

JOY,
INC.

JOY, INC.

***Cum am construit
un loc de muncă
pe care oamenii
îl iubesc***

Traducere din engleză:
Amelia Gheorghiu

RICHARD SHERIDAN


PUBLICA

The original title of this book is:

Joy, Inc.: How We Built a Workplace People Love, by Richard Sheridan

Copyright © 2013 by Richard Sheridan. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

ISBN 978-606-722-010-0

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SHERIDAN, RICHARD

Joy, Inc. : cum am construit un loc de muncă pe care oamenii îl iubesc / Richard Sheridan ;
trad.: Amelia Gheorgiu. - București : Publica, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-722-010-0

I. Gheorgiu, Amelia (trad.)

65

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DIRECTOR EDITORIAL: Doru Someșan

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Monica Mitarcă

CORECTURĂ: Tudorița Șoldănescu, Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru

*Dedic această carte, cu dragoste, partenerei mele de
viață și minunatelor noastre fiice,
Megan, Lauren și Sarah.
Și lui James, partenerul meu în viața profesională
și la jocul de golf.
Voi sunteți, cu toții, sursa entuziasmului meu!*

CUPRINS

Prefață	9
Introducere	15
1. Călătoria mea spre entuziasm	29
2. Spațiu și gălăgie	53
3. Libertatea de a învăța	65
4. Conversații, ritualuri și obiecte cu valoare simbolică	83
5. Interviu, angajare și includere	111
6. Puterea spiritului de observație	133
7. Luptă împotriva fricii, acceptă schimbarea	151
8. Cum să crești lideri, nu șefi	173
9. Oprește haosul, elimină ambiguitatea	187
10. Rigoare, disciplină, calitate	199
11. Durabilitate și flexibilitate	211
12. Ajustabilitatea	233
13. Responsabilitate și rezultate	245
14. Alinierea	263
15. Probleme	275
Concluzie	285
Epilog	293
Muțumiri și aprecieri	299
Profesori recomandați	305

Cuvânt înainte

Din primul moment în care a intrat în contact cu un calculator, încă de la vârsta de treisprezece ani, Richard Sheridan a știut că urmează să își petreacă toată viața făcând programare. Însă experiența lui în industria software-ului l-a învățat de-a lungul timpului că, pentru mulți angajați, munca în acest domeniu se traduce în ore nesfârșite petrecute la birou și proiecte coordonate greșit care generează rezultate slabe. După aproape treizeci de ani de activitate, a decis că e timpul să găsească o cale mai bună. Astfel, în 2001, a fondat Menlo, companie de design și dezvoltare de software, având o intenție clară: să creeze o cultură organizațională bazată pe entuziasm. Șase ani mai târziu, Menlo intra în Top 500 al Inc.com, ca una din firmele private cu cea mai rapidă creștere din SUA.

În 2013, sediul companiei – aflat într-o fostă parcare din Ann Harbour, Michigan, a fost vizitat de peste două mii de oameni din toată lumea, dornici să descopere mai multe, dar nu despre tehnologia folosită de Menlo, ci despre abordarea originală a culturii organizaționale și a design-ului unui spațiu de lucru gândit pentru a genera entuziasm și implicare.

Au avut atât de multe cereri pentru astfel de tururi ghidate, încât CEO-ul a realizat că e timpul să împărtășească povestea lor de succes într-un alt mod. Așa a apărut cartea *Joy, Inc.*, ce captează drumul parcurs de Sheridan în dorința de a schimba o industrie în care nu se mai regăsea și metodele pe care

organizațiile de peste tot le pot folosi pentru a-și menține echipele motivate și pasionate de ceea ce fac.

Practicile uzuale din companii spun că, pentru a fi productiv și a aduce o contribuție cât mai valoroasă în compania în care lucrează, este nevoie ca fiecare individ să fie separat fizic de colegii săi printr-un spațiu personal bine delimitat. Plimbându-se prin sediul Menlo, unul dintre lucrurile pe care vizitatorii le observă este tocmai lipsa birourilor închise, a pereților și a cubicle-urilor. Mai mult, majoritatea angajaților de aici nu au propriile lor birouri, scaune sau calculatoare. Vizitatorii sunt deseori surprinși de acest mod neconvențional de amenajare, în care angajații nu au nici măcar un loc în care să-și pună fotografiile cu familia. Ce spune managementul Menlo despre asta? Dacă vor să îi vadă pe cei dragi, angajații sunt liberi să îi aducă la birou. Compania a creat spații speciale de odihnă și îngrijire, iar până acum, au crescut deja 5 copii Menlo. Animalele de companie sunt, de asemenea, binevenite.

Menlo folosește aceleași tehnici pe care Edison le-a inventat acum 130 de ani: lucrează colaborativ într-un *open space* și dezvoltă software iterativ și gradual, urmărind să aibă un produs de mici dimensiuni o dată la 10 zile și o lansare semnificativă o dată la 6 luni. Bineînțeles, ca și la Edison, principalul factor motivațional este crearea unor produse utile și vandabile, ce aduc valoare de business reală. Colaborând permanent, într-un spațiu deschis, echipa lucrează mai bine, mai repede și la costuri reduse, totul în spiritul conceptului original al lui Edison – Fabrica de invenții.

Lider pe piața de amenajări de spații de birou de mai bine de 17 ani, COS înțelege rolul pe care mediul de lucru îl are în motivația și confortul angajaților și în construirea unei atmosfere plină de energie.

De ce recomandăm cartea *Joy.Inc*? Pentru că vorbește despre curajul de a construi și aplica un prototip de spațiu de lucru unic, într-un act asumat de construire a culturii organizaționale, totul în numele entuziasmului de a face lucrurile bine.

Citiți *Joy.Inc* și vă veți familiariza cu sistemul de valori și credințe al unei companii de succes și veți înțelege cum un spațiu de birou inovativ, care urmărește activ să elimine stereotipurile, poate fi o bază puternică pentru un model de afaceri sustenabil.

Echipa COS



Prefață

Rich Sheridan era cât pe ce să scrie cartea greșită.

L-am oprit din avânt, în timp ce lucra la ultimele etape ale manuscrisului, și l-am implorat să schimbe direcția.

Nu ar fi fost o schimbare dificilă, având în vedere ceea ce scrisese deja, dar era deosebit de important pentru ceea ce urma să comunice lumii întregi.

Credea că scrie cartea *Joy, Inc.** Cartea pe care era foarte aproape să o trimită la editură s-ar fi putut numi mai degrabă *Schimbare, Inc.*

Poate ar fi fost o carte bună, poate ar fi fost o carte importantă, dar nu ar fi fost această carte. Nu cartea de care eu credeam că lumea avea nevoie. Nu cartea pe care o știam eu – din experiența personală și din ce văzusem în firma lui – pe care Rich și doar puțini alții pe această lume erau capabili să o scrie. Nu cartea pe care aveți nevoie, cu toții, să o citiți. Pe scurt, nu era pe cale să scrie una dintre cele mai importante cărți de business din toate timpurile.

I-am spus că era timpul să ia atitudine.

În numele entuziasmului.

Prea multe cărți de business fac același lucru: se eschivează, speculează, se scuză. Te pierd pe tine, cititorul, și, în acest proces, te lasă fără speranță – speranța că lucrurile pot fi radical diferite decât sunt în acel moment. Această carte ar fi putut fi acel gen de carte de business. Ca să fiu sincer, eram dispus să fac tot ce îmi stătea în putință ca acel lucru să nu

* O traducere a acestui titlu ar fi *Entuziasm SRL* (n.t.).

se întâmplă. Dacă nu aş fi făcut-o, aş fi împiedicat lumea să primească un mesaj deosebit de important – un mesaj de care are nevoie, cu disperare, şi pe care trebuie să-l audă neapărat. Acelaşi mesaj pe care Rich Sheridan este unicul calificat să ți-l transmită, dintr-un motiv ce ţine, poate, de conexiunile, experienţele şi pasiunea sa.

Vedeţi dumneavoastră, când îl momeşti pe cititor cu noţiunea de entuziasm şi apoi îi promiţi că-i spui cum să ajungă la el, faci o promisiune importantă. Toată lumea îţi promite că te va ajuta să-ţi schimbi cultura organizaţională. Scriem despre acest subiect de peste trei decenii. Eu, personal, îmi doresc să fiu Menlo. Vreau să ating entuziasmul.

I-am spus lui Rich: „Nu cred că e nevoie să te eschivezi, îndemnându-i pe cititori să aleagă singuri ţinta către care să se îndrepte“. Acel mesaj era inutil de tolerant. La naiba – oricine poate alege banii, performanţa sau orice altceva. Dar *entuziasmul* – cine a mai avut curajul să promită asta? Ca să fiu sincer, sunt sătul până peste cap de autorii care nu îşi asumă o poziţie.

Serialele TV pe care le urmăream, când eram copil, începeau, de obicei, cu un tată, în costum de afaceri, venind de la serviciu, la sfârşitul zilei, purtând servietă scumpă şi fredonând o melodie veselă. Şi, pe măsură ce intriga inconsecventă a sitcom-ului continua, nu apărea nicio referire la „ce făcea tata la serviciu“. Niciun scenarist nu îndrăznea să strice buna dispoziţie a privitorilor cu detalii sordide despre munca acestuia. În consecinţă, mesajul filmelor din anii 1950 era pe cât de vag, pe atât de ciudat. Locul de muncă era locul în care aveai nevoie de un costum şi de o pălărie şi unde se întâmplă lucruri de natură misterioasă – care îi făceau pe angajaţi să fredoneze melodii vesele, la finalul programului.

Tatăl meu mi-a descris o imagine complet diferită a locului său de muncă. Eu priveam emisiunile TV din cealaltă parte

a lumii. Oamenii din cartierul nostru purtau la serviciu șorturi și mănuși de cauciuc gros, pentru a-și proteja hainele de mizerie, unsoare și adevizi. Nu vedeai niciun tată sau vreun alt vecin purtând pălărie cu boruri, tot așa cum nu auzeai pe niciunul fluierând vreo melodie veselă, în timp ce venea de la serviciu. Și, cu siguranță, vecina de alături, care lucra la o fabrică de conserve de pește, nu se oprea direct în sufrageria decorată cu mileuri brodate, imediat ce intra în casă. După serviciu, se oprea direct în bucătărie, unde încerca, cu disperare, să scape de mirosul de pește de pe mâini.

Data fiind situația din partea noastră de lume, oamenii se plângeau continuu de dureri de spate și de natura dezumanizantă a muncii lor, ca și de prostia și de răutatea șefilor lor. Ei își urau locurile de muncă. Era singurul lucru despre care vorbeau. Pe seama căruia făceau glume. Despre care scriau cântecele acelor vremuri. Ca să citez o replică din *City Slickers*, dacă ura tatălui meu pentru locul lui de muncă ar fi fost o națiune, aceea ar fi fost China.

Amintindu-mi de toate aceste lucruri, imaginează-ți surpriza pe care am trăit-o, când, vreo douăzeci de ani mai târziu, m-am surprins fluierând o melodie veselă, în timp ce ieșeam din casă, spre serviciu – nici măcar înapoi. Îmi plăcea ce făceam. Nu purtam nici costum, nici pălărie, dar, cumva, reușisem să fiu entuziasmat de locul meu de muncă. Am fost șocat.

La început, m-am gândit că satisfacția mea venea din faptul că aveam o carieră, și nu doar un loc de muncă. Nu era așa. Vreo doi ani mai târziu, când bucuria de a crea, personal, un produs de foarte bună calitate, m-a adus în ipostaza de a manageria cererile neobosite ale clienților și ale angajaților, care erau strâns legați unii de ceilalți și se atacau reciproc, mi-am dat seama că nu poziția pe care o ocupam în câmpul muncii îmi provocase acea satisfacție. Era altceva – ceva mult mai inefabil

de atât. Ceea ce te face să fluiери, în drum spre casă de la serviciu, nu este faptul că ai o profesie, nici că lucrezi într-o clădire care e parte dintr-un parc industrial – nici măcar că lucrezi într-o mină plină de diamante. Entuziasmul nu izvorăște din natura produsului sau a serviciului pe care îl realizezi, ci din cu totul altceva. Dar ce ar fi acel altceva?

Apoi, l-am cunoscut pe Rich Sheridan. Patru decenii mai devreme, Rich intrase în domeniul dezvoltării de software, convins că a face software este o chestie gen ultimul răcnet. Dar a aflat mai apoi, ca și mine, că, indiferent de cât de tari erau produsele sau gadgeturile pe care firma le producea pentru ei, clienții se răzgândesc în mijlocul perioadei de producție, decizii care duc la ședințe dezagreabile, în care se aduc o mulțime de acuze, în toate direcțiile, și în care se aude scrâșnetul dinților încleștați. Angajații care scriu cod devin experți în conținut, care nu ar îndrăzni să-și ia o zi liberă sau, mult mai rău, să plece în concediu, de frica de a nu se produce cumva un vid intelectual în firmă, în lipsa lor.

Ceea ce începuse ca o plimbare în pas săltat prin Țara Tuturor Posibilităților, devenise o rostogolire dureroasă prin grohotișul așteptărilor neîmplinite – aceeași cale pe care am mai mers și eu, uneori, și pe care eram hotărât s-o ocolesc, cât puteam de mult.

Rich avea rezolvarea. În timp ce munceam din greu să-mi îmbunătățesc relațiile interpersonale, el studia entuziasmul și îl făcea să funcționeze, în compania lui, iar povestea lui este acum în această carte. L-am vizitat la biroul său și i-am sorbit fiecare cuvânt. A fost uluitor să-i văd pe oameni nerăbdători să creeze, să colaboreze și să intre în legătură cu clienții, să caute soluții împreună, în echipe, pentru ca, la final, să respecte termene-limită dificile și să livreze produse complexe – și să facă toate aceste lucruri cu sentimentul împlinirii și al pasiunii pentru ceea ce fac.

Trecuseră câteva luni de la momentul la care am început să încerc să implementez, în firma mea, ceea ce învățasem de la Rich. Într-o zi, mi-a trimis un e-mail în care mă anunța că urma să-și lanseze noua carte, în curând; în care se vorbea despre cum să modelezi o cultură organizațională, cu câteva referiri la transformarea atmosferei de lucru într-una entuziasată. Mesajul de bază era că îți poți alege ce fel de organizație îți dorești și, apoi, o modelezi în acea direcție. Ideea era că trebuia să te ocupi în mod conștient de acea cultură organizațională.

Poftim? Rich a luat-o razna?! Așa că i-am trimis următorul mesaj:

Rich, cartea trebuie să transmită un singur mesaj. Dacă îți vei intitula cartea Joy, Inc., nu poate fi o carte care să afirme că poți crea orice tip de cultură organizațională și că vei găsi în ea modul în care să o faci. Toți îți promit că te vor ajuta să-ți modifice cultura organizațională. Personal, eu îmi doresc să ating entuziasmul cu care mă ademenesci în titlu și ceea ce am văzut cu ochii mei, la tine în firmă.

Am continuat, spunându-i lui Rich următoarele:

Mesajul tău este unul dătător de speranță, pe care îl susții cu informații pline de înțelepciune. De dragul lui Mike, nu te opri din a le spune oamenilor să caute să construiască o cultură organizațională a entuziasmului. Ești mult prea modest, lăsându-i să aleagă singuri orice își doresc. Te rog să consideri această carte ca fiind menirea ta. Te rog să nu rătăcești calea și să scrii o carte la fel ca toate celelalte, despre schimbarea, în general, a culturii organizaționale. Orice se abate de la mesajul „Entuziasmul este scopul și iată cum îl poți atinge” îi va minimaliza mesajul, îl va face pe cititor să se îndoiască de demersul tău și să slăbească puterea titlului pe care l-ai ales.

Îndemnurile mele și-au atins ținta. *Joy, Inc.* este cartea pe care ai nevoie să o citești. *Joy, Inc.* își asumă o poziție – aceea de a susține introducerea entuziasmului în locul de muncă.

Cam era timpul.

KERRY PATTERSON

Cofondator VitalSmarts

Autor al volumelor: *Influencer*, *Crucial Conversations*,
Crucial Confrontations, *Change Anything*

Introducere

De ce am ales Entuziasmul?

Entuziasmul în afaceri sună ridicol. Poate tocmai de aceea, când am început să scriu despre construirea unei culturi organizaționale a entuziasmului, am fost tentat să abordez tema pe ocolite.

Entuziasmul este ca un vis perfect care se întâmplă în realitate, în sunet de muzică divină și în clinchet de clopoței. Entuziasmul este un cuvânt care poate exprima dragoste, fericire, sănătate, menire și valoare. Entuziasmul poate fi simțit acasă, la biserică, când faci ceva ce îți face cu adevărat plăcere, când ai un hobby la care ții foarte mult – dar nu la birou. Entuziasmul este un concept care nu-și află locul în lumea corporatistă. În orice caz, nu sună deloc profitabil.

Acest concept ar putea fi considerat radical, neconvențional și la limită, pentru o idee aplicabilă în afaceri. Cu toate acestea – oricât de ridicol ar suna – entuziasmul este crezul cel mai de preț în compania noastră. Entuziasmul este motivul pentru care există Menlo Innovations din Ann Arbor, compania mea, specializată în dezvoltarea de soluții software personalizate. Este ceea ce definește și ne face să fim așa cum suntem. Este singurul nostru crez comun, împărtășit de fiecare membru al echipei. Entuziasmul este motivul pentru care ai ajuns la mine.

Eu știu de ce citești această carte. Îți dorești să aduci entuziasmul acolo unde lucrezi, dar ți se pare foarte greu, aproape imposibil.

În adâncul sufletului, *știi* că există o cale mai bună de a conduce o afacere, o echipă, o firmă sau un departament. Ai știut-o dintotdeauna. Sunt gânduri care te năpădesc seara, chiar înainte să adormi, sau dimineața, înainte să deschizi ochii.

Apoi, odată ce ziua începe, intenția de a face schimbarea, de a provoca transformarea, se evaporă ca un vis nebunesc pe care nu-l mai poți recompu.

Deși suporti în tăcere (sau poate nu chiar în tăcere) tortura actualei filosofii a companiei în care lucrezi, nu poți renunța definitiv la această idee. Simți că schimbarea este totuși posibilă.

Și eu am fost în aceeași situație – profund nesatisfăcut de munca mea și de incapacitatea de a face ceva în această privință. Dar lucrurile se pot schimba în bine. Compania mea, Menlo Innovations, a captat spiritul entuziasmului și l-a transformat în realitate, atât pentru cei din firmă, cât și pentru cei din exterior, pentru clienții și furnizorii noștri. În această carte, îți voi oferi șansa să pătrunzi tainele practicilor radicale pe care le aplicăm în Menlo și care fac din acest loc de muncă o experiență unică. Mai mult, îți voi împărtăși drumul meu de la entuziasmul tineretii la profunda deziluzie care i-a urmat și înapoi către optimismul fără limite al unui loc de muncă entuziast.

Imaginează-ți entuziasmul

Să pornești la drum cu intenția clară de a proiecta și de a modela o organizație este o misiune copleșitoare. Și totuși, ai o idee despre cum ar trebui să arate o afacere în mod ideal, cum ar trebui organizată și condusă. Dacă firma ta ar putea fi exact așa cum o dorești, care ar fi unicul cuvânt prin care a-i descrie rezultatul?

O afacere de succes?

Profitabilă?

Activă?

Distractivă?

Satisfăcătoare?

Productivă?

Dominantă?

Inovativă?

Implicată?

Cum sună *entuziastă*?

Dacă ai aduna laolaltă un grup de oameni pentru a crea ceva nou și convingător, entuziasmul ar putea fi explicat foarte simplu:

Entuziasm înseamnă să proiectezi și să realizezi un produs care va fi folosit cu plăcere și apreciat la adevărata valoare chiar de oamenii pentru care a fost creat.

Entuziasmul autentic înseamnă să oferi un produs sau un serviciu care este atât de plăcut publicului, încât oamenii să te oprească pe stradă și să exclame: „Serios, tu ai făcut asta? Îmi place foarte mult“. Dacă poți obține acest rezultat, în timp ce îi motivezi pozitiv pe membrii echipei tale, vei obține rezultatul pe care multe companii abia îndrăznesc să-l viseze.

Menlo Innovations, modelul meu de companie entuziastă, a pornit pe această cale personală într-un mod care poate fi considerat egoist, dar este, cu siguranță, unul nobil. Mi-am dorit cu disperare să lucrez într-un mediu entuziast, cu oameni entuziaști, care obțin rezultate entuziasmante. Mi-am dorit să mă simt bine la serviciu și să obțin rezultate care mă încântă.

Prima oară când am pornit pe calea entuziasmului, eram șeful departamentului de cercetare și dezvoltare într-o

companie publică unde, timp de doi ani, am reușit să implementez cultura organizațională pe care mi-o doream – înainte ca „bula“ internet să explodeze și să dea totul peste cap. Ceea ce am acumulat în acei doi ani a devenit modelul – prototipul – genului de afacere care a dus la nașterea Menlo Innovations, în anul 2001.

Încă de la lansare, Menlo a crescut constant. În timp, am câștigat cinci premii pentru dezvoltare din partea revistei *Inc.*, ne-am triplat spațiul de birouri și am creat pentru clienții noștri produse care domină piața. Am fost remarcați, de asemenea, pentru cultura noastră organizațională unică, recunoscuți drept una dintre primele zece organizații de pe planetă în care angajații sunt fericiți la locul de muncă, distincție oferită chiar de către Chief Happiness Officer (Ofițerul Șef al Fericirii) din Danemarca și aceeași revistă *Inc.* ne-a declarat ca fiind una dintre cele mai îndrăznețe 25 de companii mici. Menlo este declarată, anual, drept unul dintre „Cele mai democratice locuri de muncă“ de către World Blu, organizație fondată de Traci Fenton.

În fiecare an, mii de oameni vin din toate colțurile lumii în vizită la Menlo, să trăiască pe viu experiența culturii noastre organizaționale. Iar eu dorm bine noaptea, știind că mi-am atins personal entuziasmul după care am tânjit atât, într-o companie care obține profit an de an, fără nicio investiție din exterior. Abordarea noastră contra-culturală nu este complicată, deși simplitatea nu este un obiectiv tocmai ușor de atins.

Entuziasm? Glumești!

Entuziasmul nu este un cuvânt asociat cu succesul în afaceri. Acest fapt este cu atât mai adevărat în domeniul meu de

activitate: realizarea, punerea în aplicare și asigurarea mentenanței unor programe complexe. Până la urmă, industria de software este cea care a lansat, în mediul de afaceri, noțiunea de „marș al morții”: programatori muncind zi și noapte și dormind la birou, în saci de dormit, neglijându-și familiile și anulând concedii și vacanțe. Aceste „marșuri ale morții” au dus, de multe ori, la cel mai trist final posibil: proiectele au fost abandonate înainte să vadă lumina zilei. Consecința: programatori care privesc în urmă la dezastrul vieții personale și se întreabă pentru ce s-au chinuit atât.

Aceeași industrie de software a indus lumii ideea că utilizatorii sunt proști. Acești „utilizatori proști” vor avea nevoie de cărți de tipul „For Dummies” (pentru Proști) ca să poată folosi cu succes minunatele noastre tehnologii, pentru că, ei singuri, nu sunt suficient de inteligenți să priceapă ce am creat noi. Industria noastră a convins întreaga lume să accepte oribile erori de programare și sisteme de securitate nesigure ca pe un rezultat firesc al progresului.

Știi toate aceste lucruri, la fel de bine ca toți ceilalți din domeniu. După un început plin de speranță, în cea mai mare parte a carierei mele, am fost cât se putea de departe de entuziasm. În timp ce am trecut de la programator în tranșee la executiv într-o companie publică aflată pe cai mari, am fost membru activ în aceste „marșuri ale morții”. Mă consumam și aveam probleme cu somnul, în timp ce mă luptam cu promisiuni făcute consumatorilor, pe care nu le puteam respecta, și pretenții absurde pe care le impuneam echipei. Am livrat produse de proastă calitate care au creat probleme imense utilizatorilor. Când mi-am expus, în plen, îngrijorarea pentru această stare de fapt, colegii din echipa managerială m-au asigurat că lucrurile se vor rezolva după livrare. Nu am văzut niciodată această promisiune devenind realitate. Când problemele

au început să apară în număr tot mai mare, după cum era de așteptat, șefii mi-au replicat că ei nu mi-au cerut niciodată să fac acele produse, atât de slabe calitativ.

Începusem să cred că era doar o problemă în capul meu și că ceilalți aveau dreptate. Acum știu că nu eram singurul care gândea așa. Pentru că, acum, foarte mulți oameni apelează la mine pentru a aduce entuziasmul la locurile lor de muncă: în sistemul de sănătate, în școli, colegii, biserici, ONG-uri, în companiile producătoare de mașini sau de aparatură medicală. Sunt contactat chiar și de unele dintre companiile de top de pe planetă, premiate pentru cultura lor organizațională. Nici măcar ele nu au reușit să atingă entuziasmul.

Situația nu trebuie să rămână așa. În demersul nostru de a obține entuziasmul acesta atât de alunecos, Menlo și-a schimbat radical modul de abordare și procesul de lucru – și, pe parcurs, a întors cu susul în jos, în mintea angajaților, ideile tradiționale despre conducerea unei afaceri, despre cultura organizațională și stabilitate. Prin schimbările radicale pe care le-am provocat, am dezvoltat soluții care pot fi aplicate în orice organizație, nu doar pentru echipele de programatori. Sper ca experiența noastră, de a sădi entuziasmul în inima afacerii proprii, te va inspira să cultivi, la rândul tău, schimbarea pe care ai crezut-o posibilă tot timpul.

În paginile următoare vom explora împreună metode pe care managerii le pot folosi pentru a aduce entuziasmul la serviciu: procedee simple, repetabile, care duc la rezultatul dorit; gestionarea resurselor umane fără ajutorul unui departament tradițional de acest tip; crearea de produse personalizate pentru clienți; realizarea de produse care nu vor aduce reclamații ulterioare. *Joy, Inc.* te va învăța cum să implementezi o structură organizațională fără birocrație și cum să se deruleze procesul decizional fără ședințe dese și interminabile. Vei învăța

care este efectul eliminării „fricii induse“ de la locul de muncă, cum să valorifici la maximum energia umană prin înlăturarea ambiguității. Vom arunca o privire, de asemenea, asupra modului în care să protejezi și să asiguri respectarea principiilor sociale de bază, cum sunt demnitatea, munca în echipă, disciplina, încrederea și entuziasmul.

Deși voi folosi multe exemple proprii, nu intenționez să te conving că modelul ales de mine este unicul și singurul mod în care se pot face lucrurile. Deși am învățat, de-a lungul timpului, că exemplele reale pot fi de mare ajutor, acestea sunt greu de găsit în cărțile de business. Am trăit, personal, situațiile povestite în această carte, de-a lungul unei cariere de peste 40 de ani. Această carte se dorește a fi o scriere creativă bazată pe experiențe reale, menită să încurajeze și să inspire, pentru că, mult prea des, primii pași în schimbarea unei culturi organizaționale sunt resimțiți ca un proces în care te simți foarte singur.

Avem șansa să primim vizita multor oameni inteligenți și educați, care vin la noi în firmă să vadă cu ochii lor ce am reușit să creăm. De multe ori, împărtășesc și susțin aceleași teorii despre cum funcționează Menlo, dar sunt uimiți să afle că nu ne-am proiectat și dezvoltat cultura organizațională prin studierea unor teorii complexe despre structuri organizaționale și lucru în echipă. Pentru Menlo, metoda de construire a unei culturi a entuziasmului a fost simplă: am vrut să creăm un loc în care să fim încântați că venim la serviciu în fiecare zi.

Cultura entuziasmului trebuie împărtășită

O cultură a entuziasmului atrage oameni din afara companiei, inclusiv clienți și membri ai comunității locale, la fel și atenția presei. Una dintre pietrele de temelie ale succesului

firmei Menlo este abilitatea noastră de a împărtăși idei și practici cu ceilalți.

Numai în 2012 am primit 241 de grupuri de vizitatori, adică 2 193 de persoane în total. Aceștia au venit de peste tot, pentru a vizita subsolul unei parări din centrul orașului Ann Arbor, într-o zonă puțin frecventată a Statelor Unite. Aceste tururi sunt popularizate doar din gură în gură; noi nu promovăm aceste excursii, există o singură referire la ele, undeva pe pagina noastră de web. Unele sunt plătite, dar cele mai multe sunt gratis. Iar eu sunt gazdă, de obicei. Cei care ne vizitează sunt în căutarea a ceea ce și eu am căutat foarte mulți ani și a ceea ce cauți și tu acum, citind această carte.

De cele mai multe ori, îmi întâmpin musafirii cu fraza: „Bine ați venit la Menlo! Este compania în care am dezvoltat o cultură organizațională concentrată pe valoarea lucrativă a entuziasmului“.

Vizitatorii sunt uimiți să audă această descriere despre Menlo Innovations. Ei cred că suntem o firmă de software interesantă și că, vizitându-ne, vor lua cu ei soluții deștepțe pe care să le ducă înapoi propriilor echipe tehnice. Dar, odată ajunși aici, descoperă că entuziasmul este o stare de spirit generală, atât de evidentă și de autentică, încât le este imposibil să o ignore. Varianta noastră de entuziasm în afaceri are potențialul de a afecta un public mult mai numeros în cadrul companiei lor, indiferent de domeniul în care activează.

De ce entuziasmul trebuie să fie în centrul atenției?

„Ei bine“, îmi întreb musafirii, „ce credeți că s-ar întâmpla dacă jumătate dintre angajații de la Menlo ar fi entuziaști și jumătate, nu? Cărei jumătăți de echipă i-ați acorda proiectul pe care vreți să-l realizați?“

Evident, toți aleg jumătatea entuziastă de echipă.

„Și totuși, de ce preferați jumătatea entuziastă a echipei?”
Îi întreb. „La ce vă așteptați din partea lor?”

Răspunsurile sună cam așa:

„Ar fi mai productivi.”

„Ar fi mai implicați.”

„Ar fi mult mai ușor de lucrat cu ei.”

„Ar lucra mai bine.”

„Ar fi mult mai interesați de reușita proiectului.”

Oricine poate recunoaște, cu ușurință, că o echipă entuziastă ar da rezultate mai bune. Dar entuziasmul nostru nu se manifestă numai la nivel intern. Scopul nostru este de a ne asigura că munca pe care o depunem în aceste birouri se răspândește în întreaga lume, pentru a fi adoptată de cât mai mulți și folosită cu plăcere de toți. O companie entuziastă este foarte preocupată de schimbarea pe care o produce în lume. Nu poți obține un entuziasm exterior sustenabil dacă sentimentul nu vine din interior.

Prin intermediul acestei cărți, te invit și pe tine să arunci o privire în interiorul firmei Menlo, să vezi cum arată entuziasmul. Să simți energia unui spațiu complet deschis, adaptabil, lipsit de barierele fizice care împiedică o comunicare fluentă printre cei prezenți. Să surprinzi conversațiile vii și animate ale membrilor echipei de lucru. Să vezi pereții acoperiți de hârtii și sfori, piuneze și bilețele colorate. Să înveți totul despre cum am creat JOY, Inc. și să cauți, alături de noi, răspunsuri la următoarele întrebări:

Ce înseamnă o cultură intenționat entuziastă?

Cum reinventezi o cultură organizațională disfuncțională și cum o orientezi spre entuziasm?

Poți să faci asta și să fii productiv în același timp?

Entuziasmul te va face să plutești – pe tine și echipa ta

Principiile după care sunt guvernate organizațiile umane sunt similare cu cele care au stat la baza tehnicii de ridicare a avioanelor de la sol. Gândește-te la contrastul dintre tehnologia de zbor modernă și încercările eșuate ale începuturilor. În primii ani ai carierei mele, am încercat modelul lor managerial. Am fost un fel de Icar, cel care și-a prins aripi din pene lipite cu ceară și a dat din ele cu toată puterea, fără să reușească să zboare vreodată. Am obținut prea puține rezultate pentru tot efortul depus, am obosit și am acumulat frustrări.

Știm cu toții că frații Wright au reușit și au zburat – dar de ce au fost ei primii care au făcut-o, în timp ce atâția alții au eșuat de-a lungul mileniilor? Și ei au avut, la rândul lor, o competiție serioasă din partea contemporanilor, printre care Samuel Perpont Langley. Langley a condus o echipă de oameni bine instruiți și a dispus de un buget serios în cursa pentru construirea primului avion pilotat de om. A pierdut competiția primului zbor în fața fraților Wright, doi iluștri necunoscuți la acea vreme, după care a abandonat definitiv și irevocabil orice cercetare ulterioară în domeniul zborului.

Există multe teorii despre motivul pentru care frații Wright au fost capabili să zboare, iar Langley, nu. Eu am o singură explicație simplă.

Langley încerca să construiască un avion. Frații Wright voiau să zboare.

Langley urmărea intrarea în istorie, faima și recompensa financiară. Frații Wright erau în căutarea entuziasmului. Ei își doreau să zboare și să privească lumea așa cum o fac păsările. (Și cum mi-am obținut livretul de zbor la doar 19 ani, pot aprecia pe deplin plăcerea zborului motorizat.) Faptul că ei au

urmărit un scop concret cu entuziasm i-a diferențiat și le-a adus victoria. A constituit unul dintre motivele pentru care am fost atât de nemulțumit în primii mei ani ca manager. Am dat din aripi după modelul preluat de la superiorii mei, dar cu ce consecințe? Nu eram prea sigur de răspuns.

Acum știu ce-mi doresc în afaceri: entuziasm. Să urmărești entuziasmul în contextul mediului de afaceri nu înseamnă să te concentrezi numai pe faimă și pe profit. Oamenii aspiră la scopuri mai înalte. Echipele își doresc să lucreze la proiecte mărețe. Își doresc să-și lase amprenta asupra lumii în care trăiesc, să creeze lucruri valoroase și durabile. Nu doar pentru glorie, ci pentru a aduce plăcere și a ușura suferința celor din jur. La fel ca frații Wright, și noi, la Menlo, ne dorim să zburăm. Am înțeles că, în felul acesta, profitul, faima și gloria vor urma aceeași cale ca și noi.

Fericirea și Entuziasmul sunt diferite

În această explorare a entuziasmului, evit să cad pradă tentației de a merge pe calea fericirii. Nu-i nimic în neregulă cu fericirea – și este la fel de adevărat că nu trebuie să te oprești s-o cauți permanent. Este vorba doar despre faptul că entuziasmul este mai profund, mai plin de substanță, mai motivant. Fericirea este mai mult o stare de moment. Poți fi entuziast fără să fii și fericit în fiecare clipă.

Noi, la Menlo, ne distrăm, râdem mult și suntem plini de energie – dar nu suntem întotdeauna feriți. Avem un sistem de valori comun. Suntem concentrați și motivați. Uneori, suntem cinici, iar, alteori, cu adevărat furioși. Ne folosim energia izvorâtă din furia sau din cinismul nostru pentru a ne alimenta puterea de muncă, cu speranța că vom putea opri suferința

cauzată de, probabil, una dintre cele mai viciate domenii de activitate de pe planetă: tehnologia informațională.

Ca și tine, considerăm că ceea ce facem este provocator și important. De exemplu, echipa noastră a realizat unul dintre cele mai bune instrumente de cercetare a cancerului și a SIDA. Am colaborat la construirea unui sistem informatic funcțional în domeniul transplantului de organe. Prin aceste proiecte, compania noastră a depus o muncă importantă și valoroasă; am lucrat ani buni să le terminăm. Ar fi fost greu să fim fericiți permanent. De fapt, dacă fericirea ar fi fost elementul necesar pentru succes, ne-am fi oprit foarte devreme, când situația se complicase peste măsură. Dar, pentru că ne-am concentrat toată energia în obținerea unui rezultat entuziasmant, am găsit mereu puterea să continuăm – și încă o mai găsim.

Entuziasmul este sentimentul de satisfacție reală și profundă pe care îl simți de când începi să te pregătești pentru maraton și până termini de alergat.

Entuziasm înseamnă să participi la căsătoria fiicei tale cu bărbatul visurilor ei, știind că tot efortul epuizant de a fi părinte este concentrat într-un simplu DA.

Entuziasmul este sentimentul pe care îl trăiește un pilot pe un avion de vânătoare care, după multe ore de pregătire teoretică și practică, reușește să aterizeze un F-18, la bordul unui portavion, pe vreme rea, vânt puternic și vizibilitate redusă. Odată ce motorul a tăcut și roțile au fost blocate, pilotul știe că aparatul de zbor, portavionul, echipa de zbor de la sol și el însuși sunt în siguranță – și abia așteaptă să o ia de la capăt.

Cu toții ne dorim entuziasm în viața profesională, în timpul liber, în școala unde ne învață copiii, la biserică, în familie și în țara în care trăim. Oamenii sunt dornici să se implice în proiecte mai mari decât ei înșiși, să se adune în comunități. De aceea devenim membri într-o echipă și lucrăm împreună, timp

îndelungat și cu mult efort, pentru a obține rezultate entuziasmante în proiecte dificile.

Această pornire interioară, fundamental umană, de a căuta entuziasmul în tot ceea ce faci este și motivul pentru care citești această carte.

Bine ai venit la JOY, Inc.
Sunt foarte încântat că ești aici.

1 | Călătoria mea spre entuziasm

M-am îndrăgostit pentru prima oară în 1971, la începutul lui septembrie. Eram boboc, elev în primul an de liceu, când s-a întâmplat acel ceva care mi-a schimbat cursul vieții. M-am îndrăgostit, dar nu de o fată; asta s-a întâmplat câțiva ani mai târziu. Atunci m-am îndrăgostit de o mașinărie magică.

M-am așezat în fața unui Teletype și am tastat un program de două rânduri:

```
10 PRINT „Hi RICH”  
20 END
```

Apoi am tastat:

```
RUN
```

Computerul a răspuns, afișând la rândul lui:

```
HI RICH
```

Am fost cucerit pe loc și am știut imediat ce urma să fac pentru tot restul vieții. Urma să fiu un artist. Arta mea? Software-ul. Era cel mai prețios „lucru” pe care îl puteam „sculpta”. La numai 13 ani, îmi descoperisem scopul în viață și eram mulțumit din tot sufletul. Era o primă întâlnire cu entuziasmul.

Anul următor, după ore și printre lecții, am lucrat zilnic, până noaptea târziu, pentru a crea un program care acum s-ar putea numi „baseball fantastic“. Tot ce-mi doream, de fapt, era să pot continua jocul preferat, împreună cu prietenii mei, în timpul lungilor ierni din Michigan. Am inventariat regulile jocului și am introdus în computer tot Registrul Oficial al Jucătorilor de Baseball. Mai bine de 500 de statistici despre eroii jocului de baseball din copilăria mea, pozițiile lor în joc, plus detalii de genul: dacă erau la prindere sau la aruncare, dacă erau dreptaci sau stângaci – am băgat totul în computer. Programul ne lăsa să ne alegem echipele, jucătorii aliniați la start și să intrăm în competiție unii cu ceilalți. Încântarea pe care am simțit-o în timp ce mă jucam cu prietenii mei pe computer mi-a întărit pasiunea pentru programare. Încurajat de profesorul meu și susținut cu drag de părinți, am înscris acel program într-un concurs internațional de programatori și am câștigat premiul cel mare la categoria jocuri.

Acea realizare tehnologică competitivă mi-a adus primul job ca programator, înainte chiar să am carnet de conducere: am lucrat pentru departamentul de instruire prin computer al Școlii Gimnaziale din Macomb, Michigan, folosind exact aceleași computere care mă cuceriseră în primele zile de liceu. Am condus echipa care a creat primul sistem de e-mail folosit vreodată de școlile din Macomb. Ne-am făcut o echipă impresionantă de programatori, elevi de liceu, și am lucrat fără oprire, doar ca să putem fi parte din acea revoluție. Spiritul, energia, camaraderia acestei echipe tinere, fără ierarhii, experimentând împreună, cucerind noi teritorii și câștigând teren, erau contagioase. Adulții din jurul nostru nu știau exact cu ce ne ocupam noi. În ochii lor, eram niște mici genii, eroi ai tehnologiei, ceea ce ne făcea și mai ambițioși. Mai presus de toate, nu-mi venea să cred că sunt plătit să fac toate acele lucruri pe care oricum le făceam din pasiune.

De la entuziasm la teamă

În liceu și la facultate, focul meu interior ardea cu vâlvății. Eram entuziasmat în legătură cu viitorul meu și al lumii, în general; computerul urma să schimbe totul, iar programarea era ingredientul magic care avea să facă totul posibil. Urma să fac parte dintr-o mișcare la fel de importantă ca marile descoperiri ale omenirii: focul, roata, electricitatea, filmul, producția de masă, televiziunea, tranzistorii, circuitele integrate. În avântul meu către îndeplinirea aspirațiilor profesionale, am obținut două diplome la Universitatea din Michigan, în cibernetică și în inginerie.

După toate standardele sociale, cariera mea ulterioară a urmat traseul perfect. În fiecare an îmi aducea promovări, măritări de salariu, posibilitatea de a cumpăra acțiuni ale companiei angajatoare, responsabilități sporite și birouri din ce în ce mai spațioase. Între 1982 și 1997 am avansat de la programator la vicepreședinte, perioadă în care am lucrat la toate companiile din domeniu, nu multe la număr, care activau în Ann Arbor. Mi-am desfășurat cea mai mare parte a carierei la Interface Systems Inc. În 1999, Interface era considerată cea mai importantă societate pe acțiuni din Michigan, din punctul de vedere al creșterii prețului nominal al acțiunii. Acțiunile mele erau estimate la aproximativ patru milioane de dolari. Aveam tot ce îmi dorisem de când eram copil – sau cel puțin așa părea.

Și totuși, deși aflat în vârful carierei profesionale, îmi doream să renunț. Domeniul meu de activitate începea să mă trădeze. Eram copleșit de un sentiment de deziluzie, captiv într-o carieră care nu-mi mai provoca niciun fel de entuziasm – și nu vedeam nicio ieșire.

Din afară, eram în continuare privit ca un om cu adevărat de succes, acumulând promovări, măritări de salariu și funcții