

Chip Conley s-a născut în 1960 în Orange, California. A făcut facultatea și masteratul la Stanford University Business School, iar la 26 de ani a fondat compania Joie de Vivre Hospitality (JdV), pe care a condus-o timp de 24 de ani și care avea să devină al doilea lanț de hoteluri *boutique* din America. Începând din 2013 a contribuit la transformarea companiei Airbnb în cea mai mare platformă online de cazări alternative din lume.

Cărțile și conferințele lui Chip Conley explorează un nou domeniu, aflat la granița dintre psihologie și afaceri. Printre altele, a publicat: *The Rebel Rules: Daring to Be Yourself in Business (Reguli pentru rebeli: Îndrăznește să fii tu însuși în afaceri – 2001)*, *Marketing that Matters: 10 Practices to Profit Your Business and Change the World (Marketingul care contează: 10 metode de a obține profit și de a schimba lumea – 2006)*, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow (Vârful piramidei: Cum se inspiră marile companii de la Maslow – 2007)*, *Emotional Equations: Simple Steps for Creating Happiness+Success in Business+Life – 2012 (Ecuațiile emoționale: Câteva formule simple pentru o viață fericită și plină de succes – trad. rom. Humanitas, 2017)*. În 2010 a susținut o conferință TED de mare succes despre cum să creezi un model de afaceri pornind de la nevoia oamenilor de a găsi un sens în ceea ce fac, teorie inspirată de Abraham Maslow.

CHIP CONLEY

VIAȚA (RE) ÎNCEPE DUPĂ 50 DE ANI

CUM SĂ-ȚI PUI
ÎNȚELEPCIUNEA LA TREABĂ

Traducere din engleză
de Dana Verescu

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

<i>Cuvânt înainte</i> (Brian Chesky)	9
1. Vintage-ul tău capătă valoare	13
2. Sunt un „mentern“?	36
3. Crud, gătit, ars, repetă	54
4. Lecția 1: Evoluează	75
5. Lecția 2: Învață	97
6. Lecția 3: Colaborează	122
7. Lecția 4: Consiliază	143
8. Reinventează-te, nu te pensiona	162
9. Dividendele experienței: primirea Bătrânilor Moderni în organizații	196
10. Vârsta înțelepciunii	220
<i>Anexă</i>	235
<i>Mulțumiri</i>	247

pentru că își cunosc oaspeții, le învață poveștile și poate chiar devin prieteni pe viață.

Chip ne-a învățat pe mine, pe Joe și pe Nate despre puterea a ceea ce dr. Carol Dweck de la Stanford numește „o atitudine mentală orientată spre creștere“. Este un mod de a vedea lumea prin lentilele curiozității, astfel încât riscul și imaginația se combină pentru a crea posibilități noi. Nu este o coincidență că una dintre valorile de bază la Airbnb este „îmbrățișează aventura“. În schimb, mulți dintre noi suntem închiștați într-o atitudine mentală fixă, care ne limitează capacitatea de a ne schimba și de a înțelege cum să rezolvăm probleme. Dar Chip ne-a invitat să înțelegem că a trăi un sentiment de mirare și surpriză va fi mereu o componentă fundamentală a ceea ce caută călătorii și ne-a învățat cum să abordăm ospitalitatea cu o curiozitate expansivă și atemporală.

Dar poate și mai important, Chip a demonstrat puterea reciprocă a unui Bătrân Modern. A afirmat că toți avem o poveste și ceva de învățat unul de la altul. Că dacă ne facem timp să ne conectăm, putem învăța oriunde și de la oricine. Iar pentru mine nu este nimic mai important sau care să se potrivească mai bine misiunii Airbnb decât lecția că toți putem aparține unui loc.

Decizia ta de a citi această carte nu este diferită de decizia mea de a lua telefonul și de a suna un coleg sau un consilier de încredere, așa cum am făcut de multe ori în trecut. Chip va fi ghidul care te va învăța cum să cultivi o minte de începător și să ai abilitatea de a învăța și de a crește, și va fi consilierul înțelept cu o experiență bogată.

Îți va arăta că înțelepciunea nu are nimic de-a face cu vârsta, ci are de-a face numai cu abordarea. Te va învăța că atunci când deschizi ochii, urechile și inima vei vedea că fiecare om are o poveste demnă de a fi ascultată.

Și că dacă ești destul de atent, într-o zi povestea ta i-ar putea ajuta pe alții să-și scrie poveștile lor.

Vintage-ul tău capătă valoare

„Lucrurile mari se fac nu prin forță fizică, prin iuțeală sau prin mișcările repezi ale trupului, ci prin chibzuială, prin autoritate, prin idei înțelepte, de care omul bătrân nu numai că nu e lipsit, dar le are într-o mai mare măsură ca altădată.“

— CICERO (106–43 î. Cr.)*

„Ce naiba faci?!“

Bert Jacobs, de la înălțimea lui de 1,80 m, a lătrat la mine când eram pe punctul de a păși pe scenă în Tulum, Mexic, în mai 2016. Prietenul meu Bert, pe care-l întâlneam deseori la conferințe cu antreprenori, a cofondat compania de haine Life is Good (Viața este Bună). Eram doi dintre cei mai bătrâni vorbitori la acest eveniment idealist al tribului de antreprenori globali numit Summit. La 55 de ani, probabil că eram cu două decenii mai bătrân decât participantul mediu, iar Bert avea cu patru ani mai puțin ca mine. După mai mult de trei ani în tranșee cu fondatorii mileniali** ai Airbnb, pe care i-am ajutat să-și conducă racheta spațială, acesta era primul meu discurs despre ce înseamnă să fii un „Bătrân Modern“ în lumea noastră obsedată de tinerețe.

Întrebarea brutală a lui Bert – parțial ofensată, parțial perplexă – servește drept test revelator pentru marea noastră ambivalență legată de vârstă. Într-o epocă în care Botoxul devine la fel de popular în Silicon Valley ca la Hollywood, de ce am fost dispus să pășesc pe scenă, atrăgând atenția asupra

* Cicero, „Cato cel Bătrân sau Despre bătrânețe“, trad. Aristotel Părcălăbescu, în *Opere alese*, vol. III, Univers, București, 1973, p. 115 (n. red.).

** Numiți și Generation Y – persoane născute aproximativ între 1980 și mijlocul anilor '90 / începutul anilor 2000 (n. red.).

mea ca fiind cel mai bătrân din mulțime? Și am senzația că întrebarea semiretorică a lui Bert ascunde alta, mai presantă: ce naiba e în neregulă când vine vorba de relația noastră cu vârsta?

Înainte de a 50-a aniversare, mi-am vândut copilul. Ei, nu chiar. Dar cam așa am simțit când m-am despărțit de compania de hoteluri *boutique* pe care am înființat-o și am condus-o timp de douăzeci și patru de ani. Marea Recesiune* și-a luat obolul în privința bunăstării mele financiare și emoționale, și fără îndoială eram gata de o schimbare. La 50 și ceva de ani, nu eram deloc pregătit să mă pensionez, așa că temporar m-am simțit în derivă. Asta până când m-a sunat Brian Chesky, tânărul CEO de la Airbnb, și astfel a început odiseea mea într-o lume nouă, care m-a reapropiat de înțelepciunea acumulată în anii petrecuți pe această planetă. Dar mi-a și amintit cât de crud și curios puteam fi.

O să povestesc mai multe despre asta mai târziu, împreună cu alte povești ale multor oameni care m-au inspirat și care nu doar că supraviețuiesc, ci prosperă în anii lor de maturitate și bătrânețe. Cum este învățătoarea care s-a reinventat ca antreprenoare și a înființat o agenție de turism cu un succes nebun când se apropia de 50 de ani. Sau un inginer de software care avea 50 și ceva de ani și care a trecut de la a scrie cod la consilierea colegilor, devenind un antrenor de leadership în Silicon Valley. Sau un fost director de la Merrill Lynch care a găsit inspirația pentru memoriile pe care se chinuia să le scrie la 70 de ani devenind intern (stagiar) pe timpul verii și fiind înconjurat de studenți, la un gigant farmaceutic.

Nu trebuie să fi trecut de 50 de ani pentru ca această carte să ți se pară relevantă. Conștientizăm uneori că suntem „bătrâni“ la 30 de ani, pe măsură ce tinerii au din ce în ce mai multă putere în numeroase companii. Într-o epocă în care „software-ul mănâncă lumea“, tehnologia aruncă în aer nu doar taxiurile și hotelurile, ci practic toate industriile, rezultatul fiind că din ce în ce mai multe companii angajează tineri

* Criza economică mondială din perioada 2007–2009 (n. red.).

și pun mai presus de orice alte abilități inteligența digitală. Problema este că mulți dintre acești tineri lideri digitali sunt împinși în poziții de putere – fiind deseori directori de companii sau de departamente – deși au foarte puțină experiență sau îndrumare.

Dar exact în același timp există o generație de lucrători mai vârstnici cu abilități neprețuite – inteligență emoțională ridicată, o judecată bună născută din decenii de experiență, cunoaștere specializată și o rețea vastă de contacte – care ar putea face pereche cu milenialii ambițioși pentru a crea afaceri durabile. În mod ironic, cu cât tehnologia e mai disponibilă și ubicuă, cu atât mai puțin inteligența digitală acționează ca factor de diferențiere. În timp ce abilitățile de a scrie cod pot deveni universale, singurul lucru care nu va putea fi niciodată automatizat sau lăsat în seama inteligenței artificiale este elementul uman din afacere. Poate că nu ești un dezvoltator de software, dar ești un dezvoltator de abilități fine – iar abilitățile fine sunt cele care contează cel mai mult în organizația viitorului.

Fie că este al doilea, al treilea sau al patrulea deceniu al vieții tale active, principiile și practicile din această carte îți vor arăta cum să-ți folosești competențele și experiența nu doar pentru a rămâne relevant, ci pentru a fi indispensabil în locurile de muncă moderne. Lumea are nevoie de înțelepciunea ta mai mult ca niciodată.

CARE ESTE VINTAGE-UL TĂU?

Leri m-am trezit cu un bărbat de 57 de ani în pat și, mai dureros, a apărut uitându-se la mine din oglinda de la baie (à la Gloria Steinem). Poate că mă simt de 17 ani, dar când mă uit la imaginea mea prost luminată de 57 de ani, în oglindă sau în fotografia unui prieten pe Facebook, simt gustul oribil al serului adevărului. Dar, în mod ciudat, acesta este deceniul meu preferat. Mă bucur de „vara indiană“ a vieții mele: destul

de tânăr ca să învăț surfing, destul de bătrân ca să știu ce e important în viață.

Dr. Laura Carstensen, director fondator al Stanford Center for Longevity, a arătat că oamenii dau prioritate prezentului când orizontul de timp este limitat. În mod corespunzător, ea a descoperit că oamenii de peste 70 de ani sunt deseori mai fericiți și mai mulțumiți de viață decât cei de 50, 40 sau chiar 30 de ani. Pe la mijlocul vieții probabil că am ucis deja câțiva balauri interiori și am vindecat multe răni din tinerețe. Toate tipurile de studii privind fericirea demonstrează o curbă în formă de U, în care adulții tineri sunt destul de entuziasmați de viață. Apoi fericirea începe să scadă spre 30 de ani, când amestecul de responsabilități asociate cu prietenii, familia, copiii, finanțele și timpul liber își spune cuvântul. Poate atinge un minim după 40 de ani, când dezamăgirea vârstei de mijloc îi duce, pe unii, spre mașini sport și căsătorii eșuate.

Iar după aceea treci de 50 de ani și, în mod miraculos, are loc o mare resetare a așteptărilor pe care le-ai avut în deceniul anterior, o reprioritizare a ceea ce este important care te face să te simți mai împăcat cu viața. În sfârșit te poți bucura de toată încrederea, curajul și simțul nebunesc al umorului acumulate de-a lungul vieții. Un calm interior începe să apară după deceniile de jonglări frenetice. Simți o capacitate crescândă de a-ți fi ție însuși credincios. Așa că această vârstă este excelentă! Dar chiar când curba în formă de U ne conduce în direcția bună, suntem puși față în față cu vocea din capul nostru (un ecou al finanțistului Bernard Baruch), care spune: „Bătrânețea e mereu cu cincisprezece ani mai mult decât am eu“. De aici reacția lui Bert. N-am fost niciodată atât de tineri și bătrâni.

Ne putem distrage din fața oglinzii și ne putem „dezeticheta“ din fotografiile de pe Facebook, dar societatea are un mod subtil de a ne reaminti vârsta. Un număr din ce în ce mai mare de oameni se tem că devin invizibili. Alții se simt ca o cutie veche de lapte, cu o dată de expirare ștampilată greșit pe frunțile pline de riduri. Un paradox al timpului nostru este

că *baby boomers** au o sănătate mai bună ca niciodată, rămân dinamici și lucrează mai mulți ani, dar se simt din ce în ce mai puțin relevanți. Acești oameni își fac griji, pe bună dreptate, că șefii sau potențialii angajatori pot privi experiența lor (și anii care vin cu ea) ca fiind nu atât un avantaj, cât un risc. Mai ales în industria tehnologică, unde s-a întâmplat cumva accidental să încep o a doua etapă a carierei mele.

Dar noi, lucrătorii „de o anumită vârstă“, nu suntem deloc ca o cutie de lapte expirat, ci mai mult ca o sticlă de vin fin, de colecție, vintage și foarte prețios. Mai ales în era digitală. Și mai ales în sectorul tehnologic, care a devenit la fel de celebru pentru tinerețe ca pentru inovație, și la fel de cunoscut pentru cultura organizațională toxică și durerile de cap ale resurselor umane ca și pentru directorii nesăbuiți de 20 și ceva de ani – și unde companiile și investitorii se trezesc în sfârșit și își dau seama că ar avea nevoie de puțină modestie, inteligență emoțională și înțelepciune care vin odată cu vârsta. În această carte voi demonstra că aceia dintre noi care au o oarecare patină a timpului *au* ceva de oferit. Mai ales acum.

Poate că vom trăi cu zece ani mai mult decât părinții noștri și poate vom lucra cu douăzeci de ani mai mult, dar puterea trece la cei cu zece ani mai tineri. Acest lucru poate duce la o „prăpastie de irelevanță“ de câteva decenii pentru cei de vârsta mea, dacă nu ne regândim rolul. Pentru a evita soarta „anxietății generației *baby boomer*“, ar fi înțelept din partea noastră să învățăm cum să păstrăm vinul astfel încât să nu se strice. Nu doar vârsta face ca vinul să fie bun, ci și felul în care-l păstrezi, modul în care-l servești altora și motivul pentru care închini paharul.

* Generația celor născuți în perioada 1946-1964, care urmează așa-numitei Silent Generation (generația tăcută) și precedă Generația X (persoane născute între 1965 și 1980) (n. red.).

Respect pentru oameni și cărți

Recent iPhone-ul meu a luat-o razna. A pierdut o oră, așa că timp de câteva zile telefonul meu a fost cu o oră mai tânăr decât timpul de pe MacBookAir. Această eroare tehnică nu m-a afectat doar pe mine – mii de utilizatori de iPhone au pierdut zboruri și au ratat întâlniri drept urmare a acestei scăpări de software. Am înregistrat asta ca dovadă că zeii digitali de la Apple, cu vârsta medie a angajaților de 31 de ani, ne orchestrează viețile în multe moduri. Am căutat un răspuns în locul obișnuit, Google (vârsta medie a angajaților de 30 de ani), pentru a vedea cum pot găsi o soluție de a-mi îmbătrâni telefonul cu o oră, închizând aparatul și deschizându-l iar și iar, dar fără rezultat. Așa că m-am retras în alt loc familiar, Facebook (vârsta medie a angajaților de 28 de ani), pentru a cere ajutor.

În timp ce vârsta medie a angajaților în Statele Unite ale Americii este 42 de ani, ea e cu mai bine de un deceniu mai mică printre titanii tehnologiei. Iar un studiu publicat în *Harvard Business Review* a arătat că vârsta medie a fondatorilor unicornilor (companii tinere și private listate la bursă cu peste 1 miliard de dolari) este 31 de ani, iar vârsta medie a directorilor lor este 41 de ani, în comparație cu vârsta medie a unui director de companie S&P 500*, care este 52 de ani. Așa că puterea în afaceri nu a pierdut doar o oră, a pierdut un deceniu sau două. 60 de ani poate fi noul 40 de ani din punct de vedere fizic, dar când vine vorba de putere, 30 este noul 50!

În multe culturi, trecerea înțelepciunii de la o generație la alta era o tradiție tribală prețuită, dar azi mulți dintre noi se tem că poate fi la fel de plăcută ca flatulența. În lumea pre-Gutenberg, bătrânii erau păstrătorii culturii și agenți ai supraviețuirii și comunicării prin mituri, povești și cântece care treceau de la o generație la alta. Într-o economie care se

* Standard and Poor's 500 – indice al celor mai mari companii americane listate în funcție de valoare (n. red.).

schimba lent, experiența practică și cunoașterea instituțională a vechiului rămâneau mereu relevante pentru tineri.

Accelerarea inovației i-a făcut pe bătrâni mai puțin relevanți. Alfabetizarea a însemnat că societatea nu mai depindea doar de memoria și tradițiile orale ale bătrânilor pentru a împărtăși înțelepciunea. Trecerea de la economia agrară la cea industrială a însemnat că tradițiile străvechi ale agriculturii au fost înlocuite cu eficiența tehnologică a epocii mașinii. În plus, tinerii au început să se mute de la părinți în oraș, iar în a doua jumătate a secolului al XIX-lea un flux de europeni tineri a emigrat în Statele Unite, creându-și o viață proprie, fără înțelepciunea părinților care să-i ghideze.

Marșul vioi al progresului din era industrială spre cea tehnologică a creat o prejudecată puternică în favoarea nativilor digitali care înțeleg dispozitivele și gigabiții mai bine decât noi, cei care nu am crescut mușcând din Apple în copilărie. Iar în consiliile de administrație se înregistrează o anxietate sporită privind menținerea pasului pe măsură ce schimbarea din lumea digitală are loc atât de rapid, încât majoritatea companiilor raportează că inteligența lor digitală scade de fapt. Directorii nu pot dormi noaptea de grija faptului că toți concurenții lor sunt mai tineri și mai inteligenți din punct de vedere digital. Conform PricewaterhouseCoopers (PwC), iarba e mai verde de partea cealaltă pe măsură ce procentul companiilor care au senzația că fac o treabă excelentă adunând și profitând de pe urma tehnologiei a scăzut de la 67% la 52% între 2016 și 2017, ceea ce a dus la o frenezie și mai mare de a angaja tinere talente și de a favoriza generația care pare să fi ieșit din uter cu un iPad în mână și un cont de Snapchat.

Și totuși mulți dintre noi simțim că devenim compleți, nu că îmbătrânim. Există vreo modalitate prin care putem fi integrați cultivând creiere tinere așa cum bătrânii fermieri de pe vremuri erau capabili să cultive grâne tinere? Dacă ar exista un arhetip nou și modern al bătrâneții, unul care să fie purtat ca o medalie de onoare, nu acoperit de rușine? Dacă ne-am putea accesa cunoștințele și relațiile pentru a deveni

prețioși la locul de muncă, nu factori de risc? Cu mai multe generații la locul de muncă ca niciodată, bătrânii au atâtea de oferit tinerilor, inclusiv să-i prezinte celor care le pot cultiva și folosi abilitățile.

Poate că bătrânețea oferă o formă superioară de leadership. Capetele cărunte sunt în general mai înțelepte decât cele verzi. Dacă Bătrânii Moderni ar fi ingredientul secret pentru afacerile vizionare de mâine?

ÎNȚELEPCIUNEA EPOCII MODERNE

Nu orice vin vechi este vintage. În mod similar, doar pentru că ești bătrân nu înseamnă automat că ești mai înțelept. Paul Baltes și Ursula Staudinger, de la Institutul Max Planck pentru Dezvoltare Umană, au realizat un studiu amplu și au descoperit că de fapt corelația medie dintre vârstă și înțelepciune este zero între 25 și 75 de ani. Deși este dezamăgitor la prima vedere, cercetătorii au descoperit că mulți oameni cultivă ceva mai de preț: o abilitate de a *acumula înțelepciune* pe măsură ce îmbătrânesc.

Dr. Darrell Worthy, care a condus un grup de psihologi de la Universitatea din Texas într-o serie de experimente legate de înțelepciune, a descoperit că oamenii mai bătrâni erau mult mai buni în luarea deciziilor care au dus la câștiguri pe termen lung. Adulții mai tineri au făcut alegeri mai rapide, care au dus la recompense imediate, în timp ce adulții mai bătrâni au făcut alegeri strategice care luau în considerare viitorul. Gandhi a scris cândva: „Viața înseamnă mai mult decât creșterea vitezei”. Poate că Bătrânul Modern este șoferul cel mai bun într-o lume în care pedala accelerației este apăsată până la capăt.

Profesorul Robert Sutton sugerează că atributul înțelepciunii este o alchimie de încredere și îndoială, și a ști când să amplifici diferența dintre ele. Savantul Copthorne Macdonald a enumerat 48 de caracteristici ale înțelepciunii care pot ajuta la crearea unui cadru pentru a lua cele mai bune decizii.

Oamenii înțelepți recunosc că pot greși, sunt reflexivi și empatici și au o judecată bună, dar aceste caracteristici singure nu definesc înțelepciunea.

Dacă există o calitate care, cred eu, definește mai bine ca oricare alta înțelepciunea la locul de muncă, aceea este capacitatea de a gândi holistic sau sistemic, ce permite individului să înțeleagă esența unui lucru sintetizând imediat o mare cantitate de informații. O componentă a acestei calități este recunoașterea tiparelor, care te ajută să ai intuiții mai rapide, astfel încât să vezi imaginea de ansamblu. Iar aici vârsta ne oferă un avantaj indiscutabil: cu cât ai trăit mai mult pe această planetă, cu atât ai văzut și poți recunoaște mai multe tipare.

Iar această capacitatea de a vedea imaginea de ansamblu poate duce la o gândire inovativă. În cartea *The Mature Mind: The Positive Power of the Aging Brain*, psihiatrul Gene D. Cohen explică faptul că oamenii bătrâni, cu avantajul anilor de experiență, au un depozit vast de soluții imprimate în creierul lor mature, care le permite să sintetizeze mai multă informație și să ofere mai multe soluții. Să luăm exemplul dr. John Goodenough (este numele lui adevărat!), care, la 57 de ani, a coinventat bateria cu ioni de litiu, comprimând puterea la dimensiunea cea mai mică posibilă. Iar după treizeci și șapte de ani, a devenit o celebritate când a depus o cerere pentru brevetul unui nou tip de baterie care putea încheia epoca vehiculelor pe bază de combustibil fosil. Incredibil: la 94 de ani sinapsele lui încă mai sintetizau!

Fără îndoială că mass-media a creat un ideal mitic al geniuului tânăr care poartă glugă și care conduce marșul progresului spre un viitor glorios, digital și utopic. Dar acești renegați trebuie să facă asta singuri? Pot face asta? Dacă soarta lui Travis Kalanick, fost CEO la Uber dat afară de consiliul director după o serie de greșeli elementare de leadership, reprezintă o lecție, poate că există o relație simbiotică între nativii digitali și bătrânii lor.

Îi celebrăm pe liderii tineri, cei care tulbură industriile și au un mare potențial datorită cunoștințelor tehnice, energiei,