

John E. Pepper Jr.

Ceea ce contează cu adevărat

JOHN E. PEPPER Jr.

CEEĂ CE CONTEAZĂ CU ADEVĂRAT

Servicii, leadership, oameni și valori



© Toate drepturile sunt rezervate Editurii Evrika Publishing.

Orice reproducere a prezentei lucrări fără acordul editurii
intră sub incidența legii.

Traducător: Florina Iulia POP
Consilier editorial: Eugeniu D. MIHAI

JOHN E. PEPPER Jr.
WHAT REALLY MATTERS
Service, Leadership, People and Values

Copyright® 2005, 2007 by Procter & Gamble
Originally published by Yale University Press

Redacție:	tel.: 0725.113.963 e-mail: redactia@evrikapublishing.ro
Distribuție:	tel.: 021.314.93.15 tel./fax: 021.314.93.16 e-mail: distributie@universuljuridic.ro
www.ujmag.ro	

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

PEPPER, JOHN E., jr.

**Ceea ce contează cu adevărat : servicii, leadership,
oameni și valori / John E. Pepper jr. - București : Evrika
Publishing, 2015**

ISBN 978-606-92578-3-8

**Pentru Francie,
care a făcut totul posibil**

Prefață

*Memoria nu este atât un accident neutru al minții,
cât un proces conștient de interpretare, marcat în
aceeași măsură de ștergere și de selecție. Felul în care o
comunitate își amintește trecutul său reprezintă
singurul și cel mai important element în determinarea
viitorului său.*

– James Carroll, *Sabia lui Constantin*

Am avut numeroase motivații pentru a scrie cartea aceasta. Am dorit să relatez unele povestiri despre oamenii pe care i-am cunoscut la Procter & Gamble și mai recent, la Universitatea Yale și la National Underground Railroad Freedom Center, și care au avut succes, în ciuda marilor provocări. De asemenea, am vrut să mulțumesc celor care m-au ajutat să devin cel ce sunt astăzi – tuturor celor care au avut răbdare, m-au încurajat și au fost dispuși să dea o parte din ei înșiși pentru a mă face pe mine un lider mai eficient și, sper, o persoană mai bună. Mai mult, această carte este importantă pentru mine personal deoarece reprezintă o declarație relativ completă a valorilor în care cred cel mai mult, și care poate servi ca un ghid pentru deciziile și acțiunile altora, fie în interiorul sau în afara pereților unei companii. Mai presus de toate, am încercat să identific acele lecții despre care cred eu că v-ar fi de cel mai mare ajutor pe măsură ce vă urmăriți scopul și dezvoltarea în cadrul organizațiilor voastre, cât și împlinirea în viața voastră personală.

Intenția mea este să împărtășesc anumite principii și perspective bazate pe *ceea ce contează cu adevărat* – pe ceea ce, de-a lungul unei cariere de peste patruzeci de ani, am ajuns să cred *că este esențial pentru dezvoltarea brandurilor de durată, pentru creșterea semnificativă a organizațiilor de toate tipurile și pentru carierele individuale*. Această carte nu are rolul de a fi studiată academic sau citită pasiv. Mai degrabă aș vrea să fac o diferență în ceea ce privește înțelegerea voastră vizavi de ceea ce duce la succes atât pe plan personal, cât și profesional. În special, doresc să subliniez responsabilitatea pe care o are fiecare dintre noi în formarea succesului și caracterului instituțiilor de care aparținem. În condițiile potrivite și sub o conducere adecvată, am fost martor la nenumărate acte de eroism și sacrificiu care au afectat profund succesul companiilor și calitatea vieții clienților, angajaților și comunităților. Aceste acte erau rareori rezultatul marilor acțiuni financiare de genul celor despre care citiți prin ziare, ci, dimpotrivă, erau desfășurate de oameni obișnuiți cu viziune, curaj și hotărâre, muncind individual și laolaltă.

Această carte este organizată în trei secțiuni:

Modul în care companiile au succes. Folosind experiența mea de la P&G ca inspirație, explic fundamentul succesului P&G: servirea consumatorilor prin crearea și susținerea brandurilor de top. Identific principalele lecții pentru construirea brandului, atât cele bune, cât și cele greșite și stabilesc cât de important este atât *să lași consumatorul să decidă*, cât și *să urmărești marea victorie*.

Modul în care companiile pot rămâne în frunte. Aici descriu valorile, practicile și relațiile cu oamenii care au dat posibilitatea companiei Procter & Gamble nu doar să fie o companie puternică, ci și o *instituție* și o *comunitate* vibrante. Explic de ce cred eu că a fi o comunitate este cel mai mare avantaj competitiv al unei companii și discut despre câteva

dintre provocările păstrării acestui avantaj. De asemenea, această secțiune dă viață adevărului fundamental conform căruia faptele bune pentru susținerea comunităților noastre ne vor aduce numeroase recompense.

Modul în care ne trăim viața. Aici explorez valoarea puternicului simț de proprietate pe care oamenii din marile instituții îl aduc organizațiilor lor și importanța de a crea și profita de pe urma diversității. De asemenea, descriu țelurile pe care le-am urmat de-a lungul vieții și valorile pe care am încercat să le adopt ca o modalitate de a rămâne credincios acestor țeluri. În niciun caz nu pretind că aș avea o virtute perfectă sau un caracter infailibil. Discuția va clarifica acest lucru. Dar sper că experiențele mele vor da o anumită substanță cuvintelor despre care multe companii vorbesc, dar fac eforturi să le definească – cum ar fi deservire și integritate. În final, vă împărtășesc convingerea mea că, la urma urmei, viața la P&G și oriunde altundeva, împreună cu succesele pe care le dobândim, sunt *afaceri de familie*.

În timp ce aceste secțiuni sunt prezentate independent, ele sunt interconectate. Mi-a devenit destul de clar că, de exemplu, oportunitatea de a servi consumatorii – nu abstract, ci personal și individual – poate duce la o convingere profundă, demnă de o carieră de durată și o viață întregă de eforturi. P&G a încurajat un nivel de intimitate și responsabilitate față de consumatori, care permitea angajaților să vadă că ceea ce făceau avea importanță pentru alții.

De asemenea, am ajuns să înțeleg că angajamentul de a ajuta comunitatea cuiva, nu numai că poate ajuta la construirea reputației unui brand, ci poate și ajuta la atragerea și reținerea tocmai aceluia tip de femei și bărbați capabili să creeze o comunitate vibrantă în companie, capabilă să susțină conducerea și direcția de-a lungul timpului. În plus, în acest spirit, o apreciere autentică a

diversității ajută la atragerea unei fortărețe de talente, care altfel ar fi indisponibilă, și susține expansiunea globală a companiilor. În cazul P&G, ne-a dat posibilitatea să satisfacem mai bine nevoile a miliarde de consumatori extrem de diferiți.

În timp ce acțiunile și deciziile individuale sunt informate și inspirate de valorile unor organizații etice, respectabile este adevărat și că deciziile și acțiunile individuale, în special în momentele de încercare, dau formă valorilor unor organizații. Valorile P&G, de exemplu, sunt parțial produsul unor momente definitorii, când tentațiile de a renunța la aceste valori în favoarea expeditivității sau câștigurilor personale au fost evitate. În acest fel, ceea ce ar fi putut fi cu ușurință truisme scrise pe hârtie, au devenit principii active de viață.

Citind această carte sper să învățați, așa cum am făcut-o și eu, că un interes profund și sincer nu doar pentru femeile și bărbații care lucrează în organizația voastră, ci și pentru familiile lor, reprezintă o contribuție specială la crearea unei comunități și la sentimentele de loialitate și proprietate printre angajați. Încercați așa cum ar face-o oricare companie, dar nu există o divizare clară între viețile personale și profesionale și este imposibil pentru oameni să pretindă că trăiesc în două lumi complet separate. Pentru că întotdeauna ne-am dorit oameni integri care să lucreze pentru P&G, ne-am extins cercul social dincolo de angajați, la membrii familiilor acestora, și i-am întâmpinat cu bucurie pe cei ce au dorit să participe în această comunitate extinsă.

Dacă există o temă centrală a acestei cărți, aceasta este următoarea: *creșterea și conducerea implică schimbări și inovații constante în tot ceea ce facem*. Ar trebui să adoptăm schimbarea în mod proactiv, ca un proces natural de înnoire. Ar trebui să căutăm inovația cu entuziasm, recunoscând-o ca o sevă a progresului și a avantajului competitiv. Și ar trebui să urmărim atât inovația, cât și schimbarea, chiar și pe măsură ce muncim pentru a ne realiza cele mai prețioase valori.

În această carte am identificat cu sinceritate ceea ce a funcționat și ce nu: ce a mers bine și ce a mers rău – atât pentru mine personal, cât și pentru instituțiile în care am lucrat. Valorile și strategiile pe care le descriu aici bazate pe mai mult de patruzeci de ani de experiență la Procter & Gamble, Universitatea Yale și în organizația National Underground Railroad Freedom Center mi-au folosit mie și multor altora în afaceri și în viață în general. Sper să vă servească și vouă.