

Sinceritate
RADICALĂ

Sinceritate **RADICALĂ**

CUM
fără
SĂ FII UN ȘEF
să-ți pierzi'
DAT NAIBII
umanitatea

Traducere din engleză de
George Bragadireanu

Kim Scott



Titlul original al acestei cărți este *Radical Candor: Be A Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity* de Kim Scott.

Copyright © Kim Scott 2017

© Publica, 2017, 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.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SCOTT, KIM

Sinceritate radicală : cum să fii un șef dat naibii fără să-ți pierzi umanitatea / Kim Scott ; trad. din engleză de George Bragadireanu. - București : Publica, 2017

ISBN 978-606-722-274-6

I. Bragadireanu, George (trad.)

159.9
005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ioana Gruenwald

CORECTORI: Rodica Crețu, Liliana Duță

DTP: Răzvan Nasea

Pentru Andy Scott, acea persoană miraculoasă care amestecă romantismul și stabilitatea în viața mea. Pentru copiii noștri, Battle și Margaret, care ne oferă doze zilnice de bucurie nebună și inspirație sănătoasă. Pentru părinții noștri, care ne-au învățat totul. Și pentru frații și surorile noastre care ne-au ajutat să ne găsim.

Cuprins

Introducere	9
Cum să folosești această carte	25

PARTEA ÎNȚĂI | O nouă filosofie a managementului

1. Construiește relații radical sincere	31
SĂ FII PREZENT TRUP ȘI SUFLET LA SERVICIU	
2. Cere, oferă și încurajează ghidarea	55
CREAREA UNEI CULTURI A COMUNICĂRII DESCHISE	
3. Să înțelegi ceea ce o motivează pe fiecare persoană din echipa ta	89
CUM SĂ-I AJUȚI PE OAMENI SĂ PĂȘEASCĂ ÎN DIRECȚIA VISURILOR LOR	
4. Obține rezultate în mod colaborativ	135
NU FUNCȚIONEAZĂ SĂ LE SPUI OAMENILOR CE SĂ FACĂ	

PARTEA A DOUA | Instrumente și tehnici

5. Relații	189
CONSTRUIREA RELAȚIEI DE ÎNCREDERE CU SUBORDONAȚII TĂI	
6. Ghidare	213
IDEI PENTRU A OBȚINE/A OFERI/A ÎNCURAJA LAUDELE ȘI CRITICILE	
7. Echipă	279
TEHNICI PENTRU EVITAREA PLECTISELII ȘI SUPRASOLICITĂRII	

8. Rezultate	317
LUCRURI PE CARE LE POȚI FACE PENTRU A DUCE MAI REPEDE TREABA LA BUN SFÂRȘIT	
Ești gata să începi	355
Mulțumiri	365

Introducere

Asemeni multora dintre noi, și eu am avut odată un șef îngrozitor – o persoană care credea că umilirea angajaților este cea mai bună metodă de a-i motiva. S-a întâmplat ca din greșeală un coleg să-mi trimită o serie de e-mailuri în care șeful meu de atunci mă ridiculiza în mod repetat în fața colegilor. Când i-am spus asta șefului, mi-a spus „să nu-mi bat cășorul” cu așa ceva. Efectiv.

În parte din cauza acestei experiențe, mi-am fondat propria companie – Juice Software. Scopul meu a fost să creez un mediu de lucru unde oamenilor să le placă ceea ce fac și să se simtă bine împreună. Când le povesteam, prietenii râdeau deseori, de parcă le-aș fi povestit despre o cooperativă, nu despre o companie. Dar eu vorbeam serios. Petreceam mai mult de opt ore pe zi la serviciu. Dacă nu mi-ar fi plăcut ce fac și colegii, majoritatea timpului meu scurt pe această planetă ar fi fost o nefericire.

Din păcate, cu toate că am reușit să evit greșelile pe care le făcea șeful meu – nu era foarte greu –, am ajuns să fac alt gen de greșeli. În strădania mea de a crea un mediu de lucru pozitiv și lipsit de stres, am omis partea dificilă, dar necesară în care trebuia să fiu șef: să le spui clar și direct oamenilor tăi când munca lor nu este bine făcută. Nu am reușit să creez climatul în care cei care nu-și făceau bine treaba ar fi putut fi atenționați din timp cât să o poată remedia.

Când îmi aduc aminte de acea perioadă, gândurile mele se îndreaptă imediat către o persoană pe care o voi numi „Bob”. Bob era genul de om plăcut de toată lumea, care transforma mersul la serviciu într-o plăcere. Era un coleg bun, amuzant, atent și care îi ajuta mereu pe ceilalți. Mai mult, venise la interviu cu un CV de cinci stele și cu referințe extraordinare. Părea să fie angajatul ideal și am fost mai mult decât bucuroasă să-l iau în echipă. Însă avea o mare problemă: munca lui era sub orice critică. Destul de repede după angajare mi-am pierdut încrederea în el. Săptămâni în șir lucrase la un document în care trebuia să explice că Juice oferea clienților posibilitatea de a crea tabele în Excel care se autoactualizau. Când am verificat documentul la care lucrase cu atâta sârguință, am fost șocată de ceea ce am descoperit: era total incoerent, un ghiveci de cuvinte. Rememorând acum momentul în care mi-a înmănat documentul, îmi dau seama că Bob însuși știa că lucrarea lui era slabă – rușinea din privirea lui și zâmbetul jenat erau atât de evidente.

Să ne oprim aici o clipă. Dacă ești un manager adevărat, îți dai seama imediat că acesta este un moment-cheie și un semnal de atenționare pentru echipa mea. Lucrarea lui Bob nici măcar nu se apropia de calificativul „suficient”. Eram pe atunci o companie micuță care încerca să se pună pe picioare și nu ne permiteam timpul de a reface acea lucrare sau să curățăm după el. Știam asta. Și cu toate acestea, când l-am întâlnit, nu am putut să pun degetul pe rană. M-am trezit spunându-i că lucrarea era un bun început și că urma să îl ajut s-o termine. Mi-a zămbit nesigur și a ieșit.

Ce se întâmplase? În primul rând îmi plăcea Bob și nu voiam să fiu prea dură cu el. Părase atât de stresat în timp ce ne uitam împreună peste document, încât mi-a fost teamă că va

plânge. Și pentru că îl îndrăgeau cu toții atât de mult, m-a cuprins îngrijorarea că, dacă va plânge într-adevăr, toți ceilalți mă vor considera o bestie abuzivă. În al doilea rând, CV-ul și referințele lui (în cazul în care nu erau false) dovedeau că până atunci își făcuse treaba bine. Mi-am spus că poate avea ceva probleme acasă sau că nu era încă obișnuit cu stilul nostru de lucru. Am reușit să mă conving că, oricare ar fi fost motivul, Bob urma să revină la capacitățile care îl recomandaseră pentru acel post. Și, în al treilea rând, puteam repara eu documentul, de data asta, durând mai puțin decât să stau să-l învăț cum să-l rescrie.

Haideți mai întâi să vedem cum a fost Bob afectat de acest lucru. Să ne amintim că știa că lucrarea lui nu era bună, iar lauda mea nesinceră l-a zăpăcit și mai tare. L-a făcut să se amăgească cu ideea că ar putea să continue în același fel. Ceea ce a și făcut. Din cauză că nu am fost în stare să fac față situației, am eliminat orice șansă ca el să se străduiască mai mult și i-am transmis gândul liniștitor că oricum va fi bine.

Este al naibii de greu să spui cuiva că a dat-o în bară. Nu-ți dorești să rănești sentimentele nimănui; și asta pentru că nu ești sadic. Nu vrei ca respectiva persoană sau restul echipei tale să creadă că ești un nesimțit. Și ai mai și învățat de mic „că, dacă nu ai ceva drăguț de spus, mai bine nu spui nimic”. Și acum, deodată, este de datoria ta să faci asta. Trebuie să renunți la obișnuința ta de o viață. Managementul este o treabă grea.

Și, ca să înrăutățesc situația și mai mult, am continuat să fac aceeași greșeală, la nesfârșit, în următoarele zece luni. După cum știți, cu fiecare activitate prost îndeplinită pe care o accepti, cu fiecare termen de realizare ratat pe care îl admiți, în tine începe să crească un sentiment de ciudă care se transformă apoi în furie. Ajungi să crezi că nu doar treaba este prost făcută, ci și că omul din spatele ei este slab. Devine din ce în ce mai

greu să porți o conversație echilibrată. Începi să eviți orice fel de conversație cu persoana în cauză.

Bineînțeles, impactul comportamentului meu față de Bob nu s-a oprit la el: alții din echipa mea s-au întrebat cum de acceptam o munca atât de prost făcută. Urmându-mi exemplul, au încercat și ei să-l acopere. Îi reparau greșelile pe care le făcea, făceau treaba în locul lui sau refăceau ceea ce el greșise, de regulă la orele la care ei ar fi trebuit să doarmă de mult. Uneori, pentru scurtă vreme, poate fi nevoie să-i acoperi pe unii pentru perioade scurte – să zicem atunci când cineva trece printr-o criză. Dar când treaba se lungește, apar și consecințele. Cei care până mai ieri aveau rezultate excepționale încep să se lase pe tînjală. Am ajuns să ratăm deadline-uri importante. Pentru că știam de ce colegii lui Bob își întârziiau lucrările, i-am lăsat în pace și nu le-am mai făcut greutăți. Ceea ce i-a făcut *pe ei*, de data aceasta, să se întrebe dacă mai știam care este diferența dintre extraordinar și mediocru; poate că, de fapt, nici nu îmi mai păsa de ratarea termenelor. Și, așa cum se întâmplă deseori, când oamenii nu știu dacă ceea ce fac este apreciat la adevărata valoare, rezultatele încep să aibă de suferit – și moralul la fel.

Pe măsură ce mă confruntam cu posibilitatea de a-mi pierde echipa, mi-a dat seama că nu mai puteam amâna la nesfârșit. L-am invitat pe Bob la o cafea. Se aștepta la o discuție plăcută; în schimb, după câteva introduceri false, l-am concediat. Arătam jalnic, amândoi cu nasurile în brișele și la latte-urile noastre. După o tăcere agonizantă, Bob și-a împins scaunul în spate cu un scrâșnet de metal pe marmură, s-a uitat fix în ochii mei și mi-a zis: „De ce nu mi-ai spus?”.

În timp ce prima lui întrebare încă mi se învârtea în minte fără niciun răspuns, a continuat: „De ce *nimeni* nu mi-a spus? Am crezut că țieneați la mine cu toții!”.

Ajunsesem în punctul cel mai jos al carierei mele. Făcusem o serie de greșeli pe care le vărsam acum toate în cărca lui Bob. Nu numai că începusem cu o laudă falsă, dar niciodată nu l-am criticat. Nu i-am cerut niciodată *să-mi dea feedback*, ar fi avut poate ocazia să analizeze mai bine și să găsească niște soluții. Și cel mai grav era că eșuasem în încercarea de a crea o cultură a unei echipe în care colegii lui Bob ar fi putut să-l atenționeze atunci când ar fi luat-o pe arătură. Coeziunea echipei se destrăma și asta se vedea în rezultatele noastre. Lipsa atât a laudelor, cât și a criticii avusese efecte dezastruoase asupra echipei și a rezultatelor noastre.

Se poate trage o linie dreaptă de la lipsa de ghidaj la o echipă disfuncțională cu rezultate proaste. Nu era doar prea târziu pentru Bob. Era de asemenea prea târziu pentru întreaga companie; Juice s-a prăbușit nu la mult timp după concedierea lui Bob.

Google – libertate la serviciu

Era prin 2004 și eram în căutarea unui loc de muncă, așa că am sunat-o pe Sheryl Sandberg, o fostă colegă de la școala de afaceri. Se angajase la Google cu trei ani înainte și avusesem de curând ocazia să stau lângă ea la nunta unui prieten comun. M-a frapat faptul că, deși ținea evident la oamenii din echipa ei de la Google, Sheryl nu ar fi făcut aceeași greșală pe care eu o făcusem cu Bob. Mai târziu aveam să descopăr cât de adevărată era această impresie.

După ce am trecut prin corvoada a 27 de interviuri, am primit de la Sheryl o ofertă de a conduce o echipă de 100 de oameni responsabili pentru vânzările și deservirea grupurilor

de clienți Google AdSense* de nivel mic și mediu. Nici nu știam ce înseamnă AdSense. Mi-am dat însă imediat seama că modul lor de lucru era visul meu devenit realitate, și anume să reușești să creezi un mediu în care oamenilor să le placă ceea ce fac și să le placă unora de alții. Iar Sheryl, constatam cu uimire, era un superboss.

Ulterior, un prieten avea să-mi spună glumind că „în Silicon Valley, nu cazi cu nasul în țărână, ci cazi cu fața în sus” (pentru liniștea tuturor, și Bob a aterizat în picioare).

La scurt timp după ce m-am angajat la Google am avut parte de o avalanșă de feedbackuri productive și extrem de directe. Participam la o ședință cu Larry Page, cofondatorul Google, și cu Matt Cutts, care conducea echipa care se lupta cu spamul pe internet**. Discutam o propunere a mea și a lui Matt. Larry avea un plan mult diferit, mai subtil, pe care eu nu-l înțelegeam. Era clar că Matt înțelegea planul lui Larry și că nu-l agrea câtuși de puțin. Matt – în general un tip plăcut, cu care te înțelegeai imediat – se opunea acum cu înflăcărare. Văzând că Larry nu dă înapoi, Matt a început să țipe la el. Susținea că ideea lui Larry ar fi generat „atâtea chestii inutile” încât nu ar fi fost în stare să le facă față.

Mă simțeam vlăguită de reacția lui Matt. Îmi plăcea de el și mi-era teamă că va fi dat afară pentru că i se opunea atât de

* AdSense este un produs de reclamă pe care îl folosești atunci când vrei ca Google să te plătească. AdSense plasează reclame pe pagina ta de web sau pe blogul tău. Dacă ai, să spunem, un site despre camping, poți plasa o căsuță cu „Reclame de la Google” pe site și, în mod automat, Google o va umple cu reclame despre, să zicem, corturi REI sau saci de dormit marca North Face. Atunci când un vizitator al site-ului tău vede sau dă click pe acea reclamă, tu ești plătit. Modul în care plasezi acea căsuță cu „Reclame de la Google” pe site-ul tău este prin inserarea unui cod specific pe care ți-l dă Google.

** Webspam: site-uri specializate în a pune bețe în roate sistemului de clasificare de pagini al Google. Întrucâtva asemănător e-mailurilor nesolicitate sau telefoanelor primite în timpul cinei de la operatorii de vânzări prin telefon.

vehement lui Larry. Și apoi am observat rânjetul de pe fața lui Larry. Nu numai că îi permitea lui Matt să-l provoace – ba chiar părea să fie încântat. Din felul său deschis și senin în care participa la acea dispută mi-am dat seama că își dorea ca nu doar Matt, ci toți cei care lucrau la Google să nu aibă o problemă în a critica autoritatea – în mod special a lui. Nu avea niciun rost să etichetezi acea conversație drept „plăcută” sau „răutăcioasă”, „grosolană” sau „politicoasă”. Era, pur și simplu, productivă și constructivă. Era liberă. Conducea către cel mai bun răspuns. Cum ajunsese Larry la această performanță?

M-am hotărât să copiez o pagină din cartea lui Larry. În loc să mă concentrez să „ofer feedback” celor din echipa mea, i-am încurajat *să-mi spună* de fiecare dată când greșeam. Am făcut tot ce-am putut ca să-i încurajez să mă critice sau, cel puțin, să-mi *vorbească*. După un start ratat (mai multe despre acest lucru puțin mai încolo) au început să se deschidă. Am pornit să dezbatem mult mai sincer și ne-am simțit mult mai bine împreună. Am avut și norocul de a fi angajat câțiva oameni remarcabili, printre care pe Russ Laraway, împreună cu care aveam să fondez o nouă companie, Candor Inc., și pe Jared Smith, cofondator al Qualtrics, din consiliul căreia fac astăzi parte. Am învățat la fel de mult atât de la oamenii care au lucrat pentru mine, cât și de la cei pentru care am lucrat. Ne-am străduit să *nu luăm* decizii în timpul ședințelor cu stafful meu, ci să le împingem spre nivelul celor care erau mai apropiați de situațiile concrete. Am devenit mult mai eficienți. Ne doream ca oamenii de la toate nivelurile să se simtă în siguranță atunci când le „spun adevărul șefilor”.

Așa încât am experimentat „săptămâna managerului rezolvă-tot” și „ședințe de feedback pentru manageri”.

Voi explica toate aceste tehnici în partea a doua a cărții; ceea ce este important de reținut deocamdată este că managerii de

la Google nu ar fi putut să se bazeze doar pe „putere” sau „autoritate” ca să ducă la îndeplinire treburile. Au fost nevoiți să inventeze o cale mai bună, diferită.

După șase ani petrecuți la Google mă simțeam încrezătoare exact datorită acestui lucru: că învățasem cum să devin un șef mai bun. Nu mai repetasem greșeala făcută cu Bob, dar nici nu devenisem o nemernică. Afacerile pe care le condusesem aduseseră venituri de 10 ori mai mari, până la câteva miliarde de dolari. O bună parte din această creștere era generată de produse, nu de vânzări. Dar în mod sigur noi contribuiserăm la ea. Eram obsedați de eficiență și chiar micșoraserăm numărul de angajați în regiunea Americii de Nord, în condițiile în care veniturile crescuseră amețitor – exact definiția economiei de scară. De-a lungul anilor, pe lângă AdSense, echipa mea înglobase echipele de vânzări și de operațiuni globale pentru YouTube și DoubleClick. Începusem cu o echipă unică în America de Nord, care prin stilul ei neconvențional și hazos devenise destul de puternică pentru a fi forța unificatoare între Dublin, São Paulo, Buenos Aires, New York, Mountain View, Sydney, Seul, Tokyo, Beijing și Singapore.

Cu timpul, mă preocupau însă din ce în ce mai puțin indicatorii afacerii (venituri, cost per click etc.). Ceea ce mă interesa cu adevărat era să descopăr felul în care poate fi definit și predat altora acest „mod mai bun” de a fi șef pe care eu îl descoperisem. Totuși continua să fie mai degrabă un instinct decât o filosofie. Aveam nevoie de timp ca să pot articula toate acele idei.

Apple: „Noi angajăm oameni care să ne spună nouă ce să facem, nu invers”

Nu exista niciun job la Google care să-mi permită să stau deoparte și *doar să gândesc*, iar un rol operațional nu-ți lasă prea mult timp de contemplare. Din fericire, la doar nouă mile în sud-vest, Steve Jobs pornise Universitatea Apple. Fostul meu profesor, Richard Tedlow, tocmai părăsise catedra de la Harvard pentru a se alătura noii fabrici de leadership a lui Jobs. Obișnuia să descrie misiunea Universității Apple astfel: „Vrem să sfidăm atracția gravitațională a mediocrității organizaționale”. O parte importantă în îndeplinirea acestui obiectiv a fost dezvoltarea unui curs intitulat „Cum să conduci la Apple”. Iar când mi s-a oferit rolul de a proiecta și de a preda acest curs, am profitat de ocazie.

„Cum să conduci la Apple” a fost un curs pentru managerii proaspăt sosiți, însă directorii l-au considerat util și pentru liderii mai vechi de echipă. Deși acest curs nu era obligatoriu, cea mai mare problemă cu care ne-am confruntat a fost să facem față cererii. Cât timp am lucrat la Apple, am predat acest curs la mii de oameni, primind recenzii extraordinare. Mult mai mulți au participat la acest curs după ce eu am plecat.

Am învățat la fel de mult pe cât am predat. O discuție avută cu unul dintre liderii de la Apple m-a ajutat să-mi dau seama de o greșeală importantă pe care o făcusem, la începutul carierei, când voiam să construiesc echipe. Mă concentrasem întotdeauna asupra celor care aveau șansele cele mai mari de a fi promovați. Crezusem că așa se procedează într-o companie aflată în dezvoltare. Până când acel lider de la Apple mi-a subliniat faptul că orice echipă are nevoie atât de *stabilitate*, cât și de creștere ca să funcționeze corect; nimic nu merge bine când fiecare țintește următoarea promovare. Pe cei din echipa ei care

aveau rezultate excepționale, dar care se aflau pe o traiectorie de creștere progresivă îi numea „staruri rock” pentru că îi vedea ca pe adevărate Stânci Gibraltar ale grupului. Acei oameni își iubeau munca și erau dintre cei mai buni din lume la ceea ce făceau, dar nu voiau să îi ia locul ei sau să fie Steve Jobs. În schimb, pe cei aflați pe o traiectorie de creștere mai rapidă – care s-ar fi smintit dacă ar fi trebuit să facă același lucru un an întreg – îi numea „superstaruri”. Aceștia erau sursa creșterii în orice echipă. Era profund convinsă că trebuia găsit un echilibru între cele două tipologii.

Aceasta a fost pentru mine o revelație. Apple creștea rapid și devenea *mult mai mare* decât Google. Și totuși Apple făcea loc unor oameni cu ambiții diferite. Trebuia să fii extraordinar în ce făceai și trebuia să-ți iubești munca, dar nu era *obligatoriu* să fii obsedat de promovare ca să ajungi să ai o carieră împlinită. La Google, subevaluasem în mod sistematic „starurile rock”. Această greșeală provocase multă nefericire celor care contribuiau în mod semnificativ. Preferința companiei Google pentru oameni aflați pe o traiectorie de creștere rapidă în carieră era în parte explicabilă ca reacție la obiceiul companiilor tradiționale, unde se obișnuia „tăierea aripilor” celor care își doreau „să schimbe totul”. La Apple era loc pentru toate genurile de ambiție, iar acest fapt explica dimensiunea la care ajunsese compania „sfidând atracția gravitațională a mediocrității organizaționale”.

Google este renumită drept o companie de tip *bottom-up*, care îi încurajează chiar și pe cei mai tineri angajați să contribuie la luarea deciziilor. Rolul managerilor constă mai ales în a sta deoparte, uneori de a ajuta, dar niciodată de a interveni prea mult. M-am așteptat să găsesc la Apple opusul acestui fel de management, ținând cont de poveștile despre Steve Jobs cel

obsedat de control, care își impune viziunea strălucitoare din înalt, neadmițând nicio contradicție și care își conduce echipa către înfăptuire. Dar nu era așa.

Unul dintre colegi a povestit o întâmplare de la un interviu cu Steve care ilustrează cum stăteau de fapt lucrurile. În timpul interviului, colegul meu îi adresase lui Steve Jobs câteva întrebări perfect justificabile: „Cum vă imaginați construirea unei echipe? Cât de mare va fi echipa?”, la care Jobs a răspuns scurt: „Păi, dacă aș ști răspunsul la toate astea, nu aș mai avea nevoie de tine, nu-i așa?”. La limita impoliteței, dar în egala măsură motivant. Într-un alt interviu, cu Terry Gross, Steve Jobs a abordat problema mai blând, spunând: „La Apple, noi angajăm oameni care să ne spună nouă ce să facem, nu invers”. Și, într-adevăr, aceasta a fost și experiența mea în companie.

La Apple, la fel ca și la Google, capacitatea unui șef de a obține rezultate are mai mult de-a face cu ascultarea și cu urmărirea unei cât mai bune înțelegeri a situațiilor și mai puțin să le dictezi angajaților ce este de făcut; mai mult cu dezbaterea decât cu direcționarea; mai mult cu încurajarea angajaților către luarea de decizii decât cu impunerea deciziei; mai mult cu convingerea decât cu ordinea; mai mult cu învățarea decât cu cunoașterea.

Relaționarea este cheia muncii tale

Este o diferență uriașă între autonomie și neglijare și totuși... eu am aflat pe pielea mea cum este să înțelegi greșit acest lucru în experiența mea cu Bob. Iată cum am învățat să fac această diferențiere.

În cursul „Cum să conduci la Apple” puneam deseori un video cu Steve explicându-și abordarea personală în ceea ce

privește critica. Spunea acolo ceva foarte important: „Trebuie să faci acest lucru într-un mod în care nu se pune la îndoială încrederea ta în abilitățile lor, dar care nici nu lasă loc de interpretări ... iar asta este foarte greu de făcut”. Și apoi continua: „Nu mă deranjează dacă greșesc. Și am să admit că greșesc de multe ori. Asta nu contează prea mult pentru mine. Ceea ce contează este să ajungem să facem corect treaba”.^{*} Amin! Cine ar putea contesta asta?

Dar dacă derulezi un pic înapoi interviul, descoperi întrebarea care a stârnit acest răspuns din partea lui Steve. Cineva îl întrebase de ce folosește atât de des expresia „Munca ta este de rahat”. Să fim serioși, aceste cuvinte sunt departe de a genera încredere sau de a îndemna o echipă să se simtă motivată să își asume riscuri. Mai degrabă terorizează – și poate în unele cazuri chiar au făcut-o. Eu nu mi-aș permite să recomand cuiva să *vorbească* astfel oamenilor. La început evitam acest lucru într-un mod ingenios. „Ține minte, spuneam, nu ești Steve Jobs.”

Fraza asta stârnea râsete, dar de fapt evitam un lucru important. Mi-am amintit de cearta dintre Matt Cutts și Larry Page. Pentru un oarecare motiv, ei puteau țipa unul la celălalt și asta era în regulă. De ce? Cu siguranță eu n-aș fi putut spune „Munca ta este de rahat” și n-aș fi putut țipa la colegii mei.

Sau aș fi putut? Îmi aduc aminte o perioadă la Google când trebuia să derulăm AdSense la nivel internațional. Jared Smith, care lucrase anterior cu mine la Juice, iar acum făcea parte din echipa mea de la Google, continua să facă o confuzie între Slovacia și Slovenia și se purta de parcă diferența nu conta deloc. După ce, în 30 de minute de ședință, confundase cele două țări de vreo cinci ori, am răbufnit: „Este Slovacia, tăntălăule!”.

^{*} <http://www.magpictures.com/stevejobstheLostinterview/>

Jared lucrase cu mine o vreme destul de îndelungată ca să știe (el și oricine altcineva din cameră) cât de mult îl respectam. Mă putea oricând dojeni în același fel nemanierat, dar afectuos și o și făcuse cu diferite ocazii. Corecția mea înțepătoare se dorea a fi un mod rapid și eficient de a-l face să se concentreze. N-a mai făcut aceeași greșeală după aceea. Unicul motiv care m-a împins să-i vorbesc lui Jared în acel fel fusese *relația* dintre noi, construită în ani întregi.

Ce vreau să spun *nu este* că trebuie să fii în stare să țipi, să fii nepoliticos sau să folosești cuvinte urâte ca să fii un șef extraordinar. De fapt nici nu recomand acest lucru, pentru că, deși relația poate părea că se bazează pe un respect mutual de la sine înțeles, uneori, ca șef, poți înțelege greșit niște semnale. Aș zice, mai degrabă că, dacă ești genul de om care nu are nicio problemă să comunice astfel, atunci va trebui să-ți construiești relațiile de încredere care pot susține acest fel de a comunica și va trebui să angajezi acei oameni care se pot adapta stilului tău.

Silicon Valley era mediul ideal în care să explorez relațiile dintre șefi și subalternii direct subordonați lor. Până acum 20 de ani, în Silicon Valley abilitățile de management nu erau nici predate și nici apreciate. Astăzi însă, companiile sunt obsedate de acest subiect. Și nu pentru motivele la care te-ai putea gândi – că sunt conduse de niște guru new-age aflați permanent în căutarea unei teorii sau pentru că oamenii care lucrează acolo sunt fundamental diferiți de ceilalți de prin alte părți. Și nici pentru că aceste companii ar avea bugete uriașe de training sau pentru că, datorită accesului lor la un conținut uriaș de informații ar deține niște date fundamentale despre natura umană.

Adevăratul motiv pentru care Silicon Valley s-a dovedit a fi un loc bun pentru studiul relațiilor dintre șefi și subalternii lor

este acela că lupta pentru „talent” este foarte *intensă* în acest loc. Sunt atât de multe companii extraordinare în Silicon Valley, care se dezvoltă și angajează continuu, încât nu ai niciun motiv să rămâi într-o companie dacă te simți nefericit sau dacă te gândești că potențialul îți este irosit. Și, de asemenea, nu ai niciun motiv să plătești „taxa de îndobitocire”. Dacă nu-ți place șeful, pleci, fiind sigur că alte zece companii vor sta la rând ca să te angajeze. Presiunea de a rezolva subiectul relațiilor de muncă într-un mod corect este enormă.

Nici măcar în Silicon Valley relațiile nu pot fi multiplicat. Față de tine, Larry Page are poate relații autentice cu o mână de oameni în plus. Însă relațiile pe care le ai cu acei oameni puțini care îți raportează direct vor avea un impact enorm asupra rezultatelor echipei tale. Atunci când conduci o organizație uriașă, nu poți avea o relație cu fiecare om din organizație. Însă relațiile tale cu subalternii direcți vor avea impact asupra relațiilor pe care aceștia le au cu subordonații lor. Acest efect de undă se va propaga în profunzime, construind sau distrugând o cultură pozitivă. Relațiile nu pot fi multiplicat, dar cultura se propagă.

Este „relație” cuvântul potrivit? Da. Relația dintre Eric Schmidt (CEO al Google din 2001 până în 2011) și Larry Page rămâne unul dintre dansurile cele mai interesante din istoria afacerilor. Dorința lui Tim Cook (pe vremea aceea COO și astăzi CEO al Apple) de a-i dona o parte din ficatul său lui Steve Jobs și refuzul acestuia de a accepta acest sacrificiu sunt exemple de relații personale profunde.

Ce stă la baza unei astfel de relații? Capitalismul managerial este un fenomen relativ nou, iar acest tip de legătură umană nu a fost descris de filosofii antici. Deși astăzi aproape fiecare dintre noi a avut la un moment dat un șef, natura unei astfel de

legături a fost prea puțin abordată în filosofie, literatură, filme sau în oricare alt fel de explorare a relațiilor care ne guvernează existența.

Vreau să repar acest lucru, pentru că întreținerea unor bune relații de muncă reprezintă esența conceptului de a fi un șef bun – la Apple, Google sau oriunde altundeva pe pământ.

Termenul care cred că descrie cel mai bine acest gen de relații este *Sinceritate radicală*.

Cum să folosești această carte

Am scris această carte cu utilizatorul final – adică cu tine – în minte. Din experiențele mele personale, dar și de la lideri de coaching am învățat că, oricât ar fi de protector mediul de lucru, șefii se simt adeseori *singuri*. Se simt rușinați că nu își fac treaba cum trebuie, convinși fiind că toți ceilalți ar face-o mult mai bine și, prin urmare, fiind incapabili sau înspăimântați să ceară ajutor. Bineînțeles că niciun șef nu este perfect. Ceea ce mă motivează să împărtășesc conceptele și metodele prezentate aici este dorința de a te ajuta să eviți greșelile pe care eu l-am făcut. De aceea spun și multe povești personale.

Partea I este concepută să-ți liniștească îndoielile. Nimănui nu-i este ușor să fie un șef bun, indiferent de succesul pe care îl afișează în exterior. În poveștile de viață relatate aici vei găsi o parte din experiențele tale. Sper, de asemenea, că îți vei regăsi optimismul atunci când vei afla că: 1) nu ești singur și 2) că abordarea mai bună s-ar putea să fie mai puțin dificilă decât te temi. Umanitatea ta este un bun al succesului tău, nu un dezavantaj.

Partea a II-a este manualul: o abordare, pas cu pas, pentru a învăța să construiești relații radical sincere cu subordonații tăi și cum să ajungi să-ți îndeplinești responsabilitatea principală ca șef: aceea de a-ți *ghida* echipa pentru a obține *rezultate*.

Pe măsură ce avansezi în carte s-ar putea să te simți copleșit de numeroasele lucruri pe care îți sugerez să le faci în calitate

de manager. Respiră adânc. Obiectivul meu este să te ajut să economisești timp, nu să îți umpli agenda cu întâlniri. Trebuie într-adevăr să petreci timp alături de subordonații tăi pentru a fi un șef extraordinar, dar nu trebuie să-ți petreci *tot* timpul cu ei. Dacă vei implementa fiecare idee, instrument și tehnică din această carte, timpul pe care-l dedici managementului echipei tale se va reduce la aproximativ 10 ore pe săptămână, iar aceste 10 ore îți vor salva enorm de mult timp și dureri de cap mai târziu. Îți voi sugera de asemenea să îți rezervi în jur de 15 ore pe săptămână în care să te gândești și să lucrezi de unul singur în aria ta de expertiză. Astfel mai rămân încă 15 ore dintr-o săptămână obișnuită de 40 de ore de lucru. Teoretic, poți beneficia chiar tu de aceste 15 ore rămase, însă, dacă îmi semeni, probabil că le vei folosi pentru a face față imprevizibilului.

Chiar dacă această carte a fost scrisă în mare parte avându-te pe tine, ca șef, în minte, îi voi lua în considerare, de asemenea, pe șeful tău, pe cei de la Resurse Umane și de la Learning & Development, oameni care te ajută. Cât timp am condus o echipă de 700 de oameni la Google, mi-am dat seama că managerii fac aceleași și aceleași greșeli. În ciuda predictibilității, intervențiile de soluționare ale acestor greșeli eșuau în mod dezamăgitor. În unele zile aveam senzația că urmăresc cu încetinitorul un accident de tren pe care-l văzusem deja de zeci de ori înainte. Un deja-vu de cea mai proastă calitate. Am reîntâlnit același sentiment în părerile oamenilor de HR și de L&D care m-au consiliat în timp ce scriam această carte. Sper că te va ajuta să eviți repetarea la nesfârșit a acelorași greșeli.

Sinceritate radicală este folositoare și celor care se confruntă cu probleme din zona diversității și a leadershipului. Diferențele de gen, rasiale și culturale *fac* mult mai dificilă obținerea unor relații radical sincere. Este oricum greu să fii sincer în mod radical cu cei care-ți seamănă. Este însă și mai greu să faci asta cu

oameni care arată altfel, vorbesc altă limbă sau practică altă religie. Suntem cu toții mai degrabă predispuși să fim „empatici până la dezintegrare”, „agresivi până la respingere” sau „nesinceri până la manipulare” față de cei care sunt diferiți de noi. Va fi o mare realizare când vom învăța să depășim această stare de disconfort și să ne împărtășim umanitatea cu cei din jur.

**Partea
întâi**

O nouă
filosofie a
managementului

Se numește management și este jobul tău

De obicei simțeam un mic val de plăcere când pășeam în spațiul cavernos al fostului depozit din East Village pe care-l închiriasem ca spațiu de birouri al companiei Juice Software, startup-ul pe care-l cofondasem în 2000. În acea zi însă eram stresată.

Inginerii noștri lucraseră nopțile și weekendurile la o versiune timpurie „beta” a produsului nostru, care urma să fie gata într-o săptămână. Cei de la vânzări aveau pregătiți 30 de clienți de renume doritori să testeze produsul. Dacă aceștia ne-ar fi folosit produsul, am fi fost în stare să obținem o nouă finanțare. În caz contrar, rămâneam fără bani în șase luni.

Exista un singur blocaj: eu însămi. Cu o noapte înainte, unul dintre investitorii noștri, Dave Roux, îmi spusese că felul în care ne stabiliserăm prețurile era complet greșit. „Gândește-te la ultima oară când ai cumpărat o mașină second-hand – una care costă mai puțin de 10 000 de dolari. Acum gândește-te la tipul care ți-a vândut-o. Țștia vor fi vânzătorii tăi. Genul acesta de vânzător te va reprezenta pe piață.” În forul meu interior știam că Dave avea dreptate, dar nu mă puteam duce la echipa mea de vânzări sau în fața consiliului director și să le cer să schimbe totul doar pe baza unui presentiment. Aveam nevoie să mă liniștesc și să analizez un pic lucrurile – repede. Pentru asta eliminam toate întâlnirile din acea dimineață.