

Correntes na correnteza

Março 1994

Quando eu falo em “corrente” eu quero dizer as forças externas e poderosas, as profundas correntes que influenciam tudo o que nós fazemos no mundo dos negócios. As mudanças na tecnologia têm revolucionado completamente o nosso mundo. A comunicação instantânea e a rápida transferência de conhecimento pela “estrada da informação” alteraram todas as coisas. A mídia levantou expectativas, e criou vários modelos e imagens na cabeça das pessoas. Todas essas voltas da roda social, que se transforma na roda política, e que então se transforma nas rodas econômica e internacional. As poderosas correntes políticas, sociais e econômicas criaram um ambiente límpido para todos no mundo dos negócios. Alguns líderes gostam de pensar que o “problema” está na correnteza e que se nós apenas tivéssemos mais (ou menos) regulamentações do governo, mais proteção, um melhor clima social, melhores escolas se apenas a correnteza fosse diferente nós também seríamos mais competitivos”.

O núcleo imutável

Enquanto as condições devem ser cada vez melhores, eu enfoco na necessidade de se ter um núcleo imutável para que dessa forma eu possa fluir junto com as mudanças e as tendências na correnteza. Pessoas sem esse núcleo imutável estão freqüentemente à mercê dessas influências. Elas são abafadas e impedidas por qualquer sopro de política e prática. Elas são distraídas por aquilo que está flutuando na superfície ou pelo que está soprando nos ventos de sua indústria, profissão ou empresa. Elas se tornam oportunistas e entram em diversas situações que parecem muito oportunistas naquele momento, mesmo quando isso significa deixar o seu “tricô” ou abandonar as suas fontes de lucro primárias. Nós somos direcionados dentro de nossas companhias segundo essa tendência. Fizemos alguns levantamentos para determinar o que os clientes querem. Eles querem que nós façamos implementações. Mas se nos movemos rumo a isso, iremos deixar os nossos princípios e paradigmas de “tricotar”. É uma coisa muito atrativa. É sedutora. Mas de vez em quando pode nos afastar da nossa missão essencial.

Tanto no nível individual como no nível corporativo, você necessita tanto da estabilidade da linha de produtos quanto de algum espírito empreendedor. Em uma companhia pequena, você deve resistir à tentação de “fazer qualquer coisa por um troco”. Em uma grande companhia, você deve ter olhos para uma nova oportunidade. Encontram-se na mesma balança o nível individual e o nível corporativo. A chave é o alinhamento entre as correntes mutáveis e as imutáveis, o centro dos princípios. Essa se torna a parte estratégica que você deve desenvolver. Quando você tem uma estrutura que vem tanto da consciência do ambiente mutável quanto da função essencial ou proposta que você está tentando realizar, você irá pensar e agir em longo prazo. Como diz Peter Drucker, “Planos são inúteis, mas planejamento é inestimável”.

Equipe Complementar

A dualidade entre o oportunismo a curto-prazo e a estabilidade a longo-prazo pode ser encontrada em um líder dinâmico, mas geralmente encontra uma equipe complementar de gerenciamento de liderança. Apenas alguns poucos líderes bastante dinâmicos entendem os dois lados. Tipicamente é um ou outro, tanto predisposto para surfar e encarar as ondas, ou desenvolver este profundo núcleo imutável. Eles tanto ficam presos nos trilhos e nas rotinas da vida ou vivem no mundo dos sonhos e do idealismo com muito pouco senso prático e pragmático a respeito. Nós precisamos de coragem balanceada com consideração. Consideração inclui uma consciência da corrente de realidades. E coragem inclui rapidez rumo à sua visão, missão e valores. Uma vez tive a consulta com os líderes de uma grande organização. Eles possuíam o núcleo imutável, mas não possuíam visão dinâmica. Eles estavam incrivelmente fora de compasso com a correnteza. O presidente tinha passado grande parte da sua vida executando papéis de profissional, técnico e produtor. E por ter gostado de produção, ele passava metade do tempo respondendo ligações e cartas e micro-gerenciamento. Depois de uma conversa breve, ele pôde perceber claramente, e disse: “O que eu fiz? Eu me afastei de minha visão!”.

Essa experiência me ensinou a suprema importância da imaginação sobre a memória. Se as pessoas vivem com a sua memória, estão condenadas ao passado e se vivem com imaginação, criam oportunidades. Peter Drucker diz que executivos eficientes são fixados em oportunidades, e executivos ineficientes são fixados em problemas. Executivos eficientes são focados no futuro. Executivos ineficientes são focados no passado; de fato, eles vêem o presente por meio do passado, mas executivos eficientes vêem o presente por meio do futuro. Imaginação é mais poderosa e significativa do que a memória. Como disse Einstein, “Imaginação é mais importante do que o conhecimento”.

Seja Proativo

Este balanço entre a corrente mutante e o núcleo imutável é uma das mais claras manifestações do hábito primordial das pessoas efetivas serem proativas. Pessoas proativas vêem oportunidades em todos os lugares, e eles se adaptam à correnteza. Eles têm a capacidade de se adaptar porque estão vindo de lugares que não mudam. São muito criativos e inovadores em seus métodos. Não se atrelam a formas e estruturas e velhos modos de pensar e meios de agir.

Pessoas que tem reações são pessoas que estão sempre lendo o pulso político, e seu radar social é tão profundamente apurado ao que está ocorrendo, e elas são tão reagentes a isso, que se essas forças de algum modo são adversas ou contrárias ao que elas estão tentando alcançar, essas pessoas se tornam rápida e completamente cheias de sentimento de culpa. Elas entram naquilo que eu chamo de “câncer espiritual e emocional”. Elas comparam o passado da forma que ele costumava a ser com o que está sendo atualmente. Criticar e reclamar se tornam as suas ocupações de tempo integral. As economias devem ser baseadas em uma fundação sólida de comportamentos proativos e inovadores no gerenciamento, manufatura e marketing.

O livro “As crianças mimadas do Mundo Ocidental” essencialmente diz que o mundo ocidental, começando pela Grécia, tem ido cada vez mais em direção ao oeste até chegar no limite exterior de um país onde todos os resquícios de cultura se refinam em um só lugar. Alguns podem pensar que essa análise enquadre Califórnia ou Haváí, mas eu sugiro que enquadra qualquer lugar onde as pessoas queiram “aproveitar a onda” para a prosperidade. Hedonismo pode trazer um prazer em curto prazo, mas não prosperidade em longo prazo.

Se uma economia em determinada área não está crescendo, mas a população está, ou se as pessoas não estão inventando, desenhando, produzindo e vendendo produtos e serviços de substância, então nós podemos esperar uma economia baseada em “pizza e vídeos”. E apenas isto não basta. Muitos executivos que conversam comigo acreditam que a “resposta” é “se mudar” do que eles percebem ser um ambiente hostil de negócios e procurar uma corrente melhor, um ambiente operacional mais propenso a negócios. Eles sentem que são vítimas indefesas contra as forças do sistema.

Eu já estive em muitas situações onde os executivos falam sobre o “campo irregular” e como o “governo está estrangulando os negócios”. Ao mesmo tempo em que eu entendo porque eles estão frustrados, freqüentemente percebo em seu andar e falar um espírito reativo e uma tendência de se absolverem da responsabilidade para otimizar a atual situação. Eles querem ter algo ou alguém que tome conta deles mais do que responder proativamente para fazer as oportunidades crescerem. Eu honestamente penso que nunca houve tempo mais apropriado para tal oportunidade.

Há muito mais oportunidade hoje do que em qualquer outro período justamente pelo fato que existem inúmeros nichos e muitas novas necessidades, Eu até diria que esta é a verdade na Rússia. As pessoas que nós tivemos contato chegam aqui vindas da Rússia e aquelas que nós mandamos para lá pela nossa companhia dizem que precisam desesperadamente desse espírito de proatividade e também desse espírito de assumir as responsabilidades e não culpar. Mas eles tiveram setenta anos de história que induziu a tal profunda paranóia e atrofia em seus músculos de iniciativa que eles ainda estão aguardando as coisas acontecerem.

Por isso é um país em crise e por isso pode ir para a extrema direita ou extrema esquerda tão facilmente. Quando um indivíduo ou um país perde o seu centro focado, núcleo imutável, então a pessoa ou o país rapidamente afunda para as profundezas da irresponsabilidade na iniciativa social. Mas quando você está faminto à beira da morte, nenhuma das promessas política foi cumprida, ninguém está tomando conta de você como costumava fazer, você pode perceber porque isso acontece.

Dois motoristas de táxi

Quando eu estava na Alemanha, eu lembro de ter falado com dois motoristas de táxi. Um deles era um educado senhor, o segundo um jovem. O mais velho tinha saudades dos velhos tempos. Enquanto ele nos guiava em Berlim, descrevia a loucura desta tão falada “nova liberdade”, e como ele tinha muito menos oportunidade nesses novos tempos. O motorista mais jovem visualizava exatamente o mesmo universo, e ainda assim estava empolgado com as novas oportunidades. Ele pensava criativamente sobre como poderia melhorar a sua condição. Enquanto o outro tentava manter a sua velha situação.

Esses dois motoristas de táxi são como dois executivos, um se acomodando a todas as novas situações e o outro se opondo a todas as mudanças. Um deles liderava uma companhia que era agressiva, rápida e oportunista; o segundo era chefe de uma empresa que ainda estava atada aos tempos passados, cheia de estruturas e sistemas arcaicos, e cega diante das novas oportunidades. As culturas tendem a flutuar das tendências reativas às proativas de liderança. Organizações tendem a ser sombras de seus fundadores e atuais líderes.

Um líder com características infantis com uma natureza proativa pode ver uma adversidade como uma nova oportunidade para aventura, jogos, negócios e liberdade, enquanto um velho empreendedor possa vê-la como um risco potencial, desastre ou morte. Em uma tempestade de gelo, a criança enxerga uma oportunidade para brincar, mas o pai, a pessoa no assento da responsabilidade é geralmente preocupado com a cobrança de ter que cavar para reabrir as ruas e colocar as correntes nos pneus. Então é por isso que é sempre necessária uma equipe complementar para liderar e gerenciar.

Após o Presidente Clinton ter feito o seu discurso no NAFTA em frente a George Bush, então foi a vez do ex-presidente falar. Quando ele levantou, tinha uma expressão realmente autêntica, “agora eu sei porque você foi eleito e eu não”. Era a habilidade de falar entusiasticamente sobre agarrar o futuro, a excitação e a glória da mudança, de celebrar a mudança e amar essa nova situação.

A alegria genuína em uma mudança apenas poderá vir quando você tem um senso profundo de quem você é, o que você quer alcançar, qual é sua agenda, e como você se sente a respeito das coisas. Nós temos que apresentar uma atitude de que o futuro já está aqui, e que as coisas irão mudar. Temos que reconhecer e fazer a oportunidade e exercitar o espírito proativo que temos dentro de nós ao mesmo tempo em que não abandonamos os nossos princípios do núcleo imutável.