

Oamenii. Doar cei care se potrivesc sunt fericiți

„Trebuie să fii nemilos dacă vrei să construiești o echipă de jucători din categoria A. Pe măsură ce echipa crește, e simplu să accepți câțiva de categoria B, apoi ei vor atrage mai mulți și, curând, te trezești cu jucători de categoria C.”

Steve Jobs

Oameni la fel ca noi

Antreprenorii sunt oameni dificili. Organizațiile pe care le construiesc sunt, în consecință, medii în care nu e simplu să lucrezi. Văzute din afară, par majorității locuri de muncă nedezirabile. În 2012, într-o cercetare realizată de către Daedalus Millard Brown pentru proiectul „Campioni în business“, 65% dintre cei care au răspuns au considerat că antreprenorii se îmbogățesc pe spinarea angajaților. Faptul că aproape două treimi din toate locurile de muncă sunt create de companii antreprenoriale nu a părut să conteze foarte mult. În același an, în clasamentul celor mai doriți angajatori, realizat de Catalyst Consulting, doar o singură companie cu capital românesc se afla printre primele 20: Banca Transilvania. Cu un an în urmă, în decembrie 2011, o cercetare a Fundației Romanian Business Leaders scotea la lumină faptul că mai mult de jumătate dintre români cred că antreprenorii își respectă angajații puțin sau nu îi respectă deloc.

Cu alte cuvinte, oamenii preferă să lucreze oriunde altundeva decât pentru un proprietar român. Reputația proastă a antreprenorilor în general explică doar în parte această perspectivă. O altă parte de explicație vine din realitatea că există cazuri în care antreprenorii chiar nu au respect și considerație față de angajați. Până la urmă, lucrurile se întâmplă la fel și în unele corporații multinaționale.

Dar există încă o parte de adevăr: e inconfortabil să ai de-a face cu un antreprenor care a construit totul cu mâna lui, de la primul șurub până la mecanismul sofisticat care produce astăzi zeci și sute de milioane de euro. Un astfel de antreprenor vrea alături oameni asemenea lui, cu capacitatea de a rezolva probleme, de a gândi independent, de a face lucrurile diferit și de a acționa rapid. Pretenții cam greu de îndeplinit. Mulți dintre oamenii care gândesc în acest fel preferă să fie ei înșiși antreprenori în loc să lucreze pentru unul. În plus, astfel de trăsături nu fac chiar parte integrantă din tiparul cultural al poporului român.

Acum mai mult de 40 de ani, Geert Hofstede, profesor la Universitatea din Maastricht, a creat un model de evaluare a valorilor culturale ale unei nații. Aceste valori dau un fel de „soft mental“ – tipare de gândire și acțiune. Modelul lui Hofstede, deși nu este singurul, a devenit un reper și folosește cinci mari dimensiuni culturale: raportarea la putere, evitarea incertitudinii, individualismul, orientarea către feminin sau masculin și orientarea pe termen lung. Aceste tipare influențează așteptările și atitudinile oamenilor și reflectă felul în care se comportă. România, văzută prin lentila acestui instrument, este o societate în care oamenii au un coeficient ridicat de „distanță față de putere“ și „evitare a incertitudinii“. În traducere, subordonații așteaptă adesea să li se spună ce să facă și se conformează unei ordini prestabilite a lucrurilor, fără a o pune sub semnul întrebării. Tind să evite situațiile riscante sau necunoscutul, sunt motivați de siguranță și înclină să opună rezistență la idei noi sau inovație.

Sunt aceste trăsături bune sau rele? Nici una, nici alta. Harta lui Hofstede e doar un instrument util pentru a naviga

* www.geert-hofstede.com

între două lumi care funcționează cu viteze diferite. Pe de o parte, cea antreprenorială, care pune preț pe anumite valori, pe de altă parte, cea a unei majorități care găsește satisfacție în cu totul altceva. La fel de adevărat este că și antreprenorul român reflectă, în anumite măsuri, aceleași tipare culturale: organizația lui e mai puțin structurată, uneori subiectivă, iar el tinde să o controleze într-o mai mare măsură. Dar cum arată realitatea de dincolo de evaluarea statistică a profesorului olandez?

Iuliana Stan, managing partner al Human Synergistics Romania, are mai mult de zece ani de experiență în lucrul cu organizații diverse și cu culturile din interiorul lor. Constată că „principala caracteristică a culturilor din firmele create de acești antreprenori [care construiesc pe termen lung] este capacitatea oamenilor de a se descurca. Este o combinație de orientare spre rezultat, cu autodezvoltare și cu dorința de a demonstra. Angajații au, la rândul lor, ceva mai multă atitudine antreprenorială“.

Așadar, față de alte organizații – care caută oameni cu o anumită calificare, cu o anumită experiență, cu cunoștințele potrivite pentru un job –, antreprenorii își aleg mai degrabă parteneri de drum, oameni asemenea lor, cu care pot sta spate în spate când vremurile grele o cer. Mai important decât ceea ce știi este felul în care oamenii sunt. În cuvintele lui Dan Șucu – „poți învăța pe cineva meserie, dar nu îl poți învăța atitudine și valori“.

Cine altcineva ar putea ști mai bine adevărul din această filozofie decât antreprenorii înșiși? Când au pornit la drum, cei mai mulți nu aveau nici cunoștințe, nici experiență. Și totuși, au reușit. Cercul lor de management de vârf e format astăzi din angajați de cursă lungă, loiali, cu valori asemănătoare, rodați în ani de bătălii dure. Este adesea dificil, dacă nu

aproape imposibil, să ajungi în acest cerc dacă nu ai parcurs toate etapele.

Îată ce spune Dragoș Petrescu despre sistemul pe baza căruia conduce: „Eu cred în construcția oamenilor, nu în achiziția lor. Am crescut și am păstrat oameni care au fost alături de noi acum 10 sau 15 ani. Sunt sigur că putem găsi în piață competențe mai valoroase, dar e mai important că oamenii aceștia sunt loiali, oricând gata să-și dea sufletul pentru noi, și că știu foarte bine sistemul“.

Felul lui de a gândi nu este nicidecum o excepție. Vasile Amenean nu are pe nimeni într-o poziție de management la Betty care să fi venit din afara companiei. A încercat și a avut „una dintre cele mai mari dezamăgiri“. Acum e convins că e nesăănătos să aduci pe cineva nou, care nu știe regulile casei, și să îl instalezi în vârful unei echipe, peste oameni care au crescut în ani și cunosc mult mai bine cum se fac lucrurile.

Dedeman? După ce a recrutat el însuși primii 2 000 de angajați („inclusiv portarul“), Dragoș Pavăl are o regulă simplă. Este inversă celei care spune că ești nevinovat până la demonstrarea contrariului: „Nu mai credem pe nimeni până nu dovedește. Am avut încredere în oameni care m-au dezamăgit“. Pavăl susține că, pentru a putea promova în interiorul companiei, fiecare dintre angajați trebuie să înceapă de jos, de la casele de marcat, și să urce pe rând toate treptele ierarhice. Este și el adeptul ideii că e mai înțelept să crești managerii în propria curte decât să îi aduci din afară.

Există, cu siguranță, și excepții, precum Florin Talpeș și Bitdefender, când este vorba despre echipa de la vârf. Aproximativ o treime dintre oamenii lui sunt recrutați din exterior, dar și el caută, cumva, acea potrivire de principii și filozofie personală, dincolo de competențele tehnice. Unul dintre managerii foarte importanți din Bitdefender este Rareș Ștefan,