit, ridică telefonul şi sună. Explică-ţi situaţia şi direcţia în care te îndrepţi şi ce idei fantastice ai pentru a consolida o industrie fragmantată, sau indiferent care-ar fi ţelul tău. Exprimă-ţi dorinţa ca persoana să adauge cunoaşterea, experienţa şi prestigiul său companiei tale. Vei fi surprins cât de receptive pot fi chiar şi persoanele de clasă înaltă. Unul

dintre partenerii mei a descoperit că emailul este cel mai eficient mod de-a le atrage atenţia. Cum le obţii adresa de email? Sună la compania lor şi întreabă, sau caută pe websiteul lor.

Aceste persoane de rang înalt sunt bogate în experienţă şi înţelepciune, la care poţi face apel, sunt probabil frustrate deoarece nimeni nu le mai cere părerea şi au timp – între jocurile de golf – să-ţi ofere oricât timp şi atenţie ai nevoie. Şi e puţin probabil ca ei să se amestece în felul în care-ţi conduci afacerea.

O întrebare pe care o pun mulţi seniori şi pensionari este: *„Cum pot contribui? Nu aş vrea să fiu implicat dacă nu voi putea contribui cu ceva."* Este foarte dezarmant ca un fost CEO, al uneia dintre firmele Fortune 1000, să te întrebe dacă poate „contribui" la succesul companiei tale! Aşa că zi-i înainte: *„Domnule, aştept să-mi faceţi recomandări pentru alte persoane pe care le-am putea lua în considerare pentru poziţiile de director."*

Alege mai întâi un preşedinte cu experienţă, un tip cu o reputaţie consacrată, deşi nu neapărat din industria ta. Preşedintele tău ar trebui să fie, în cea mai mare măsură cu putinţă, un director executiv de categorie grea – o persoană extrem de experimentată, care a făcut zeci, chiar sute de tranzacţii de-a lungul carierei lui. În imobiliare se numeşte „chiriaş ancoră". Eu însumi sunt preşedintele unui număr de corporaţii şi în fiecare caz am fost cooptat pentru că, indiferent de ce anume apare, pentru oricare dintre aceste companii novice, „am fost acolo, am făcut asta".

Restul poziţiilor tale din bord ar trebui completate cu persoane din medii diferite care împărtăşesc o calitate comună – ***toţi au mai multă experienţă în afaceri şi respectiv financiară şi mai multă perspicacitate decât tine***. Ideal, bordul tău ar trebui să includă un finanţist, un specialist în contabilitate şi unul sau doi indivizi care au realizat deja ceea ce încerci tu să realizezi în domeniul tău de activitate, în special în a creşte geometric o companie prin achiziţii. Expertul tău contabil ar putea fi fostul partener de conducere regional al uneia dintre Cele Patru Mari firme de contabilitate din lume. Directorul tău financiar ar putea fi un bancher în investiţii pensionat.

Toţi aceşti oameni, nu mai mult de patru sau cinci la număr, vor „contribui" inevitabil cu contracte, ponturi şi idei la care altfel n-ai fi visat. Ei sunt miezul de la care vei porni acum pentru a clădi o corporaţie agresivă, flămândă de achiziţii.

Apropo, bordul tău trebuie să fie ceea ce eu numesc „competent în procese”. Deşi s-ar putea să fie de la sine înţeles, totuşi menţionează-le acest aspect la un moment dat, ca să fie consemnat: acceptaţi litigiile ca parte a creşterii exponenţiale. Priveşte litigiile ca pe un instrument de afaceri legitim (şi dacă n-o faci, ar trebui). Dacă ideea de-a intenta proces te tulbură, iar gândul de-a fi dat în judecată te sperie şi te îndepărtează de la a acţiona în interesul cel mai bun al companiei tale, opreşte-te aici din citit şi du-te şi ia-ţi un roman de dragoste bun.

În afaceri, ca şi în viaţă, apar neînţelegeri. Asasinii abundă. Crede-mă – am fost implicat în vreo 200 de procese şi am pierdut doar de vreo câteva ori în S.U.A. sau în U.K. Lăcomia, aroganţa şi prostia altora trebuie date la o parte din drumul tău spre glorie, fără nicio ezitare, fără nicio pauză în mers. Fii pregătit mintal pentru a te lupta în tribunal ori de câte ori trebuie – şi să ai un bord de directori care să te susţină.

În ceea ce priveşte plata, nici măcar n-o adu în discuţie prima sau a doua oară când tu şi posibilii directori discutaţi. Indiferent cât ai putea oferi, sunt nişte firimituri pe masă comparativ cu averea pe care au acumulat-o după 30 de ani de leadership în afaceri. În cele din urmă, aproape ca şi o idee ce ţi-a venit târziu în minte, menţionează că ai vrea să oferi fiecărui director între 2 şi 5% din compania ta, funcţie de durata timpului şi participării implicate. Oferă câteva procente mai mult preşedintelui, bazate pe profunzimea proiectată a implicării lui. Şi atunci subiectul compensator este acoperit.

Nu uita că-ţi formezi bordul director *înainte* de a-ţi începe căutarea profesioniştilor contabili şi respectiv juridici. Presupunând că bordul este complet, e timpul să continui formarea Echipei Tale de Vis.

Formularea Misiunii

Înainte de a da primul telefon primei firme de contabilitate, aşează-te şi scrie-ţi Formularea Misiunii, pentru a-ţi articula viziunea şi strategia de ansamblu pe care intenţionezi s-o urmezi în cucerirea acelei viziuni. Formularea Misiunii este importantă pentru majoritatea minţilor profesioniste, în aceea că descoperă şi cât de mult înţelegi din ţinta pe care ai stabilit-o companiei tale, dar şi îndrăzneala şi claritatea viziunii tale.

Deşi majoritatea Formulărilor Misiunii tind să fie prostii despre Luna de pe cer, există nişte „cuvinte magice” pe care tu vrei să le incluzi în acest scurt document, pentru a-l face să se evidenţieze dintre altele. Vrei, de exemplu, să „domini” industria (un domeniu anume al pieţei – n. tr.) şi să devii o „forţă majoră” în determinarea viitorului acestei industrii. „Vom consolida (fuziona – n. tr.) o industrie fragmentată (mai multe firme de pe piaţă, dintr-un acelaşi domeniu – n. tr.), sau firme mici dintr-un domeniu ales”, îi transmite cititorului planul tău de a creşte geometric prin achiziţii, altfel spus un proiect incitant pentru orice firmă de avocatură care-ar vrea să-şi mărească încasările în acelaşi mod. Nu te auto-limita la un cadru temporal – aceasta reprezintă un detaliu în acest punct.

În timp ce tu şi directorii tăi acordaţi cu fineţe Formularea Misiunii, adună totodată profilele executive ale directorilor tăi. Când toate documentele sunt complete şi profesional legate, ca o broşură de prezentare, începe să stabileşti interviuri cu firmele de avocatură. Noii tăi directori vor avea fără îndoială contacte printre Cele Patru Mari (firme de contabilitate; vezi mai jos – n. tr.). Foloseşte acele intrări. Dacă nu, pune mâna pe telefon şi începe să suni într-un mod „oficial” firmele de contabilitate.

Păstrarea Profesioniştilor Potriviţi – Pentru Preţul Potrivit

Ce fel de firme de contabilitate? Pentru începători, ai nevoie de expertiza unei firme de contabilitate autorizată de reputaţie – sau firmă atestată de contabilitate, în U.K. Punctul meu de vedere a fost întotdeauna să eviţi să angajezi, ca şi contabil, vecinul, sau verişorul, sau chiar o companie de contabilitate din oraşul tău natal. De la bun început foloseşte o firmă de contabilitate din Cele Patru Mari. Cum ţi le poţi permite pe cele mai bune? – PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young sau KPMG? Vom ajunge la asta mai târziu. (Apropo, fiecare dintre aceste firme este de fapt un grup enorm de companii care operează global, cu între 120.000 şi 150.000 de angajaţi şi venituri anuale de aproximativ 25 miliarde dolari).

Stabileşte interviuri preliminare cu toate Cele Patru Mari firme de contabilitate, cu birouri în oraşul în care vei face afaceri. Dacă nu eşti aproape de una din Cele Patru firme, ar trebui să iei în considerare o firmă din top 10. Programează-te cu unul dintre directorii tăi, însă nu cu preşedintele. Dacă e posibil, întâlneşte-te cu contabilii în afara biroului lor. Dacă noile tale birouri n-au o sală de conferinţe, încearcă să aranjezi una în altă parte. Dacă trebuie să vă întâlniţi la firma de contabilitate, observă mărimea sălii de conferinţă în care te primesc, precum şi vârsta

contabililor cu care te întâlneşti. Acestea vor fi indicii pentru estimarea iniţială a potenţialului tău, ca şi client profitabil. Asigură-te că un partener este prezent.

Multe persoane de succes au început prin a intervieva firme de contabilitate regionale, îndreptându-se mai apoi spre Cele Patru Mari, în momentul în care nivelul lor de confort a crescut. Recomand cu tărie această practică.

Prima întâlnire este una scurtă. Prezentarea ta ar trebui să dureze vreo 20 de minute, timp în care tu pur şi simplu îţi extinzi şi elaborezi formularea misiunii, re-subliind faptul că intenţionezi să consolidezi, prin modul achiziţie, o industrie care este fragmentată şi practic în haos. De asemenea, le spui de la bun început că mai intervievezi încă alte patru firme de contabilitate şi că vei continua cu aceea care oferă companiei tale cel mai bun târg. Întreaga întâlnire n-ar trebui să dureze mai mult de 40, până la 45 minute. E un concurs de frumuseţe!

În cea de-a doua rundă a întâlnirilor-interviu, s-ar putea să-ţi fi restrâns câmpul la două sau trei firme. Ar trebui să-ţi doreşti ca la aceste interviuri să participe un partener în audit şi/ sau taxe, plus cineva care are experienţă în finanţele corporatiste.

Când eşti în mod evident o companie super-dinamică, care caută creştere prin achiziţii, firmele de contabilitate te vor asculta din două motive. Mai întâi, ei preconizează propria lor creştere geometrică a încasărilor depăşind-o pe a ta. În al doilea rând, o companie aflată pe modul achiziţie e mai puţin probabil să-şi schimbe contabilii, odată ce firma lor de contabilitate prinde ritmul companiei şi înţelege viziunea, mersul şi tempoul.

Aceasta îţi dă posibilitatea să-ţi reglezi potenţialul referitor la onorariile lor. Contabilii vor munci după un onorariu întâmplător (cu excepţia auditului), cu onorarii legate de succes sau eşec. „Independenţa auditului” este importantă pentru firmele de contabilitate, după cum este definit pentru acestea în Procedurile de Contabilitate General Acceptate (GAAP) (Generally Accepted Accounting Procedures – n. tr.). Aproape toate ţările au reguli şi proceduri similare (în România, Legea contabilităţii, nr. 82/ 1991 – n. tr.).

Deci tu discuţi cu contabilii despre „taxa pe valoarea adăugată” şi „taxele orientate spre succes”. Subliniază aceşti termeni! Acestea sunt expresii foarte importante pe care să le foloseşti.

Recent am făcut prezentări unui număr de firme de contabilitate şi în fiecare situaţie partenerii au răspuns imediat la aceşti termeni.

Un partener din Cele Patru Mari a sugerat că vor încasa doar 50% din plata per oră până când vom fi făcut o achiziţie reuşită; apoi 100%, iar apoi plătim din urmă până când ajung la balanța de 50%. O altă firmă din Cele Patru Mari a spus că vor aștepta timp de șase luni *după* prima noastră tranzacție până să înceapă încasarea completă. Ideea este, contabilii sunt flexibili atâta timp cât aura de „independență" profesională este respectată.

La fiecare din cea de-a doua întâlnire partenerii contabili îți vor vinde. Ar trebui să te aștepți ca ei să răspundă prezentării tale anterioare și fii pregătit să discuți nevoile și așteptările tale concrete de la ei, ca şi firmă din Cele Patru Mari.

Aproape de a treia întâlnire ar trebui să ai confirmarea și intuiția de a-ți fi limitat alegerea la una sau două firme. Participă la aceste întâlniri cu președintele bordului și/ sau un alt director senior. Pe lângă faptul că îți accelerezi selecția finală, cere recomandări pentru o firmă de avocatură. Vei beneficia de pe urma fluidității de a lucra cu contabili și avocați care se înțeleg deja unii cu alții. Cere de asemenea ca fiecare firmă de contabilitate să-ți trimită o schiță de scrisoare de angajament, specificând clar termenii relației voastre. Cu ajutorul bordului tău prelucrează această schiță în avantajul tău maxim și trimite-le-o înapoi. De mai multe ori dacă este nevoie. Acest document este important, căci ar putea fi baza relației contabil/ client pentru mulți ani de acum înainte. Apoi, bazându-te pe care firmă a făcut cea mai bună ofertă în scris pentru compania ta, fă-ți alegerea.

Odată ce firma ta de contabilitate a fost selectată, vei vrea de asemenea să-ți asiguri serviciile unei firme de avocatură de top. Eu prefer o firmă de avocatură internațională, însă tu vrei una care este activă cel puțin la nivel național. Avocații noștri din Londra erau, spre exemplu, Freshfields (acum parte a unui conglomerat internațional), o firmă de avocatură britanică mai veche decât Statele Unite! Freshfields a reprezentat-o de asemenea pe regină și respectiv Banca Angliei. Am preferat să gândesc că regina folosește firma de avocatură a Great Western. (Erau fenomenal de buni. Înțelepciunea comună, în Londra, ne-a sfătuit: „Acești băieți cu greu s-ar gândi să vă reprezinte pe voi, americanilor, aș crede." Însă au făcut-o, desigur.) În orice caz, când avocații noștri vorbeau, dând sfaturi sau păreri, lumea asculta.

Am menționat percepție/ realitate de curând? De la început, alegerea firmelor noastre de avocatură a crescut percepția că eram mai de succes decât eram de fapt – oricum, tot atât de încununați de succes pe cât intenționam să fim. (Întâmplător, unul dintre avocații noștri de la Freshfields era un australian încrezut, numit Allen Murray Jones – deștept, deja convertit să devină cârtița noastră la Freshfields. Chiar și cu valoarea afacerilor pe care le rulam prin Freshfields, el n-a făcut niciodată parteneriat. După secole de tradiție, Freshfields nu putea fi influențată de încasările uriașe ale unei companii petroliere americane proaspăt îmbogățite. Când Jones a plecat, pentru a se alătura unei alte firme de avocatură mari, Durant Piese (acum parte a unei firme și mai mari), l-am urmat și pârghia afacerii noastre l-a ajutat să devină partener acolo).

Iată un alt pont pentru formarea Echipei Tale de Vis. Ori de câte ori era posibil, în birourile îmbrăcate în lambriu de stejar ale juriștilor sau contabililor, întotdeauna am căutat un avocat sau contabil tânăr și înfometat în care să am încredere, unul dornic de afirmare, cu ambiții mai mari și mai mult talent decât credea angajatorul lui. Eu cultiv astfel de persoane sclipitoare, motivate, deoarece în mod inevitabil devin cârtițele mele în propria lor organizație. Loialitatea lor trece gradat dinspre angajatorul lor înspre mine, până la aceea că în loc să-mi spună ce *nu pot* face, ei găsesc modalități de *a*-mi *da posibilitatea* să fac ceea ce vreau să fac! Sub nicio formă nu fac ceva greșit. Însă ei se uită și digeră informația într-o lumină mult diferită *acum*. Nu mai ești doar un client. Ești clientul *lor*.

Un avertisment: fii bun cu cârtița ta. În zilele mele din tinerețe, mai puțin sensibile, adeseori urlam în limbaj dur la cârtița noastră de la Coopers & Lybrand (acum PricewaterhouseCoopers). Ea ne-a servit destul de bine ani de zile, dar când am plecat de la Great Western a găsit căi de a-mi întoarce indiscrețiile verbale, deși trebuie să spun că era întotdeauna o profesionistă de primă clasă.

Ce anume contează pentru un mahăr de avocat sau contabil? Le amintesc în permanenţă angajatorilor lor cât sunt de valoroşi şi cât sunt de demni de măriri de salariu şi promovări. Însă mai apropiat de inima fiecăruia, date fiind circumstanţele potrivite şi persoana potrivită, pot să le ofer părţi în succesul antreprenorial pe care ei mă ajută să-l creez. Când se întâmplă acest lucru, bineînţeles, vei descoperi că aproape întotdeauna îşi părăsesc firma pentru a ţi se alătura full-time.

Asta ne aduce înapoi la întreprinderea ta. Pe durata primelor etape ale drumului tău, când tocmai îţi construieşti Echipa Ta de Vis, cum poţi să-ţi permiţi să reţii o firmă de avocatură de top? Îi aduci în ecuaţie.

„Haide Dan, nu poţi face asta. Nu poţi să te duci şi să-i cumperi c-o bucată de acţiune care nu există." Ba chiar aşa am făcut. Am asigurat, de asemenea, serviciile firmelor de brokeraj blue chip în acelaşi fel (*„According to the New York Stock Exchange, a* ***blue chip*** *is stock in a corporation with a national reputation for quality, reliability, and the ability to operate profitably in good times and bad."*, conform *wikipedia.org*; „Conform New York Stock Exchange, **blue chip** reprezintă acţiuni într-o corporaţie cu o reputaţie la nivel naţional, pentru calitate, încredere şi abilitatea de a opera profitabil atât în vremuri bune, cât şi în cele rele." – n. tr.). Mai mult de o singură dată.

Un avocat de top costă, să zicem, între 450 şi 850 $ pe oră sau mai mult. Adică ceasul porneşte când el ridică receptorul. Te costă 25 de cenţi să spui bună dimineaţa. Însă avocaţii nu sunt atât de preocupaţi de „independenţă" ca şi „echivalenţii" lor din contabilitate. Indiferent de ce anume ar vrea ei să crezi, avocaţii sunt oameni cu nevoi şi lăcomie, ca şi tine. Şi vor fi atenţi la o afacere.

Iată cum. *„Spui că eşti bun, avocatule? Spui că poţi face ca această tranzacţie să aibă loc. Eu cred că poţi. Deci iată care este oferta* mea. *Onorariul tău este de 475 $ pe oră? Îţi voi plăti 550 sau chiar 600 $ pe oră când vom fi de succes… sau 100 $, poate 200 $ pe oră, dacă treaba se prăbuşeşte."* (Cifra mai mică trebuie să acopere costurile lor reale, cum ar fi cheltuielile, pe lângă cele legale şi administrative.) Însă orice onorariu trebuie să rezulte dintr-o tranzacţie reuşită, iar onorariile pentru tranzacţiile nereuşite sunt transferate în tranzacţia următoare.

Argumentul meu este acela că *orice* onorariu pentru o tranzacţie este prea mare dacă aceasta se prăbuşeşte. Însă aproape *niciun* onorariu nu este prea mare dacă marcăm. Hei, dacă facem 10-20 milioane $ sunt încântat să împart averea cu avocatul care a muncit nopţile timp de şase săptămâni, care a găsit crăpături care-ar sufoca până şi un tânţar, care-a muncit pentru *mine* mai degrabă decât pentru IRS sau SEC (SEC, U.S. Securities and Exchange Commission, este o agenţie federală care are resposabilitatea de bază de a pune în aplicare legile federale de valori mobiliare și de reglementare a industriei valorilor mobiliare, a schimburilor naţionale la bursă sau schimbări de opţiuni, precum și alte piețe de valori mobiliare electronice din Statele Unite ale Americii – n. tr.). Contabilii sunt desigur legaţi de anumite restricţii, care-i împiedică să ia poziţii directe de părţi şi onorarii neprevăzute, însă vor lucra cu tine pe probleme de non-audit. Credemă, vor coopera. În unele din cele mai recente tranzacţii ale lor, partenerii mei din mai multe companii în creştere au descoperit profesionişti destul de dispuşi să amâne onorariile până la şase luni.

De-a lungul drumului, avocatul va face acrobaţii de curaj pe care nici chiar el nu le credea vreodată posibile. De ce? Pentru că în loc să primească un onorariu fix, indiferent de rezultat, el primeşte părţi din *succes.* Şi crede-mă, de când am abordat strategia „succes: succes", nu mi s-a întâmplat niciodată ca un consilier profesionist să „omoare" o tranzacţie. De fapt i-am făcut să învie un număr de tranzacţii, fiecare dintre ele o pasăre phoenix ridicându-se din cenuşa de pe covorul sălii de conferinţă!

Deci… ai un bord de directori experimentaţi şi cu influenţă, o firmă de contabilitate din Cele Patru Mari şi o firmă de avocatură de top, poate chiar internaţională, în Echipa Ta de Vis. Eşti la fel de pregătit să faci Saltul Cuantic ca oricine de pe Wall Street. Şi eşti pregătit să-ţi începi căutarea pentru finanţare. Ca şi fapt secundar, acreditările Echipei tale de Vis vor fi observate de către fiecare bancher pe care-l vei aborda. Ei ştiu că Ernst & Young sau PricewaterhouseCoopers nu vor accepta un client fără să facă o verificare prealabilă atentă. Având lumina acestor centrale electrice în spatele tău, arunci o groază de umbră în birourile oricărei instituţii bancare!

Parteneri şi Angajaţi

Pe măsură ce proiectul tău ia avânt, următoarea persoană pe care trebuie s-o cauţi este un partener, un co-părinte pentru compania ta. Acesta ar trebui să fie un individ ale cărui abilităţi, talente şi temperament *sunt complementare* alor tale şi umplu goluri critice în propriul tău şir de puncte tari. La urma urmei, nu vrei un alt *tu.* Vrei pe cineva care tu *nu* eşti, în cât mai multe arii cu putinţă.

Mark McCormack, scriind în ***The 110% Solution***, a scos în evidenţă faptul că oamenii îndeplinesc lucruri dincolo de capacităţile lor normale atunci când fac echipă cu un partener care este mai bun decât ei. În competiţiile sportive vedem destul de des câte un jucător de tenis sau golf forţându-şi potenţialul pentru a ţine pasul cu un jucător clasat mai sus.

McCormack credea că alegerea unui partener superior este un instinct pe care-l avem din copilărie. Căpitanul echipei celor mai mici de pe terenul de joacă îl alege în mod automat pe cel mai mare puşti pentru echipa lui. Pe măsură ce creştem însă, devenim conştienţi că propria noastră performanţă este judecată şi comparată cu a altora. *„Propriul interes ne face să căutăm parteneri mai slabi, care ne fac să arătăm mai puternici prin comparaţie",* a scris McCormack,

mai degrabă decât pe „puştiul mare” care ne poate ajuta să ne sporim performanţa. Parcă pentru a re-întări o astfel de gândire, înţelepciunea convenţională spune să-ţi găseşti un partener care nu te va face să te simţi prost sau să arăţi ca un idiot!

La fel de importantă, într-un parteneriat dinamic şi de succes, este chimia personală dintre tine şi partenerul tău, sau partenerii tăi. În faptul evaluării unui partener potenţial, în primul rând iei chestiunea în serios şi în cele din urmă ceri în căsătorie... o căsătorie de afaceri. Treci printr-o perioadă în care faci curte, pe măsură ce vă obişnuiţi cu stilul de afaceri al fiecăruia, cu ţelurile şi filozofiile operaţionale. Dacă oricare dintre voi are deja angajaţi, ai chiar şi „rude prin alianţă” care să se agite cu privire la interesele tale cele mai bune (şi ale lor).

Dar dacă sunteţi prieteni? Puteţi fi parteneri de afaceri fără să vă distrugeţi prietenia? Răspunsul este un „Da!” categoric. Adevărul este că voi doi (sau trei) veţi petrece atât de mult timp împreună încât va trebui să fiţi prieteni. Ori veţi deveni cu siguranţă duşmani! Eu şi partenerii mei am făcut multe lucruri împreună. Familiile noastre s-au unit, astfel încât am dezvoltat o secţiune bine înrădăcinată, care să ne aplaude pentru succesul nostru. Această experienţă m-a convins – dacă nu puteţi fi prieteni, nu puteţi fi parteneri de afaceri.

Pe lângă parteneri, angajarea asociaţilor cheie nu este un lucru pentru cei timizi. Îţi trebuie curaj s-o faci aşa cum trebuie. Tentaţia pentru mulţi antreprenori este să angajeze indivizi care pot fi controlaţi, astfel încât propria lor mândrie a paternităţii să aibă susţinere. Asta e nebunie curată. De ce să coopteze vreun tăntălău cu mai puţină imaginaţie, mai puţină iniţiativă şi viziune mai slabă şi să creadă vreo clipă că i-ar putea ajuta să-şi propulseze viziunea mai departe? În loc să adauge motoare puternice la maşinăria lor, aceşti antreprenori adaugă doar balast.

Una dintre cele mai evidente calificări este experienţa. Citeşte CV-ul. Şi citeşte-l printre rânduri. Şi-a petrecut tipul ăsta cariera ca şi director al unor corporaţii de top, care dau grozav pe CV-ul lui? Sau *a făcut afaceri*? Poţi vedea, din câteva foi de hârtie, dacă ai de-a face cu liderul unui comando corporatist, care s-a luptat prin iadul negocierilor şi realmente a învins?

Gândeşte-te la pesonalul tău ca la o echipă de luptă de elită. Iar pentru a fi elită, trebuie să fi *luptat*.

Mai sunt şi alte lucruri de luat în considerare. Eu caut parteneri şi asociaţi potenţiali cu un talent enorm, care au puncte tari pe care eu nu le am, ale căror energie şi viziune se potrivesc cu ale mele şi care alimentează ego-uri enorme! Pe scurt, eu caut oameni care vor slujba mea! Însă ajutoarele bune sunt greu de găsit... iar ajutoarele rele abundă!

Angajez de asemenea oameni mai mult pentru atitudine decât pentru acreditări. Nu-i poţi forţa la entuziasm. Nu-i poţi umple de entuziasm dacă s-au născut apatici şi n-au fost niciodată entuziaşti. Trebuie să aducă cu ei o atitudine bună şi solidă de tipul „pot face", pe care s-o poţi valorifica să te ajute în a-ţi urni visul din loc.

De asemenea, angajează oameni cu apetit pentru aventură. Pentru că de aşa ceva vor avea parte dacă se alătură în expediţia de la mare înălţime pentru super-succes. Când începi să cauţi asociaţi şi personal angajat, discuţi cu o mulţime de oameni calificaţi şi atestaţi, care preferă liniştea şi predictibilitatea statu-quo-ului. Ei preţuiesc siguranţa şi securitatea şi trăiesc vieţi croite drept. Şi sunt groaznic de plictisitori. După mine, ei sunt deja morţi, stând şi aşteptându-l pe antreprenorul de la pompe funebre.

Însă, la fiecare 15-20 de rataţi din ăştia, descoperi un bărbat sau o femeie, o bijuterie neşlefuită, care salivează la perspectiva de-a te ajuta să explorezi şi să cucereşti noi teritorii. Eşti şansa pe care o aşteptau! Şi poţi paria că vor renunţa la tot pentru şansa de-a se alătura aventurii tale!

Un alt factor cheie care trebuie luat în considerare, în cooptarea de asociaţi, este personalitatea. Ca şi vremea, nu putem schimba personalitatea, însă putem vorbi despre aceasta. Să transformi o idee într-o companie cotată la bursă cere o energie mentală şi fizică enormă şi dedicarea focusată a timpului şi resurselor personale, încât nu-ţi poţi permite să fii deviat de pe linie de personalităţi contradictorii. Personalul tău cheie pur şi simplu *trebuie* să aibă chimia interpersonală pentru a se înţelege. Dacă nu, ego-ul şi agendele lor personale vor devia energiile de care ai nevoie de la ei, lărgind prăpastia dintre dânşii. Iar Echipa Ta de Vis îţi va aduce coşmaruri!

În acelaşi timp, ai grijă să nu-ţi umpli organizaţia de oameni doar pentru că-i placi sau pentru că se înţeleg bine unul cu altul. Nu înfiinţezi un club social, iar o echipă de becuri chioare, indiferent cât de compatibile şi având aceleaşi afinităţi, nu va realiza niciodată nimic.

Vreau să angajez oameni care mă pot surprinde. Nimic nu satisface mai mult un performer de clasă decât ca un angajat sau partener să vină *primul* cu o idee. Nu uita – performerul de clasă apreciază ideea, inspiraţia, soluţia, mult mai mult decât mândria paternităţii. Personal sunt încântat ori de câte ori unul dintre partenerii mei mă surprinde cu o sclipire de geniu. Asta îmi confirmă ce tip perspicace am fost atunci când l-am adus sau am adus-o în echipă. Iar asta îmi spune că primesc mai mult decât valoarea banilor. (Apropo, folosesc termenul de „parteneri" deoarece toţi angajaţii mei au părţi în firma mea, în diverse proporţii.)

În cele din urmă, caut angajare. Adică nu program de-la-9-la-5. Oamenii mei *trebuie* să fie dispuşi să muncească nopţile, weekendurile, vacanţele, sau ori de câte ori e nevoie în timpul perioadelor critice de creştere. *Trebuie* să fie disponibili instantaneu, acasă, pe terenul de golf, sau pe orice aeroport din lume. Trebuie să zboare la New York astăzi. Trebuie să revadă propunerea diseară, să bată în cuie o afacere mâine dinmineaţă şi să se întâlnească cu mine în Houston mâine seară. Nu vreau să aud nimic despre jocul de softball al juniorului, sau despre o casă plină de musafiri, sau orice altă prostie personală. Tot ceea ce vreau să aud este: *„Ne vedem mâine seară!"*

Când eu formez o Echipă de Vis, le dau partenerilor potenţiali ceea ce eu numesc Testul Prostănacului. Îi pun într-o situaţie de conflict de interese sau constrângere de timp, care le cere să ia o decizie şi să acţioneze. Fixez întâlniri Duminică dimineaţa devreme, sau Sâmbătă seara. Aflu când au zile de naştere sau aniversări, astfel încât să pot fixa întâlniri care să le strice planurile de petrecere. Bine, sunt un ticălos, însă Testul Prostănacului îmi dă două informaţii esenţiale despre oameni: mai întâi, cum reacţionează sub presiune emoţională şi în al doilea rând, cât îmi sunt de devotaţi mie şi agendei mele de lucru. Desigur, e în regulă dacă au promis să-şi ducă puştiul la un meci şi nu-şi pot schimba planurile. Însă ei nu pot lucra pentru Dan Peña. Altminteri, la capătul liniei, s-ar putea ca naşterea primului lor copil să aibă întâietate în faţa noastră a tuturor celorlalţi, care facem milioane de dolari!

Vorbind în scurt despre personalităţi şi dedicare, e timpul să auzi despre doi fraţi care, la ani după întâmplare, încă personifică în mintea mea devotamentul total. În august 1994 am întrunit un consiliu de bord al companiei mele, Great Western Development Corporation, la Castelul Guthrie, Scoţia. Întrunirea era fixată să înceapă pe 17 august şi era prevăzută să se întindă pe două, trei zile. Unul dintre participanţi era un tânăr spre 20 de ani. Îl vom numi Jon. Îl adusesem în echipă la recomandarea fratelui lui mai mare, Adam, care lucra deja cu mine. Niciunul dintre ei n-avea încă 30 de ani.

Fără ca eu să ştiu, Jon îi mărturisise unuia dintre asistenţii mei că era puţin neliniştit în privinţa întrunirii de „două sau trei zile” din Scoţia, deoarece se căsătorea pe 20 august. Însă mie nu mi-a menţionat nicicum acest lucru. Niciun cuvânt! El şi Adam au zburat până în Scoţia şi au făcut o prezentare grozavă. Şi totuşi nimeni nu mi-a spus despre nunta iminentă. Dorinţa de succes a lui Jon l-a făcut să rişte să ajungă acasă în chiar ziua nunţii lui şi n-a şovăit nicio clipă. Nu s-a întrebat „dar dacă?” În schimb s-a dedicat, ştiind că s-ar putea să alerge de la aeroport la cununie, să se îmbrace în maşină şi să rateze toate ritualurile sociale care precedă orice nuntă oficială. Pentru o căsătorie, cu siguranţă cred că s-a gândit, nu e tocmai un început sub cele mai bune auspicii.

După cum s-a dovedit, Jon a ajuns cu 24 de ore pline înaintea prezentării. Nicio problemă, corect?

Dar dă-mi voie să te întreb – *tu* ce-ai fi făcut? Ai fi cerut un astfel de devotament? Şi ai fi *dat* un astfel de angajament? Dacă aş fi ştiut, nu l-aş fi scuzat pe Jon de la întâlnire. Aş fi lăsat alegerea la dispoziţia lui, după cum într-adevăr a şi fost. Marca unui performer de mare clasă este aceea că el şi cere dar *şi* acordă devotament total afacerii. N-am cerut niciodată nimănui din echipa mea să facă ceva ce eu n-am făcut. De fapt eu încă fac tot ceea ce e necesar, indiferent de situaţie.

Dar hai să vorbim şi despre fratele mai mare, Adam. Ţineam un seminar Quantum Leap în mai 1995, în Los Angeles şi mă aşteptam la vreo 800 de participanţi. (Îl întîlnisem la un fost seminar PACE de-al lui Jim Newman şi a devenit membru al echipei mele pe la sfîrşitul lui 1994. De fapt, astăzi îmi găsesc viitorii parteneri de afaceri în timpul propriilor mele seminarii.) Le-am cerut celor doi fraţi să fie acolo, căci puteam folosi orice timp liber pentru a vorbi despre afaceri. Ceea ce n-am ştiut a fost faptul că soţia lui Adam trebuia să nască cel de-al doilea copil al lor, în aceeaşi săptămână. Adam n-a şovăit şi n-a menţionat nimic despre bebeluşul iminent. A ajuns la seminar şi a stat tot weekendul, ajutând şi discutând subiecte de afaceri.

Din nou, ce spune înţelepciunea convenţională? Şi ce-ar fi făcut cei mai mulţi oameni? Însă întrebarea mai profundă este, ce au aceşti doi fraţi care generează un nivel de devotament atât de înalt? În ce fel sunt ei diferiţi? Ambii au avut doisprezece ani de educaţie în şcoală catolică, au jucat fotbal la colegiul Universităţii Creştine din Texas, s-au alăturat unei fraternităţi, au absolvit şcoala şi s-au căsătorit. Adam are un MBA, deşi eu n-am considerat niciodată asta a fi ceva care să conteze în mod decisiv pentru super-succesul cuiva. Apoi amândoi au plecat, de pe

poziţii promiţătoare din corporaţii mari şi au primit plăţi compensatorii enorme, pentru a se alătura echipei mele.

I-am dat fiecăruia părţi într-una din companiile mele, la vremea când compania era nu mai mult de un vis al meu, cu potenţialul în creştere de-a valora zeci de milioane de dolari în următorii câţiva ani. Vom vorbi mai târziu despre a oferi părţi cu scopul de-a realiza creştere Cuantică.

Doar o singură dată în cariera mea am avut doi parteneri care au mai fost atât de aproape de idealul la care pot spera vreodată. Ei au împărtăşit fervoarea mea pentru succes şi au fost mânaţi de propriile lor vise în a-şi dedica vieţile companiei Great Western. De fapt, unul şi-a dat viaţa în urmărirea creşterii Cuantice.

Mark Harrison era avocat specializat în probleme de petrol şi gaze şi în legile corporatiste. L-am întâlnit pe Mark pe când eram încă în JPK Industries, iar el se ocupa de problemele noastre legale pentru o firmă de avocatură cunoscută la nivel naţional. Era un partener tânăr şi energic. Datorită geniului lui, am căutat să-l cultiv mai întâi ca şi cârtiţă, iar în cele din urmă ca şi partener al *meu.*

Mark şi-a începul treaba la Great Western Development Corporation în anul 1983, în regim part-time. I-am facut o ofertă verbală pentru un an, iar firma lui de avocatură i-a dat un an să se hotărască dacă voia să-şi unească soarta pe viaţă cu Dan Peña şi cu GWDC.

Mark a devenit Chief Executive Officer (CEO – n. tr.) la Great Western şi i s-au dat 10% drept de proprietate în companie. În virtutea cunoştinţelor lui legislative, el a avut abilităţile de-a vizualiza şi de-a urmări în detaliu fiecare aspect al unei probleme, fiecare fază dintr-un contract. Nu l-am auzit o dată să spună *„Hmm, n-am acoperit acest subiect… Va trebui să revin cu un răspuns.”*

Când am venit în Londra, cu toate armele Great Western înainte, părţile lui Mark au fost plătite generos în acel August în care noi am devenit companie publică. În acel moment de timp special, noi trei – Mark, Charlie şi cu mine – eram invincibili. Eram Wyatt, Virgil Earp şi Doc Holiday la OK Corral (vezi *„O.K. Corral”*pe *google.ro* – n. tr.), exact ca-n filmele în care aceştia

nu rămâneau niciodată fără gloanţe şi nu luau prizonieri. Ne-am comportat zi de zi ca şi cum nu existau limite ale abilităţilor noastre.

În anii care-au urmat, diferenţele de stil de management şi păreri l-au îndepărtat pe Mark din autoritatea operaţională de la Great Western şi în 1991 eu am pus capăt relaţiei cu o strângere de mână de rămas bun, în şapte cifre.

Pe Charlie Soladay l-am întâlnit pe când facea parte dintr-o echipă de achiziţii, pe care noi am format-o în cea de-a doua decadă a anilor ’70. Pe vremea aceea el era partener cu Coopers & Lybrand în biroul Fort Worth. Era partener în audit. Cunoştea domeniul îngrijirii sănătăţii la nivel maxim, dar avea o bază bună de cunoştinţe în petrol şi gaze. Am fost impresionat imediat de simţul înalt de etică al lui Charlie. Distingea răul de bine şi acţiona în consecinţă. În lumea business, care în mod normal operează cu o „morală de moment”, Charlie era o schimbare înspre încetinire a mersului. În final l-am scos din confortul firmei mari în care se afla, l-am îndepărtat din cuibul lui sigur, l-am numit Directorul meu Financiar (CFO, Chief Financial Officer – n. tr.) şi l-am făcut un om de afaceri nou-născut! Era prin natura lui un „dependent de muncă” şi după cum unul dintre CEO al companiilor de profil a spus, „umbla afară cu haine de interior”.

Charlie a fost un CFO plăcut şi competent în mod total. Dar mai important pentru mine a fost faptul că era un om care visa, unul care putea să-şi folosească talentele şi abilităţile tehnice pentru a face ca visele să i se transforme în realitate. A fost de asemenea un om cu mare „priză” la oameni şi cel mai bun „om de cifre” pe care l-am văzut vreodată. Însă valoarea lui pentru mine şi pentru GW a stat în înţelepciunea lui. I-am căutat sfatul. Am crezut în judecata şi în loialitatea lui. Am ştiut fără niciun dubiu că, în miezul de foc al bătăliilor corporatiste, Charlie mi-ar fi urmat deciziile şi m-ar fi acoperit în mod total. Ştiam că, în caz de m-aş fi aflat într-o luptă „corporate”, nu m-ar fi lăsat să sufăr, m-ar fi scos din nenorocire, ar fi înhăţat steagul şi ar fi fugit cu el.

Ca şi Mark, Charlie era în afacere ca deţinător de dividende şi proprietar 10%, însă pentru primele cinci luni nici măcar nu l-am putut plăti. Împreună cu familia s-a mutat în Los Angeles şi au locuit într-un Holiday Inn, iar apoi a închiriat o casă mică, în caz că vreodată ar fi obţinut una. De foarte multe ori analizam, evaluam şi planificam strategiile noastre până târziu în noapte. Apoi dormea la mine (împărţind o canapea cu cei doi danezi ai mei), fugind devreme dimineaţa către o altă întâlnire de-a lungul continentului şi văzându-şi familia când putea.

Din momentul în care-am hotărât, în Martie 1984, să cotăm GW la bursă, mulţumită a două achiziţii mari şi mai multe mai mici făcute până la sfârşitul lui 1986, Charlie, Mark şi cu mine am ars precum o cometă de-a lungul cerului financiar. A doua achiziţie a fost aceea a unei filiale americane a unei companii de resurse naturale din străinătate, de multe miliarde de dolari şi implicată în mine de cărbune şi proprietăţi petroliere de-a lungul ţării. A fost o negociere lungă şi dură, la care voi reveni mai târziu, însă în momentul în care afacerea s-a încheiat în Decembrie 1986, eram cu toţii extenuaţi.

Vaporul nostru acostase – şi era plin cu bani pentru toţi trei. Jackpot (potul cel mare – n. tr.)! Toate visele, toată munca, presiunea, tot acest timp petrecut fără o „viaţă normală" de familie, prieteni şi somn, meritase. Echipa mea de Vis trecuse prin toate astea pentru mine. Eram bogaţi dincolo de visele majorităţii muritorilor… invincibili! M-am dus acasă la Castelul Guthrie, propriul meu Camelot, pentru a vindeca răni şi pentru a savura victoria. Eram, asemenea legiunilor romane, „Invextus" (Invictus, Neînvinşi – n. tr.). N-am fost cuceriţi!

Luna următoare Charlie Soladay a murit de infarct, la 40 de ani. Chiar pe pragul celui mai mare succes al lui, se terminase. John Lennon a spus: *„Viaţa este ceea ce se întâmplă în timp ce tu faci planuri."*

Dan Peña spune: *„Omul plănuieşte… şi Dumnezeu râde."* Viaţa mea se schimbase pentru totdeauna. Mi-a luat aproape trei ani să-mi revin, după o achiziţie de opt sau zece ori mărimea noastră… şi moartea lui Charlie.

Indiferent pe cine recrutezi pentru Echipa ta de Vis şi cât de talentaţi şi devotaţi sunt, vor avea nevoie de leadership. Ca să fim şi mai precişi, vor *vrea* leadership. Iar tu eşti liderul. Nu e de mirare că rapoartele spun că aproximativ 70% din CEO, din Fortune 500, provin din medii militare.

Cel mai greu lucru în a fi lider este acela că tu eşti întotdeauna singur în poziţia de conducere. Leadership este un vârf înalt, cu loc de stat doar pentru unul. Desigur, te poţi răsuci să primeşti sfaturi de la vreun membru sau altul al echipei, însă există un singur căpitan, un şofer, un pilot în carlingă. *Tu*. Tu îţi poţi salva compania de greşelile pe care ceilalţi le-ar putea face, însă ceilalţi nu pot salva compania de tine! Tipul care a spus „E singurătate în top", cu siguranţă a fost

acolo. Adeseori le spun partenerilor mei de afaceri că trebuie să înveţe să fie *singuri*, fără a fi *însinguraţi*.

Eşti lider doar dacă ai adepţi. Poţi cumpăra cvasi-loialitate cu bani – şi vom discuta despre compensaţii în curând – însă nu poţi să-i *faci* pe oameni să te urmeze. Ei trebuie să vrea asta. O altă concepţie greşită despre leadership este aceea că prea mulţi antreprenori se gândesc la leadership ca la o condiţie statică. Ei stau într-o poziţie de leadership şi presupun că, prin definiţie, conduc. Orice CEO care nu-şi împinge compania înainte nu conduce. Cuvântul „leadership" implică acţiune. A conduce înseamnă a-i convinge pe alţii să se *mişte*, să te urmeze, în timp ce tu porneşti înainte într-o direcţie predeterminată. Dacă nu te mişti sau dacă pari că te mişti haotic, ca şi cum ţi-ai pierdut direcţia, asociaţii şi angajaţii percep imediat că şi-au pierdut conducătorul şi încep să se conducă singuri în orice direcţie doresc. Iar eu pot să-ţi garantez că nu va fi în direcţia corectă.

Istoria lumii a dovedit de fiecare dată – oamenii preferă mai degrabă să urmeze un nebun cu un scop clar definit, decât un tip de treabă fără ţeluri aparente. Iar oamenii de mare performanţă sunt adeseori percepuţi ca nebuni. Oamenii de afaceri convenţionali îi consideră a fi impredictibili, excentrici, chiar bufoni. Uneori cei mai loiali angajaţi, întinşi pe rastelul de rupt ciolanele al cerinţelor dincolo de toate capacităţile cunoscute, sunt exasperaţi să lucreze pentru un performer de clasă. Însă aceştia nu renunţă. Marii nebuni întreprinzători îi includ pe Richard Branson, Ted Turner, Donald Trump şi Rupert Murdock. Howard Hughes a fost nebun cu mult înainte de-a înnebuni.

Unul din cei mai pretenţioşi performeri de înaltă clasă a fost Thomas Edison. În 1884 el a angajat un tânăr inginer croat, Nikola Tesla, pentru a lucra în laboratorul lui din Menlo Park, New Jersey. Edison era convins că de fapt curentul electric direct era calea de-a ilumina lumea. Tesla credea că de fapt curentul alternativ ar fi mai practic. Deja inventator faimos în toată lumea, supremul încrezător în sine Edison avea puţină răbdare cu angajaţii şi s-a certat şi l-a concediat pe Tesla. În 1889 Tesla a patentat un sistem electric de curent alternativ şi i l-a vândut lui George Westinghouse, care-a construit un imperiu generând electricitate din curent alternativ.

Când lucrezi cu Echipa de Vis la atingerea super-succesului, e în regulă să fii privit ca puţin nebun de lumea din jur. Nebunia ta, percepută de minţile gânditorilor convenţionali, e un semn sigur că eşti pe drumul corect. Aş fi dezamăgit dacă vreun bancher pe care-l cunosc *nu* ar clătina din cap atunci când ei vorbesc despre Dan Peña. Îmi savurez reputaţia. Însă aminteşte-ţi de Edison. Dă-le angajaţilor tăi latitudinea de care au nevoie, pentru a fi creativi în locul tău.

Creativitatea şi imaginaţia exponenţială din partea oamenilor tăi vor accelera atingerea creşterii exponenţiale şi Cuantice. De fapt n-o poţi atinge fără asta!

Una din marile lecţii pe care am învăţat-o de la Jim Newman a fost să-mi focusez privirea pe imaginea macro şi să las micro-managementul pentru stafful meu. Echipa de Vis pe care-o întruneşti trebuie să fie capabilă de acel micro-management de zi cu zi, pentru ca tu să-i poţi da înainte cu treaba *ta*, cu responsabilităţile tale, atât ca lider cât şi ca jucător în propria ta echipă. Nu-mi adu o problemă, ca *împreună* s-o rezolvăm. Rezolv-o singur şi înştiinţează-mă pe scurt mai târziu.

Ca şi CEO sau preşedinte al companiei tale, treaba ta *nu* este să creezi un produs mai bun, sau să reduci costurile operaţionale, sau să revizuieşti cifrele de vânzări. Ai ingineri, contabili şi directori de marketing care să se ocupe de aceste sarcini. Cel mai mare pericol al tău este să te împotmoleşti în birou, înglodat în detalii.

Tu ai trei treburi – şi toate sunt *în afara* biroului. Prima este… *să săruţi broaşte*.

Trebuie să săruţi multe broaşte pentru a găsi un prinţ. Spun audienţei mele că trebuie nu numai să săruţi acele broaşte, trebuie să şi *iubeşti* să faci asta… şi pur şi simplu să *iubeşti* acei mici negi plini cu puroi de pe feţele broaştelor. (Bine, ştii că doar broaştele râioase au negi, dar asta e povestea *mea*.) Pentru că, într-o zi, una din broscuţele acelea, de la o bancă, de la o firmă de brokeraj, sau dintr-o legislatură de stat, va putea să te ajute, să-ţi orăcăie o vorbă bună, să-ţi dea o încuviinţare, să devină prinţul-la-ananghie-dorit care să-ţi aducă milioane. Aşa că ieşi afară, zâmbeşte… *şi începe să săruţi broaşte*!

Cea de-a doua treabă a ta, ca şi director „senior”, este să cauţi oportunităţi de expansiune. Vorbesc despre oferte – sau „proiecte”, cum se spune în U.K. Aşa faci bani mari – *părţi în/ din afaceri*. Şi nu vei găsi afaceri fierbinţi în propriul tău magazin. Deci ieşi în piaţă, du-te la expoziţii comerciale, trage cu urechea la conversaţii, stai de vorbă cu cârtiţele tale, pune urechea la pământul lumii financiare. Şi nu uita – nu te vei îmbogăţi din venituri decât dacă eşti Kobe Bryant (jucător profesionist de baschet, de excepţie, al echipei americane Los Angeles Lakers – n. tr.) sau Madonna! Devii bogat prin cedare de părţi (din firmă), printr-un şir de tranzacţii. *Acordă atenţie* industriei tale. Să urmăreşti afaceri e ca şi cum ai sta lângă un râu – ori de câte ori te uiţi, apa este diferită. Continuă să urmăreşti. Verifică zvonurile şi pune întrebări. Dacă conduci

o afacere de mărime mijlocie chiar acum, există toate şansele să mai existe o altă afacere de mărime mijlocie pe care-ai putea-o cumpăra mâine cu BAO (Banii Altor Oameni – n. tr.) – şi să faci un Salt Cuantic. Şi apoi un alt Salt Cuantic. Salturile Cuantice sunt repetabile! *Tri*petabile! Şi mai mult!

Cea de-a treia treabă a ta este să găseşti Banii Altor Oameni. În Capitolul 9 vorbesc despre cum să strângi capital, cum să găseşti BAO de care ai nevoie pentru a profita de oportunităţi şi de-a întreprinde acţiuni decisive. Dumnezeule, există atât de multe surse de capital încât ar trebui să fie jenant pentru oricine să spună *„N-avem bani chiar în clipa de faţă."* După cum vei afla, este aşa doar pentru că n-ai căutat.

Unele dintre cele mai dolofane, mai gustoase broaşte pe care le vei atinge vreodată cu buzele stau în instituţii financiare din toată ţara, abia aşteptând să-ţi dea bani cu împrumut, ca să arate *ei înşişi* bine în faţa şefilor lor. Ajută-i! În timp ce scriu aceasta, economia se îndreaptă spre recesiune. Industria bancară este mai precaută cum n-a mai fost de mulţi ani. Instituţii de la AIG la Washington Mutual au dispărut din peisajul bancar. Însă indiferent de economie, fie că este în nori sau în toaletă, bancherii îşi câştigă banii lor dând bani cu împrumut. O broască neliniştită este tot o broască.

Deci… când eşti ieşit în căutarea broaştelor, a ponturilor de afaceri şi a banilor, cine-ţi conduce show-ul? Alţi Oameni. Echipa ta de Vis, culeasă atent. Şi să sperăm, cu o mână independentă de tine însuţi – şi cu acel fapt, că ei înşişi deţin o parte din show. (Mai multe despre asta mai târziu.)

Am descoperit cu mult timp în urmă că mai puţin control, nu mai mult control, este cheia managementului eficient. Angajezi oameni în care te încrezi, le dai putere, iar apoi ai încredere în ei că vor executa. Dacă ei nu pot şi de asemenea dacă tu nu poţi avea încredere în ei, găseşte oameni în care poţi avea. Nu e sfârşitul lumii dacă ai luat pe cineva, i-ai dat 5 sau 10% şi apoi a trebuit să scapi de el. *„Dar Dan,"* spui tu, *„acum el are o bucată din visul meu."* Calmează-te. Poţi elabora un contract de vânzare-cumpărare şi ai un număr de modalităţi de-a aborda acest pericol potenţial. Nu-ţi face griji în această privinţă şi pur şi simplu *fă*-o. Oricum, să fii acţionar minoritar în S.U.A. (sau oriunde în altă parte) nu înseamnă mare lucru. Tot ce poate face un acţionar minoritar este să vadă registrele şi să-şi primească partea din orice dividende plătite. Desigur, dacă nu plăteşti dividende el nu primeşte nimic.

Reguli pentru Menţinerea de Angajaţi Buni – şi Să-I Menţii Fericiţi!

Eu am patru reguli de a proceda cu angajaţii din organizaţia mea.

1) Plăteşte-ţi oamenii bine şi ei vor face orice. Vor sosi devreme, vor lucra până târziu, vor veni Sâmbetele – orice este nevoie pentru a termina treaba, pentru că primesc bani buni şi ei ştiu asta.

Începi prin a le plăti cele mai bune salarii de pe piaţă. Angajaţii îşi compară permanent salariile lor cu ale prietenilor de la alte companii, iar tu vrei ca angajaţii tăi să câştige de fiecare dată. Dă bonusuri de Crăciun, bonusuri la bugete noi, bonusuri la zile de naştere – tot ce poţi, pentru a-i asigura pe oamenii tăi că au o slujbă dulce pentru care merită să munceşti din greu pentru a o păstra. Unii şefi periodic înmânează „Bonusuri de Apreciere" neaşteptate, mergând de la birou la birou cu cecuri. Eu personal leg compensaţiile de tranzacţiile încheiate şi profitabilitate – plus, îţi vei reaminti, toţi oamenii mei sunt parteneri în afacere (au părţi în firmă).

La Great Western oamenii mei ştiau că cecurile plătite erau legate de venituri, aşa încât toţi se gândeau permanent la căi de a face bani. Cu toţii munceau din greu, iar entuziasmul era incredibil.

Am făcut anterior referire la un britanic, pe nume Peter Sage. Peter a fost un om de succes spectaculos cu mult înainte de a ne cunoaşte, deţinând patru companii până să împlinească 20 de ani. Astăzi el este un antreprenor activ la nivel mondial, vorbitor motivaţional foarte căutat şi investitor imobiliar cu finalizări de mare nivel.

Acum câţiva ani el s-a hotărât să-şi răsplătească cei 22 de angajaţi – şi pe mama lui – cu o petrecere de Crăciun. Destul de corect. Oh, apropo, petrecerea avea să fie ţinută la Burj el Arab, hotelul de şapte stele cel mai elegant şi mai scump din Dubai. Timp de patru zile, care-ţi taie respiraţia, mama lui Peter şi toţi din compania lui – recepţionera, personalul din vânzări, contabilii – au stat în extravaganţa super-bogaţilor. Apartamente opulente de două nivele, chelner privat, ecrane TV cu plasmă de 42 de inch, panorame ale Golfului Arabic. Loialitatea ieşită din comun a fost loialitate răsplătită nemaiîntâlnit.

Din nefericire, banii sunt folosiţi în unele companii ca şi substitut pentru respect. Mă uimeşte câtă mizerie suportă angajaţii pentru banii cuveniţi. De la funcţionarul poştal şi până la Executive Vice President (EVP) (vicepreşedinte executiv – n. tr.). Ştiu un tip care conduce o companie de vreo 35 de angajaţi. Le face pe femei „târfe" şi pe bărbaţi „capete de penis" chiar în faţa clienţilor. Îi abuzează şi strigă la ei în permanenţă, îi acuză pentru greşelile lui şi-i îngroapă sub şi mai multă muncă de ultimă clipă, fără instrucţiuni şi cu termene limită mai strânse decât ar putea ei posibil să se descurce. În timpul unei crize, cu biroul în haos, şi-a dat afară amicii şi a plecat la plimbare cu barca.

Însă nimeni nu renunţă. Întreabă-i de ce. *„Păi, ne dă bani buni…" „Aş renunţa, însă nimeni din oraş nu plăteşte aşa ca el…" „Pentru banii pe care-i primesc, poate să-mi spună cum vrea…"*

Desigur, nu sunt adeptul unui astfel de tratament pentru niciun angajat. De fapt, eu făceam chiar opusul. Îi plăteam bine *şi* îi tratam cu respect. Însă ideea este că angajaţii pun trei lucruri în capul listei lor de priorităţi: banii, banii şi banii; mai presus de condiţii de muncă plăcute, de pachete de beneficii, de înscrierea într-un club de sănătate. Angajaţii nu vor să fie familia ta extinsă, chiar în secolul 21. *Ei vor să fie plătiţi atât cât ar putea căra cu liftul, într-o roabă.* Iar când adaugi respect şi recunoaştere, rezultatele sunt uimitoare. Atunci ai loialitatea lor pentru totdeauna. După cum Napoleon Hill a spus, în clasicul său ***Think and Grow Rich***, la vreo 20 de ani după ce i-a intervievat pe cei 500 cei mai bogaţi oameni din lume, *„Motivul financiar trebuie să prevaleze"* mai presus de toate. Era adevărat acum 80 sau 90 de ani în urmă şi este adevărat şi acum.

2) Niciodată nu mustra. Aceasta este o chestiune destul de elementară, însă majoritatea angajatorilor uită acest lucru în fierbinţeala unei crize. Clişeul este „Critică în particular; laudă în public", deşi, în ciuda vreunei furii ocazionale bine plasată, încerc să nu-mi critic oamenii nici măcar în particular (*„Sigur, Dan"* îi aud spunând). În schimb, după ce m-am răcorit destul astfel încât să nu le rup capetele, îi invit înăuntru, închid uşa şi cu vocea mea cea mai blândă şi părintească le pun întrebări cu privire la greşeala lor, care aproape că m-a costat castelul.

„Care-a fost raţiunea din spate când ai întreprins această acţiune?"

„Ce s-a întâmplat ca rezultat al acelei acţiuni şi care nu a fost în interesul nostru?”

„Ce-ai face data viitoare în aceleaşi circumstanţe date?”

„Data viitoare” este expresia operativă. „Data viitoare” le spune că tu le respecţi judecata de bază şi inteligenţa îndeajuns încât să mai existe o dată viitoare… *data asta!*

De vreme ce compania mea nu angajează în mod normal cretini absoluţi, fac presupunerea rezonabilă că a) această persoană are calităţi salvatoare care îl fac sau o fac demnă de a merge mai departe în viaţă şi la slujbă şi b) el sau ea este destul de inteligent pentru a învăţa din fiascoul pe care l-a cauzat ratând regeşte.

Dar mai important, dacă angajaţii ştiu că vor fi mustraţi pentru greşeli şi în special umiliţi, ei nu se vor aventura niciodată în zone în care pot face greşeli. Nu vor ieşi niciodată din propria lor cutie. Nu-şi vor extinde niciodată zona lor de confort.

Bill Gates plăteşte bonusuri pentru a face greşeli. Este adevărat. Gates face asta pentru a încuraja creativitatea şi imaginaţia. El ştie că oamenii buni vor face greşeli oneste, iar el nu vrea ca ei să devină temători şi timizi în luarea deciziilor.

Pe lângă asta, am descoperit că unul din cele mai mari motive pentru greşelile angajaţilor este lipsa de informare. Angajaţii nu iau aceleaşi decizii în acelaşi fel ca şi CEO deoarece nu au aceeaşi informaţie.

Zilele uşilor închise ale birourilor directoriale s-au terminat. Grija părintească exagerată corporatistă a murit, ucisă de email şi de uşurinţa fluxului de informaţii în sus-ul şi în jos-ul ierarhiei.

Nu mai judecăm discreţia unui director executiv, nici chiar CEO, prin cât de multă informaţie poate el sau ea să ţină departe de restul companiei. Astăzi trăim şi muncim în Era

Informaţiei, cu angajaţi care au sofisticarea de-a primi şi procesa informaţia despre compania lor şi să acţioneze intelligent, bazat pe inputul primit. Un CEO inteligent îşi foloseşte abilitatea de a-şi „de-controla" organizaţia, de-a lăsa responsabilitatea să se scurgă în jos spre oameni competenţi, nerăbdători să accepte acea responsabilitate.

3) Instruieşte unul sau mai mulţi angajaţi pentru treaba *ta*. Sau treburile tale; care sunt, să săruţi broaşte, să găseşti afaceri bune şi să strângi capital. Vrei să-i instruieşti pe alţii să facă ceea ce faci tu, pentru ca împreună să puteţi ajunge la mai multe broaşte, să vânezi mai multe afaceri potenţiale şi să ajungi la mai multe persoane şi instituţii creditoare. Este esenţial să-i aduci pe oamenii tăi la un sens de proprietate şi să facă ceea ce CEO sau proprietarul fac. Ei vor munci mai asiduu, mai mult şi cu mai mult devotement, când le dai voie să te ajute să accelerezi viitorul companiei şi nu doar prezentul acesteia.

4) Niciodată nu lua decizii pentru angajaţii tăi. Odată ce le-ai dat informaţia de care au nevoie, permite-le să ia propriile lor decizii. În acelaşi timp, acordă-le responsabilitatea şi autoritatea de-a implementa propriile lor acţiuni. Dă-le şansa să facă greşeli, din care pot învăţa.

Angajaţii tăi trebuie să crească pe măsură ce compania ta creşte. Este preferabil să ai acelaşi număr de angajaţi entuziaşti şi capabili, care să se ocupe de mai multe treburi, decât să angajezi, să zicem, încă şapte oameni care să se ocupe de şapte sarcini noi.

Felul în care tu prezinţi noile provocări va determina cât de repede vor învăţa. Poţi să le spui cum să facă o treabă, iar ei vor uita. Poţi să le *arăţi* cum să facă şi s-ar putea ca ei tot să uite. Însă dacă-i implici în proces, ei vor înţelege, vor ţine minte şi vor creşte.

Un exemplu interesant al modului în care angajaţii cresc, pentru a împlini aşteptările pe care le ai de la ei, stă în limitele de cheltuială. Când am crescut autoritatea de a cheltui a managerilor de nivel mediu, cheltuielile de fapt au scăzut. Ei au început să privească fiecare cheltuială ca pe una personală şi au monitorizat costurile mai atent şi mai conştiincios ca niciodată. Iar când am eliminat limitele total, cheltuielile au coborât şi mai mult.

În acord cu aceleaşi linii am aflat, de asemena din propria mea experienţă, că vrei ca fiecare angajat să se gândească la el însuşi ca şi la un contractor independent. Practic fiecare

sarcină poate fi „afacerizată” sau transformată într-o afacere condusă de un angajat. Un supraveghetor de etaj de la Ritz-Carlton poate cu uşurinţă să se imagineze „CEO al Etajului Patru”. Cu acest fel de atitudine, oamenii capabili muncesc mai inteligent şi cu mai multă mândrie. Uită-te la povestea Saturn. Fiecare muncitor auto de la fabrica Saturn gândeşte ca un CEO al unei zone de sub-asamblare. Nu există exemplu mai bun de împuternicire în muncă în industria americană.

Când e Timpul să Spui La Revedere…

Indiferent de sănătatea şi vibraţia unei relaţii cu un partener sau asociat, condiţiile, circumstanţele şi cerinţele se schimbă. Personalităţile se schimbă. Şi deşi e posibil ca tu şi partenerii tăi, sau directorii executivi, să rămâneţi împreună pentru tot restul vieţii, s-ar putea să vină vremea când e nevoie să scapi de cineva, chiar şi cineva cu care ai trecut prin iad. Un incident sau un tip de comportament confirmă faptul că este în interesul maxim al companiei să termini cu cineva, care te-a ajutat să-ţi accelerezi super-succesul.

Să scapi de oameni este una din cele mai grele sarcini pentru un manager sau prim director executiv. Indiferent că o numeşti pensionare timpurie, „reducere de personal”, sau „ajustarea personalului” – nu e distractiv pentru nimeni.

Şi să nu crezi că e mai uşor doar pentru că nu-ţi place cineva personal. Dacă sunt buni tehnic, dacă sunt super-competenţi, dacă pot face minuni cu numerele şi cu negocierile, vor fi greu de înlocuit.

Pe de altă parte, nu amâna inevitabilul.

Harvey Mackay avea dreptate, în ***Swim With the Sharks*** (Înoată Cu Rechinii – n. tr.), când a spus: *„Nu oamenii pe care-i concediezi îţi fac viaţa mizerabilă, ci oamenii pe care nu-i concediezi.”*

Persoana care trebuie concediată aproape imploră să fie concediată, însă mai e încă prin preajmă, adeseori lucrează contraproductiv doar pentru a vedea cât de mult poţi suporta. Oricât

de neplăcut ar fi actul concedierii, atâta vreme cât îl amâni cheltui energie într-un continuu test al disponibilităţilor. Un angajat pe punctul de-a fi concediat e ca un cadavru care zace în hol. Într-un fel sau altul toată lumea din birou ştie când unul din asociaţii lor a devenit superfluu şi merg în vârful degetelor în jurul cadavrului. Şi cu cât zace mai mult trupul acolo, aparent fără niciun motiv, răspunzând la telefoane şi bând cafea, cu atât este mai mare impactul asupra moralului biroului. Scapă de o asemenea persoană *înainte* să devină evident chiar şi pentru cei temporari din birou că trebuie, dar n-ai făcut-o.

Însă indiferent cum abordezi „finalurile", ţine minte această regulă: când scapi de cineva, niciodată *vreodată* să nu-i dai vreun cârlig cu care să se întoarcă în organizaţia ta.

Fă o despărţire curată, explicită şi irevocabilă. Despărţirile la nivel managerial pot fi foarte scumpe pentru o companie, mai ales unde sunt implicate contracte de angajare. Dar indiferent de cost, despică relaţia chirurgical şi complet.

Nu încerca să economiseşti bani oferind „cârlige", precum opţiuni la bursă, persoanei cu care o termini. Orice bănuţ, pe care tu crezi că-l economiseşti, va fi o alună comparativ cu cheltuielile şi greutăţile peste care vei da inevitabil mai târziu.

Crearea Echipei tale de Vis este apoi procesul de implicare a altora în aventura ta, să ţi se alăture în exploatarea înălţimilor super-succesului. Nu vei avea nevoie de toţi în drumul tău până sus. Ci vei avea nevoie de unii dintre ei curaţi până în vârf. Alege-i cu atenţie… tratează-i bine… dă-le şansa să facă greşeli… pune-le fundurile la treabă… fă să merite timpul lor… iar dacă acea zi tristă soseşte, dă-le drumul să plece repede şi definitiv.