

THE POWER OF WOW

*Cum să-ți electrizezi munca și viața
punând serviciile pe primul loc*

De la **angajații Zappos**,
cu sprijinul lui **Mark Dagostino**,
coautor de bestselleruri *New York Times*

Traducere din engleză de
Raluca CHifu



Cuprins

Introducere. Un scop mai înalt	13
--------------------------------------	----

PARTEA I | Conectarea

1. În inima unei culturi centrate pe servicii	25
2. Puterea oamenilor	45
3. Individualitatea bine-venită	63
4. Încrederea în acțiune	73
5. Dincolo de profit	87

PARTEA A II-A | Cultivarea

6. Dincolo de suprafață	99
7. Navigarea printre schimbări	119
8. Împărtășirea valorilor	141
9. Determinarea schimbărilor	153

PARTEA A III-A | Crearea

10. Primii adoptatori	181
11. Revoluția evoluției	199
12. Viitorul, acum	223
13. Puterea Zappos Adaptive	251

Postfață	269
----------------	-----

Legământul de angajare	273
------------------------------	-----

Mulțumiri	287
-----------------	-----

Detalii despre Zappos	293
-----------------------------	-----

Introducere

Un scop mai înalt

În urmă cu zece ani, din întâmplare exact când Zappos își încheia contractul de parteneriat cu o mică organizație pe nume Amazon, am publicat prima mea carte, *My Life Outside the Ring*, cu legendarul luptător Hulk Hogan.

Am scris-o în timp ce jonglam cu o slujbă extrem de obositoare, mai-mult-decât-cu-normă-întreagă, la una dintre cele mai mari reviste din lume și cu îndatoririle mele de familist cu doi copii mici. Asta înseamnă că am lucrat la ea în „timpul liber”, tastând pe laptop de la miezul nopții până la ora 3, în fiecare noapte.

A fost epuizant, înviorător și provocator totodată. Mi-a afectat familia și somnul, dar efortul a dat roade. Prima mea carte a devenit bestseller *New York Times* și a servit, în final, ca rampă de lansare pentru cea mai mare și mai îndrăznească decizie din viața mea de adult: să las în urmă slujba stabilă pe care o aveam și să-mi asum viața de coautor cu normă întreagă; o viață în care lucrez de acasă, fac ce-mi place, dar nu știu niciodată de unde va veni următoarea plată.

Încrederea mea oarbă a dat roade destul de bune la început. În primii ani am scris cărți cu un candidat la președinția Statelor Unite, cu un sportiv legendar, un general de armată, vedete TV și alte persoane. Îmi plăcea ce făceam, dar ceva nu era bine.

Cu trecerea timpului, unele dintre aceste cărți nu se mai vindeau atât de bine cum sperasem. După mai mult de cinci ani, abia mă descurcam (financiar vorbind). Începeam să mă întreb dacă luasem decizia greșită, mai mult deoarece potențialele proiecte de cărți noi pe care le primeam păreau să privească tot mai des subiecte mai puțin interesante. Erau proiecte provenite din orgoliul unor oameni de afaceri, care voiau să profite de succesele mele anterioare sau cărți ale unor celebrități, care voiau să distreze lumea cu bârfe și povești amuzante (și cam atât) ca să mai facă niște bani.

Poate că acest gen de cărți mi-ar fi umplut contul bancar fără probleme, dar, pe măsură ce analizam dacă să le accept sau nu, mi-am dat seama că ele nu-mi umpleau deloc inima și sufletul. Păreau superficiale. Nu erau lucruri cărora să vreau să-mi dedic viața.

Ce îmi plăcea mai mult la scrisul de cărți (și ce am încercat să includ în fiecare proiect la care am lucrat) era extragerea celor mai bune și mai inspiraționale povești de la subiecții mei. Îmi plăcea să aflu cum ajunseseră în vârf acești oameni, de altfel obișnuiți. Cum depășiseră obstacolele. Cum se ridicaseră deasupra provocărilor pentru a-și urmări și a-și atinge obiectivele.

Așa că am luat o decizie. Voiam să scriu *doar* cărți care inspire; genul de cărți care fac oamenii să se trezească dimineața și să plece în căutarea propriilor visuri. Voiam să mă dedic scrierii de cărți care le amintesc oamenilor că lumea e plină de posibilități uimitoare și că toți avem șansa să facem viața mai frumoasă în fiecare zi, pentru noi și pentru alții.

Ca să-mi respect acest angajament, am ales să mă retrag dintr-un contract potențial profitabil, dar care nu-mi respecta criteriile. Mă temeam să renunț la un proiect deja început? Da. Știam de unde avea să-mi vină următoarea plată? Nu. Însă știam că asta era alegerea corectă, așa că am făcut-o.

A fost un salt în orb, de genul celui pe care trebuie să-l faci uneori și companii precum Zappos, ca să treacă de la bine la extraordinar.

Spre norocul meu, după câteva săptămâni am primit un telefon legat de un proiect de carte care părea să aibă potențialul de a-mi atinge noul obiectiv, așa că l-am urmat. Am dat tot ce am putut. Am zburat din New Hampshire până în mijlocul Texasului pentru o prezentare de cincisprezece minute și, în cursul acesteia, pe când ascultam obiectivele soților cu care vorbeam pentru cartea lor, mi-am amintit de marea mea hotărâre: „Vreau să lucrez doar la cărți care inspiră”. Am vorbit puțin despre călătoria mea personală și ei mi-au povestit-o pe a lor. În ciuda diferențelor geografice, se părea că aveam multe în comun. Cu toții trecuserăm prin niște necazuri și reușeam să râdem de asemănările noastre. Fără să ne dăm seama, întâlnirea a depășit o oră.

Cuplul cu care vorbeam avea posibilitatea să angajeze orice scriitor din lume ca să-i scrie cartea, dar m-a ales pe mine. Sunt sigur că decizia de a mă concentra pe inspirarea celorlalți a fost o mare parte a motivului pentru acest lucru.

Cei doi erau Chip și Joanna Gaines, vedetele emisiunii HGTV *Fixxer Upper*, iar cartea noastră, intitulată *The Magnolia Story*, avea să devină un uluitor bestseller *New York Times*. În primele trei luni s-a vândut în peste un milion de exemplare, iar la peste doi ani de la publicarea inițială a reușit să ajungă din nou în topurile vânzărilor din perioada sărbătorilor. Varianta cartonată se vinde până în zilele noastre.

Partea uimitoare este că n-a fost un noroc. Am mai lucrat de atunci la trei cărți care au ajuns în lista bestsellerurilor *New York Times* și fiecare dintre ele a respectat același set de valori inspiraționale pe care mi-am propus să-l urmez. Faptul că m-am concentrat pe ceva mai important decât mine, mai

important decât câștigarea unui salariu, a dat roade. Iar simplul fapt de a munci pentru un scop mai înalt mi-a îmbunătățit și viața personală, în mai multe moduri decât aș putea explica în această scurtă introducere.

De aceea poate că veți înțelege de ce am fost puțin sceptic când cineva pe nume Kelly Smith m-a contactat (folosind linkul de pe site-ul meu nu foarte elegant, de 1 dolar pe lună), spunând că voia să vorbim despre scrierea unei cărți pentru Zappos. *De ce aș fi vrut eu să lucrez la o carte de afaceri despre care presupuneam că avea să fie un proiect „corporatist”, după ce lăsasem lumea corporațiilor mult în urmă și luasem această mare decizie de a mă concentra pe inspirație?*

Dacă știți despre ce e vorba la Zappos, probabil că râdeți de naivitatea mea. Sincer să fiu, nu știam multe despre această companie.

Nici eu nu știam nimic despre Mark, așa că suntem chit.



Știam că vindeau pantofi, dar nu comandasem niciodată ceva de pe site-ul lor. Știam că CEO-ul era Tony Hsieh și că scrisese și el o carte, dar n-o citisem. Însă ceva din e-mailul inițial al lui Kelly mi-a atras atenția: spunea că voiau să creeze o carte din spusele diverselor voci ale angajaților companiei, lucru care m-a intrigat. Citisem multe cărți de afaceri și scrisesem multe articole pe această temă în cariera mea de jurnalist (mai ales în primii ani, când am lucrat la *Boston Globe*), dar nu văzusem niciodată o carte scrisă în felul acesta. Mi se părea

ceva nou. Ceva unic. Voiam să aflu mai multe, așa că am planificat o convorbire telefonică cu echipa lor.

În prima oră a ceea ce avea să devină o călătorie de doi ani în inima culturii de la Zappos mi-am dat seama că ideea de bază a companiei nu era să vândă pantofi. Nici măcar nu era să facă „afaceri” în sensul tradițional. Era vorba despre servicii și inovație, despre reimaginarea unei firme și a modului în care aceasta putea supraviețui pe termen lung, făcând nu doar clienții, ci și angajații, acționarii, membrii comunității (pe toți) mai fericiți în tot acest timp.

Am plecat la sediul Zappos din Las Vegas și am petrecut timp cu angajații firmei. Am stat lângă un foc de tabără cu Tony Hsieh și m-am „scăldat” în cultura lor, dându-mi seama că această experiență nu era, de fapt, doar despre scrierea unei cărți. Eram inspirat să fac lucruri mai mari și mai bune în viață, exact ceea ce își propune Zappos să facă prin toate interacțiunile sale. Scopul foarte real al companiei este să schimbe modul în care se fac afacerile și să inspire alte organizații, mari și mici, să facă ceva mai inovator și mai *inspirational* pe parcurs.

Nici măcar nu pare real, nu? În lumea aceasta cinică în care trăim e ușor să desconsiderăm integritatea sinceră și dorința de a face bine, crezând că sunt doar trucuri de marketing. Însă am fost uluit să aflu că fiecare angajat pe care l-am cunoscut la ei avea o poveste care susținea misiunea companiei. Nu conta dacă se afla într-un post de director, în spatele biroului de la recepție sau la volanul mașinii Zappos care mă ducea la aeroport. Fiecare angajat avea de împărtășit propria poveste plină de pasiune, de cele mai multe ori despre modul în care transformarea stilului de lucru îi schimbase viața în bine. Și fiecare dintre ei demonstra clar că nu voia să se laude, ci să-i inspire pe alții să privească altfel ce fac și să afle cum și-ar putea îmbunătăți și ei viața și munca.

Îmi dau seama că nu e o noutate pentru toată lumea. Unii dintre cei care citiți această carte ați fost deja inițiați în misticismul Zappos. Poate că știți mai multe despre companie decât știam eu când am început să lucrez la acest proiect. Însă, deși am avut de recuperat (în primul rând, devorând cartea lui Tony Hsieh, *Delivering Happiness*), ce am învățat în această călătorie alături de companie este că orice persoană care crede că știe multe despre Zappos, fie din cărțile anterioare, fie din diversele articole care au apărut în presă, abia dacă străpunge suprafața.

Ceea ce veți citi în această carte este rezultatul a *zece ani* de experiențe, date și informații colectate, adăugate la ipotezele și visurile de la care s-a plecat în 2009. Cultura WOW, Valorile centrale și angajamentul față de „profit, pasiune și vocație” pentru care compania Zappos a devenit cunoscută în trecut se aplică în continuare, dar între timp aceste concepte au fost testate în mod repetat. După cum veți vedea în curând, deși câteva dintre ideile organizației nu au funcționat, fiecare eșec a fost o lecție pe drumul spre un viitor incitant.

Astăzi, obiectivele Zappos sunt mai mari decât oricând, după cum spune și misiunea companiei: **Să inspirăm lumea, arătând că e posibil să le oferi simultan fericire clienților, angajaților, comunității, furnizorilor și acționarilor, într-un mod sustenabil pe termen lung.**

Aceste afirmații pot părea mărețe, dar compania se află în poziția unică de a stabili obiective mărețe (și de a le urma), de vreme ce are în spate susținerea și resursele celor de la Amazon, prin contractul pe care Tony l-a semnat cu ei în 2009 și prin care se asigură că organizația va rămâne independentă și autonomă.

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Cum să livrezi fericire*, traducere din limba engleză de Mihai Fulger, Editura Publica, București, 2011 (n.t.).

De fapt, Amazon și Zappos au un document intern intitulat „Cele cinci principii”, care spune așa:

- 1. Zappos va funcționa independent, sub supravegherea unui consiliu de conducere care va funcționa similar cu consiliul director anterior al companiei. Acesta va fi compus inițial din trei persoane de la Amazon și trei persoane de la Zappos.*
- 2. Cultura unică de la Zappos a fost elementul central al succesului său de până în prezent și ne propunem s-o protejăm. [...]*
- 3. Vor exista diferențe între experiențele clienților la Amazon și la Zappos și vom păstra separarea, pentru ca ei să înțeleagă aceste diferențe.*
- 4. Amazon vrea să învețe de la Zappos și viceversa. Vom împărtăși informații în ambele sensuri, pentru a facilita învățarea.*
- 5. Singurele integrări obligatorii privesc procesele necesare din punct de vedere juridic (de exemplu, există restricții privind divulgarea datelor interne, deoarece Amazon este o companie publică). Acestea vor fi definite și comunicate clar.*



Aceasta înseamnă că, atât timp cât asigură profituri și dezvoltare, Zappos are libertatea să facă, practic, tot ce vrea. Iar în al doilea său deceniu de existență, compania a devenit mult mai mult decât un comerciant online și chiar mai mult decât o companie de servicii WOW. Zappos s-a transformat într-un incubator de idei noi, un teren de testare pentru viitorul modului în care companiile mari și mici pot să se adapteze, să crească și să prospere în fața unei viteze de schimbare tot mai mari.

Scopul suprem este să obțină o reacție WOW din partea tuturor. Să creeze o formulă de afaceri în care nimeni nu pierde.

Să transforme Zappos într-un sistem dinamic autoorganizat, în permanentă schimbare, care aduce victorii tuturor părților implicate: angajați, clienți, acționari, furnizori, membri ai comunității, oameni din toată lumea. *Tuturor.*

Iar asta nu e simplu.

După cum veți descoperi în curând, compania a trecut prin niște creșteri și căderi uimitoare în ultimii zece ani, încercând să creeze și să aplice un mod de a face afaceri care n-a mai fost pus în practică niciodată la această scară. Însă ce urmărește Zappos (și ce creează) este un loc de muncă autoorganizat, în care angajații lucrează cu același nivel de autonomie și abilitate de a inova pe care îl are compania însăși sub umbrela Amazon.

„Autoorganizat” este un termen tehnic cu o definiție specifică, ce poate să nu fie evidentă. Nu înseamnă haos absolut, fără nicio guvernare, în care toată lumea face ce vrea. E o opinie greșită, dar des întâlnită. Unul dintre modurile mele preferate de a descrie pe scurt ce înseamnă autoorganizarea este „cu reguli, dar fără conducători”. Iată un exemplu de autoorganizare din natură: un stol de păsări. Nu există un „lider” care să le spună celorlalte păsări ce să facă. Toate urmează reguli foarte simple, cum ar fi să păstreze o anumită distanță față de celelalte membre ale stolului, nici prea aproape și nici prea departe, și să profite de „curentul” creat de zborul lor pentru a minimiza cantitatea de energie necesară pentru a zbura mai eficient.



Cum va arăta asta?

Sunteți pe cale să aflați.

Ca să vă explic cât mai bine, e momentul să mă dau la o parte și să le dau cuvântul angajaților. Până la urmă, cartea a

fost ideea lor. Ca să vă arăt (nu doar să vă explic) ce face compania, trebuie să le permit lor să ridice cortina. *Ei* vă vor spune cum funcționează Zappos, cum au ajuns acolo și cât de mult se distrează la muncă (atât începătorii, cât și directorii), când aceasta implică ajutor și o conexiune adevărată. Vă vor descrie cum încrederea și ajutorul la locul de muncă dezlănțuie creativitatea și vă vor indica încotro se îndreaptă compania (și, poate, restul lumii afacerilor) în viitor. Veți vedea cum respectarea unei culturi și permisiunea ca angajații să conducă prin auto-organizare și Dinamică Bazată pe Piață (DBP) creează deja alte experiențe, alte categorii și altă profitabilitate, în direcții pe care nimeni de la Zappos nu și le-ar fi putut imagina la început.

DBP este termenul nostru pentru crearea unei minieconomii între cei patru pereți ai companiei, care să imite ce se întâmplă în lumea reală. O parte din motivul pentru care am implementat DBP la Zappos este că cercetările au demonstrat că piețele sunt una dintre principalele forțe care determină inovația.



Fie că vă considerați lideri, adepți, antreprenori, funcționari civili, casnici sau leneși; oricine ați fi, oriunde v-ați afla în carieră sau în viață, sper să înțelegeți că această carte e scrisă pentru voi, deoarece ea vine din inimă, de la toți angajații Zappos pe care urmează să-i cunoașteți. Cea mai mare speranță a mea și *a lor* este ca această imagine asupra poveștii Zappos să vă facă să ziceți WOW – pentru ca și voi să fiți inspirați să uimiți o lume întreagă.

— Mark Dagostino

PARTEA
I

Conectarea



În inima unei culturi centrate pe servicii

Teri McNally

Lidera echipei de Asistență pentru Clienți

Mi-am petrecut o dată vacanța în clădirea unui far funcțional.



E uimitor. Când îți deschizi inima, totul se schimbă.

În acest caz, totul a început cu un apel telefonic.

— Alo!

— Bună! Sunt Teri de la Zappos.com. Susan?

— Da, eu sunt.

— Bună, Susan! Ai sunat ieri la departamentul nostru de Loialitatea Clienților și ne-ai anunțat că mare parte a comenzii tale de pantofi n-a ajuns la timp, așa cum promiseserăm.

— Așa e.

— Voiam să te anunț că am analizat apelul și îmi pare rău pentru tot ce vi s-a întâmplat ție și familiei tale.

— ... Mulțumesc. Mai există vreo problemă cu comanda mea?

— Nu, nu! Restul pantofilor vor ajunge mâine. Am verificat de trei ori dacă sunt pe drum înainte să te sun, ca să te pot asigura că vor ajunge. Mai vreau să-mi cer scuze că n-am făcut mai mult pentru tine ieri, când ne-ai sunat. Știu că e o perioadă dificilă pentru tine și familia ta și simțeam că ar trebui să facem mai mult, așa că ți-am returnat în cont jumătate din costul comenzii.

— Poftim?

— Pantofii care au întârziat vor ajunge mâine, dar ți-am rambursat jumătate din bani.

— WOW! Glumești! E uimitor! De ce ați face așa ceva?

— După ce am auzit de ce i-ai comandat, mi-am dat seama că ultimul lucru de care aveai nevoie era ca această comandă să aducă și mai mult stres în viața ta. Am vrut să-mi cer scuze pentru întârziere și să repar greșeala, dacă pot. Ar trebui să vezi banii înapoi pe card în 48 de ore.

— E... Nu știu ce să spun. E foarte generos din partea voastră. I-am spus doamnei cu care am vorbit ieri la telefon că înmormântarea a fost amânată din cauza vremii, așa că nu e grav dacă pantofii întârzie. Important e să-i primim.

— Înțeleg și îmi pare bine că vor ajunge la timp. Condoleanțe. Susan a făcut o pauză.

— Mulțumesc. Înseamnă mult. Suntem distruși...

Suntem cunoscuți pentru că încercăm să oferim cele mai bune servicii pentru clienți din domeniu, iar misiunea mea ca lideră a echipei pentru Loialitatea Clienților (ELC) este să mă asigur că acest lucru continuă. De aceea verific aleatoriu înregistrările apelurilor la asistența pentru clienți, ca să văd dacă

oamenii care ne sună cu o întrebare sau o problemă sunt ajutați așa cum trebuie. Nu știu de ce în ziua aceea mi-a picat sub mână exact acel apel (a fost o chestie întâmplătoare), dar am fost impresionată imediat de ceea ce am auzit.

O provocare interesantă cu care ne confruntăm apare când angajăm oameni care au mai lucrat în call center. Uneori, trebuie să-i dezvățăm de obiceiurile proaste și să-i încurajăm să se concentreze mai mult pe reacția WOW decât pe scurtarea apelurilor și pe reducerea costurilor pentru companie, dacă acest lucru asigură o experiență mai bună a clientului. Avem o echipă care auditează aleatoriu apelurile telefonice și caută oportunități de perfecționare, acelea în care credem că un reprezentant a oferit servicii bune, dar nu neapărat extraordinare. Unul dintre citatele mele preferate provine de la Jim Collins, autor de cărți de afaceri, căruia îi place să spună că binele este dușmanul extraordinarului.



Susan, această femeie drăguță, cu accent de Tennessee, cu care vorbeam acum la telefon, sunase deoarece o mare parte a comenzii ei de pantofi nu fusese livrată. Era o comandă neobișnuită: unsprezece perechi de teniși Lacoste roșii, de mărimi diferite. I-a spus reprezentantei noastre de la telefon că numai *una* dintre aceste perechi ajunsese și că era foarte important, deoarece pantofii aveau să fie purtați la înmormântarea lui Luis, prietenul fiicei sale adolescente.

Partea uimitoare e că Susan, clienta, nu era furioasă. Era doar frustrată, lucru care se simțea în vocea ei, și avea dreptate să fie așa. Voia să se asigure că tenișii erau pe drum și că aveau să ajungă la timp pentru această zi importantă. Aparent, statul

Tennessee, care în mod normal nu prea are parte de zăpadă, fusese lovit de un viscol puternic, așa că multe avioane și servicii de livrare fuseseră blocate pe tot cuprinsul său. Angajata noastră din echipa pentru Loialitatea Clienților i-a explicat că pantofii veneau din două depozite diferite și, în vreme ce unul dintre ele reușise să îndeplinească comanda pentru o pereche de pantofi, cele care nu sosiseră veneau de la alt depozit, care fusese afectat de viscol. Susan a înțeles. Se mai întâmplă. A spus că nu era nicio problemă și apelul s-a încheiat cu cordialitate.

Am vrut să iau legătura cu ea deoarece mi s-a părut că reprezentanta noastră ar fi putut să fie mai empatică. A fost priete-

Cu siguranță nu le ofeream doar niște încălțări. Ofeream ceva mai profund, ceva care-i lega pe acești oameni de tânărul pe care-l pierduseră.

noasă. A făcut cercetări și a asigurat-o pe Susan că pantofii erau pe drum, dar nu prea și-a cerut scuze pentru deranjul provocat. Era cazul să facem acest lucru. Mi-am dat seama că pantofii pe care promiseserăm să-i livrăm însemnau, cu siguranță, ceva special pentru ei. Era o comandă de 845 de dolari! Trebuia să existe un

simbolism al acestor teniși roșii de purtat la o înmormântare, nu-i așa? Cu siguranță nu le ofeream doar niște încălțări. Ofeream ceva mai profund, ceva care-i lega pe acești oameni de tânărul pe care-l pierduseră.

De asta am sunat-o pe Susan și am decis să-i returnez jumătate din bani.

„Am să verific personal dimineață dacă pantofii ajung la timp, bine? Iar dacă ai vreo problemă cu mărimile sau ceva, sună-mă direct pe mine și am să trimit o mașină de la UPS care să preia retururile de la voi și să vă aducă mărimile potrivite peste noapte, gratuit.”

„Toate astea?”

„Da, e plăcerea mea. Iar dacă te mai pot ajuta cu ceva, te rog să mă suni. Îți las numărul meu de telefon direct și adresa mea de e-mail...”

M-am asigurat că Susan știa cum să ia legătura cu mine, mi-a mulțumit din nou, eu i-am mulțumit pentru că alesese Zappos și asta a fost tot, însă mă tot gândeam la Susan și la familia ei. Imediat ce am închis telefonul, am trimis un buchet de flori pentru fiica ei, care să ajungă în ziua următoare și un certificat cadou de 100 de dolari ca să-și cumpere ceva drăguț după ce treceau toate acestea.

Când am ajuns acasă, i-am povestit soțului meu despre apel. Am vorbit o groază despre această femeie, despre situația prin care trecea și despre cât de greu îi era probabil s-o vadă pe fiica ei suferind, așa că am hotărât că nici eu nu făcusem tot ce trebuia. Voiam să fac mai mult și știam că așa ar fi procedat organizația noastră. Susan și fiica ei apelaseră la Zappos într-un moment de nevoie și nicio companie n-ar trebui să ia așa ceva în derâdere.

De îndată ce am ajuns în campus a doua zi, mi-am verificat computerul și m-am bucurat să văd că pantofii fuseseră livrați. Pe birou aveam o poză cu tatăl meu, împreună cu o mulțime de nimicuri și alte mici lucruri care-mi făceau spațiul de lucru mai personal.

Am ridicat telefonul.

— Alo!

— Bună, Susan! Sunt Teri de la Zappos din nou.

— Bună, Teri!

— Am văzut că pantofii au fost livrați, dar voiam să verific dacă i-ați primit.

— Au ajuns! Mulțumim! Iar McKendree tocmai a primit minunații trandafiri de la voi și certificatul cadou. A fost un lucru extrem de atent și de generos. Nu știu ce să spun.

— Ei bine, voiam să mai fac ceva. Nu ți-am spus asta ieri, dar tatăl meu a murit de cancer în urmă cu câteva luni, așa că știu cât de greu poate fi.

— O, nu! Îmi pare rău să aud asta. Condoleanțe!

— Mulțumesc. Apreciez asta.

— Dar de ce trandafiri? De unde ai știut?

— Ce să știu? am întrebat-o eu.

— Luis îi trimitea lui McKendree același fel de trandafiri în timpul tratamentului.

— Glumești!

— Nu! Nu știu dacă știi, dar ea și Luis s-au cunoscut la tratament.

— O, Doamne!

— Fiica mea e în remisie acum, se simte foarte bine. Dar Luis îi trimitea trandafiri exact la fel. Aceeași culoare, tot. De unde ai știut?

— N-am știut. Am comandat doar un buchet; probabil cei de la florărie au făcut legătura. Nu sunt sigură. WOW!

— Da, WOW! E uimitor. Mulțumesc, din partea mea și a fiicei mele.

Susan a început să plângă și au început să mi se umezească ochii și mie.

— Stai puțin, a spus ea. Ți-o dau pe McKendree la telefon.

Câteva secunde mai târziu vorbeam cu fiica ei, cea mai dulce adolescentă cu care discutasem vreodată. Și ea a început să plângă, iar eu am început să plâng și mai tare. Mi-a spus că îi făcusem toată ziua mai bună.

Când mi-a dat-o înapoi pe mama ei, Susan mi-a mulțumit din nou și a repetat cât de rău îi părea să audă de moartea tatălui meu.

— Mulțumesc. A luptat mult timp.

— Ei bine, cu siguranță a crescut o fiică bună.

Aici m-am oprit. Comentariul ei m-a prins pe nepregătite.

— Vorbesc serios, a continuat ea. Dacă ar exista mai multă bunătate și atenție ca acestea, lumea ar fi un loc mult mai bun, nu-i așa? Luis era genul acesta de persoană. Strângea jucării tot anul ca să le ducă micuților de la spitalul din Honduras, de unde era el, chiar și în timp ce făcea tratament. I-ar fi plăcut la nebunie să-i vadă fața lui McKendree când a primit florile. Cred că are un zâmbet până la urechi acolo, în Rai. Nu pot să-ți explic ce mult ai făcut pentru noi azi.

— A fost plăcerea mea, i-am spus eu. Uite, îmi dau seama că ești ocupată cu pregătirile pentru mâine, așa că nu vreau să te rețin.

— Nu, nu, sunt sudistă și sunt mamă. Nu mă deranjează niciodată să vorbesc.

Dacă am învățat ceva în această meserie, e că oamenilor de peste tot (nu doar celor din Sud) le place să vorbească și mai ales să fie ascultați, chiar și când e vorba despre un străin de la telefon care lucrează pentru un comerciant online.

— Bine atunci. Am o întrebare pentru tine, dacă nu te superi. Sunt foarte curioasă: ce-i cu tenișii roșii?

Cu vocea plină de emoție, Susan mi-a spus povestea de dragoste a lui McKendree și a lui Luis, doi adolescenți care s-au cunoscut la Spitalul de Copii St. Jude din Memphis, în toamna lui 2011, unde erau tratați pentru cancer. Era ca propria lor versiune de *The Fault in Our Stars**. Tânărul optimist i-a adus lui

Dacă am învățat ceva în această meserie, e că oamenilor de peste tot le place să vorbească și mai ales să fie ascultați, chiar și când e vorba despre un străin de la telefon.

* Carte a scriitorului John Green apărută și în limba română cu titlul *Sub aceeași stea*, traducere din limba engleză de Shauki Al-Gareeb, Editura Trei, București, 2013 (n.t.).