

SETH GODIN

CÂNTECUL RELEVANȚEI



Traducere din limba engleză de
Roxana Măciucă

1. Nu-i nevoie să-ți spun eu asta

Dacă ești măcar câtuși de puțin atent, știi deja asta: lucrurile nu merg cum trebuie la serviciu.

Dacă ești șef, probabil ești frustrat, confuz și ești sub o presiune uriașă. Vezi oportunități ratate și promisiuni încălcate.

Și dacă ai un șef, bănuiala mea este că simți exact aceleași lucruri.

Problema este la noi.

Aceste lucruri se întâmplă din cauza deciziilor pe care le-am luat fără să ne dăm seama cu ani în urmă, din cauza îndochinării pe care o exercităm unii asupra celorlalți și din cauza tendinței noastre îngrozitoare de a renunța atunci când lucrurile se complică. Reușim să înrăutățim tot mai mult lucrurile și să devenim tot mai buni la asta.

Aceasta este o scurtă carte despre răscrucea de drumuri la care ajungem cu toții, despre o anumită decizie pe care trebuie să o luăm cu toții. Fiecare dintre noi poate să se implice în mod diferit, dar alegerea este aceeași: de a prelua inițiativa, de a crea lucruri care contează și de a descoperi acea magie care apare atunci când suntem suficient de norocoși să colaborăm cu oameni cărora le pasă.

Poate ne descurcăm bine, dar se poate și mai bine în același timp. De fapt, este singura modalitate utilă prin care putem progresa. Putem să creăm cel mai bun loc de muncă pentru cineva, cea mai bună experiență pe care și-o poate imagina un client, și să construim companii care se pot reinventa, sunt rezistente și puternice.

Muncim din răspuțeri de atât de mult timp încât ne este greu să ne imaginăm ce mai putem face, însă alternativele mai bune sunt chiar în fața noastră.

2. Putem să îmbunătățim modul în care lucrăm

Ne dezamăgim angajații și șefii. Dar și ei ne dezamăgesc la rândul lor.

Așteaptă mai mult de la noi, iar noi așteptăm mai mult de la acest loc de muncă.

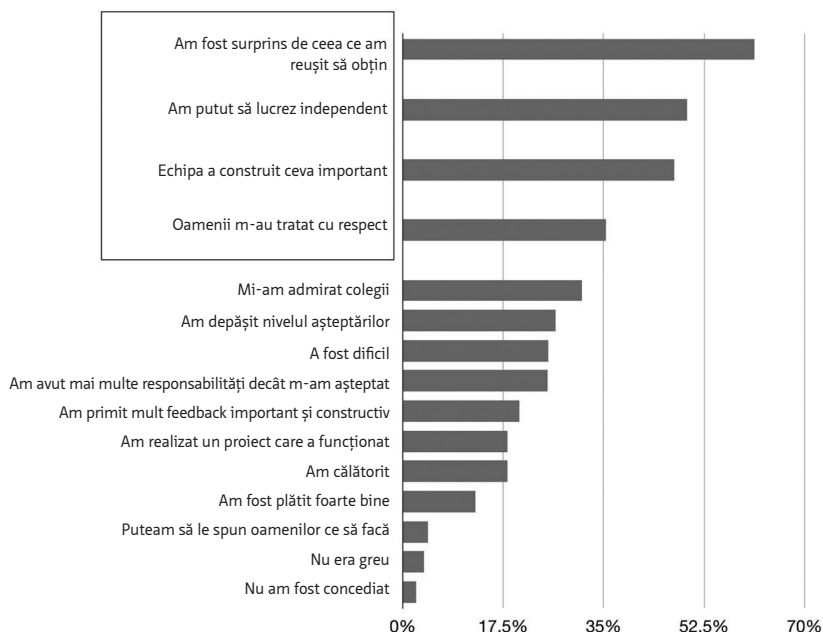
Mergem la serviciu cu speranță, energie și motivație, dar la finalul zilei plecăm tot mai epuizați. Venim plini de încredere și entuziasm, dar simțim că o facem în zadar.

Echipele noastre pot să aibă rezultate mai bune. Eforturile noastre pot să facă diferența. Dacă vrem să lucrăm mai bine, atunci va trebui să ne dăm seama ce se poate face. Să spunem lucrurilor pe nume. **Putem alege să luăm inițiativa.**

3. Cel mai bun loc de muncă pe care l-ai avut

Cum ar arăta ziua de azi dacă ai putea să spui asta în mod cinstit despre locul tău de muncă? Și dacă toți colegii tăi ar gândi la fel? Imaginează-ți că ești un investitor, un client, că ai un rol într-o astfel de companie.

Am rugat zece mii de oameni din nouăzeci de țări să descrie condițiile de lucru de la cel mai bun loc de muncă pe care l-au avut. Acestea sunt caracteristicile alese cel mai frecvent:



Primele patru variante (cei intervievați au putut să aleagă mai multe variante de răspuns) s-au dovedit a fi cele mai frecvente:

- Am fost surprins de ceea ce am reușit să obțin
- Am putut să lucrez independent
- Echipa a construit ceva important
- Oamenii m-au tratat cu respect

Nu se compară cu nimic altceva.

Da, trebuie să muncim ca să ne întreținem.

Dar cum ne trăim viața?

S-ar putea să nu se rezume doar la bani.

Când lumea pare confuză, când sănătatea ne este pusă în pericol, iar viitorul pare incert, probabil nu este suficient doar să ne încasăm salariile și să fim productivi.

Poate că nu reușim să ne îndeplinim visurile.

Dar dacă am crea cel mai bun loc de muncă pe care l-ar putea avea cineva?

Dacă am construi o organizație care chiar le-ar lipsi oamenilor dacă nu ar mai exista?

Cât de mult ni s-ar îmbunătăți performanța la locul de muncă dacă am vorbi despre ceea ce facem fără nicio ezitare?

Dacă prin ceea ce facem am îmbunătăți lucrurile?

Mozart, nu Muzak.

Trei cântece

*Dacă nu te îneci,
ești salvamar*

4. Cântecele dezvoltării

La finalul unei ierni îndelungate, dacă vremea este favorabilă și natura înflorită, un stup de albine își va începe activitatea intensă.

Lucrând sincronizat, fiecare albină va aduna cât de mult polen poate, pentru a reconstrui rezervele de miere.

Apoi, consiliul reginei va construi o celulă specială în fagure. Ajutoarele reginei îi vor da acesteia indicațiile necesare pentru a depune un ovul fecundat și apoi îl vor hrăni din belșug cu nectar regal, ajutându-l să crească și să devină o altă regină.

Acum este pregătit terenul pentru cântecele dezvoltării. Autoarea și apiculatoarea Jacqueline Freeman scrie despre acest moment magic, o tranziție în viața stupului care este adeseori trecută cu vederea.*

Într-o zi, când noua regină este pe cale să se nască, vechea regină și circa jumătate din albinele din stup – cele mai în vârstă și cele mai experimentate lucrătoare – vor părăsi stupul. În doar câteva minute, zeci de mii de albine, organizate în absența unui coordonator, își vor lua zborul.

Își vor lăsa în urmă casa, încărcată cu rezerve de hrană, pentru o echipă mai mică, mai tânără, și o nouă regină.

* Jacqueline Freeman, *The Song of Increase: Listening to the Wisdom of Honeybees for Kinder Beekeeping and a Better World*, Sounds True, 2016 (n.t.).

Zumzetul albinelor care roiesc este fascinant de ascultat. Întregul roi caută să vadă ce este posibil și ce se poate dezvolta, fără să știe exact încotro se îndreaptă. Vor găsi o creangă de copac la câțiva metri depărtare și se vor aduna unele în altele, formând un ghem strâns pentru a-și păstra căldura corporală. Din acel moment, vor trimite repede echipe de patrulare, acoperind o suprafață de până la 80 de kilometri pătrați pentru a găsi un nou loc în care să-și poată construi stupul. Roiul de albine are doar câteva zile la dispoziție pentru a descoperi noua locație, pentru a se pune de acord în privința acesteia și pentru a construi o nouă casă – în caz contrar, vor pieri.

Ce încercare curajoasă! Aceste albine acceptă provocarea fără a avea o hartă clară, și o fac cooperând și cu demnitate.

Fără acest cântec al dezvoltării, roiul de albine pierе. Și chiar în momentul de față mulți dintre noi trec printr-o experiență similară.

5. Cântecul siguranței

Deși nu suntem albine, avem multe lucruri în comun cu acestea.

Atunci când ne confruntăm cu o amenințare existențială este dificil să mergem mai departe, să creăm ceva și să fim darnici.

La fel ca oamenii, albinele trebuie să mențină temperatura stupului în jurul valorii de 37 de grade Celsius. Dacă vremea se răcește, se strâng la un loc, mișcându-se pentru a crește temperatura. Când devine prea cald, se împrăștie, permițând aerului să circule printre ele. Dar, în afara siguranței roiului, albinele expuse temperaturilor extreme intră într-o stare de oboesală, devin statice și nu mai reacționează.

Vedem că se întâmplă același lucru și în cultura noastră. Recesiunea globală și pandemia au inhibat inovațiile și conexiunile. Oamenii s-au refugiat în casele lor și le-a mai rămas puțină energie pe care să o aloce unor activități pozitive care să-i ajute să evolueze.

Același imbold predomină și la locul de muncă. Când oamenii se simt nerespetați, neobservați sau simt că le lipsește siguranța, pot să se închidă în ei înșiși, lucrând fără tragere de inimă, făcând strictul necesar și sperând să-și păstreze serviciul – cel puțin până apare o ofertă de muncă mai bună.

Epuizarea, neîmplinirea și simpla paradă de ședințe conlucrează pentru a împiedica productivitatea și a scădea interesul. Suntem împinși să căutăm siguranța, nu să ne dezvoltăm.

Până când nu ne este îndeplinită nevoia ca munca noastră să aibă un scop, este dificil să depunem efortul emoțional necesar pentru progres și concretizarea posibilităților.

6. Cântecul relevanței

Cum ne depășim această dorință paralizantă de a fi în siguranță?

Am fost îndoctrinați să acceptăm loialitatea la locul de muncă, unde principala noastră responsabilitate este să facem ceea ce ni se spune. Am construit sisteme uriașe pentru a produce bunuri și servicii dincolo de ce ne-am fi putut imagina, în timp ce promovăm neîncrederea și insuficiența pentru a le vinde.

Renunță la visurile și sufletul tău, ne promitem unul altuia, și poți să cumperi niște lucruri care îți vor oferi un statut și care

te vor împlini. Sau care cel puțin te vor ajuta să uiți de ce ai renunțat.

Poate că această promisiune a funcționat în urmă cu jumătate de secol, însă în ziua de azi sunt doar vorbe goale.

Există o alternativă. Există un alt tip de dezvoltare, un alt tip de siguranță mai mare.

E munca relevantă pentru noi, care contează.

Să facem diferența, să facem parte din ceva și să lucrăm la ceva de care suntem mândri.

Acesta este cântecul relevanței.

Asta îi motivează pe oameni să facă acele lucruri care nu pot fi automatizate, mecanizate sau externalizate.

Și acesta este cântecul pe care oamenii își doresc să-l cânte împreună.

Cum dobândește munca relevanță

*Oamenii dedicați
creează lucruri
care contează*

7. Ce vor oamenii?

Odată ce nevoile de bază le sunt îndeplinite, angajații știu foarte clar ce vor de la locul lor de muncă. Nu este vorba despre faptul că își doresc acțiuni ale firmei sau un birou mai drăguț. Este ceva mult mai important: să aibă un cuvânt de spus și să fie tratați cu demnitate.

Faptul că avem un cuvânt de spus ne oferă capacitatea de a decide cum ne organizăm timpul și ne încurajează să alegem cum anume să ne aducem contribuția. Pentru că această putere solicită responsabilitate și ceva autoritate, se opune modului de lucru industrial supus controlului.

Demnitatea derivă din faptul că avem un cuvânt de spus și ne permite să fim tratați ca oameni, nu ca niște rotițe dintr-o mașinărie. Să fim respectați pentru munca pe care o facem și să fim tratați cu cât de multă bunăvoință posibilă.

Sistemul industrial, întărit de ideile generalizate despre conflictele și războaiele legate de statutul ierarhic și de clasă, ne-a lăsat pe cei mai mulți dintre noi fără nicio putere și demnitate.

8. De ce au nevoie companiile?

John Henry a lucrat în cadrul rețelei de cale ferată, făcând găuri în bucăți de rocă pentru a fi detonate și a crea astfel loc pentru trecerea trenurilor.

Potrivit lui Neal Miller, „când reprezentantul companiei de foraj a adus foreza aici, John Henry a vrut să dea cu mașina peste ea. Era foarte mândru de munca sa și ura să vadă cum o mașinărie lua locurile de muncă ale oamenilor ca el”.

Henry a câștigat acea bătălie, cel puțin în cântecul lui, dar se spune că a murit de epuizare. Victoria lui a la Pirus a reflectat o nouă realitate: din acel moment, munca manuală era depășită de mașinăriile pe care producătorii industriali le puteau construi.

Pe măsură ce mașinăriile au fost îmbunătățite, lucrătorii care au rămas fără serviciu au fost încurajați să se întoarcă la școală și să se reorienteze spre locuri de muncă ce nu erau încă realizate de mașinării.

În 2023, când vine vorba despre locuri de muncă automatizate, există deja roboți care lucrează în hoteluri, algoritmi care fac tranzacții cu acțiuni și sisteme de inteligență artificială care realizează ilustrații și interpretează radiografii.

Lucrurile de care au nevoie companiile s-au schimbat – și s-au schimbat dintr-odată. Acum companiile nu mai caută mână de lucru ieftină care să îndeplinească sarcinile semiautomate pe care mașinăriile nu le pot realiza (încă), ci două resurse aparent rare: *creativitate* și *omenie*.

Ambele abilități presupun perspicacitate, interacționarea cu alți oameni și crearea de strategii într-o lume care se schimbă rapid.

9. Când ești la o răscruce de drumuri

Poate că ar trebui să riști.

Opțiunile nu au fost niciodată mai clare ca acum:

Capitalismul industrial (industrialismul) caută să se folosească de putere pentru a genera profituri.

Economia capitalistă caută să rezolve probleme pentru a obține profit.

Capitalismul industrial a fost construit pe baza productivității extraordinare care a caracterizat era industrială. Mai întâi au fost dezvoltate mașinăriile, totul a fost automatizat (inclusiv angajații și clienții), apoi întreprinderile au fost extinse. A ajuns să înglobeze efectul de rețea și monopoliurile create în mod natural (sau nu) pentru a obține mai multă putere. Apoi a fost folosită acea putere pentru a profita de eforturile autorităților și de a obține o putere și mai mare.

Este modul brutal prin care șefii tiranici își tratează angajații, fie că este vorba despre foști angajați sau angajați actuali, prin care marile companii de IT folosesc imoral sistemele de supraveghere și angajații din fabrici se confruntă cu condiții de lucru deplorabile în întreaga lume. Profitul creează putere, iar scopul este obținerea puterii.

Adesea, consecințele negative ale utilizării acestei puteri se acumulează treptat, în timp, fiind însoțite de o mulțime de avertismente. Ne mulțumim cu puțin sau facem compromisuri, ne adaptăm standardele și, în cele din urmă, acceptăm pierderea omeniei și a bucuriei cu care vine la pachet. Când se întâmplă din nou acest lucru, perspectiva ne este influențată de costurile irecuperabile și, din moment ce am acceptat asta o dată, suntem tentați să o facem din nou. Ne petrecem mare parte din viață justificând deciziile anterioare în loc să luăm în considerare alte noi opțiuni.

Între timp, economia capitalistă continuă să genereze cele mai multe locuri de muncă și cea mai mare prosperitate la nivel mondial. Presupune un ciclu neîncetat de a găsi probleme și de a le rezolva. Capitaliștii nu au nicio putere asupra clienților (sau chiar asupra propriilor angajați, în cele mai multe cazuri). În schimb, se străduiesc să înțeleagă cât mai bine această piață aflată într-o schimbare rapidă și o fac în interesul clienților lor.

Chiar acum te afli la o răscruce de drumuri. Poate că a venit timpul să o observi și să alegi o cale. Putem să facem ceva mai bun împreună. Ceva mai bun cu timpul nostru, cu eforturile noastre și cu imaginația noastră.

10. Modelul McDonald's este unul sigur

Experiența ta la un restaurant McDonald's sau la orice alt lanț de fast-food va fi similară întotdeauna – fie că ești client sau angajat. Mâncarea nu variază de la un restaurant la altul. Prețurile sunt mici. Angajații ajung să își intre în ritm în câteva ore și mulți dintre ei nu trebuie să poarte pe umeri o responsabilitate prea mare.

Dar, cel mai important, este convenabil. Acesta este aspectul esențial al industrialismului axat pe consumerism. Să cre-eze confort.

Ca să fim cinstiți, capitalismul industrial funcționează. Generează libertate și productivitate, apoi livrează rezultatele așteptate, toate acestea în timp ce scade prețurile și crește accesul la bunuri și servicii.

Lumea modernă nu ar exista fără progresul pe care această industrie l-a permis, iar pentru mulți oameni siguranța pe care o oferă aceste locuri de muncă este o ancoră, oferindu-le o modalitate eficientă de a se întreține.

Procesul inevitabil de mecanizare are însă și o anumită frumusețe brută. Înarmați cu cronometre, cadastre și calculatoare, putem să triem variantele până o găsim pe cea potrivită. Nu există nicio îndoială în această privință. Produsul e produs, serviciul e serviciu și toate acele elemente arbitrare și afective care țin de omenie nu intră în calcul.

Dar capitalismul industrial târziu este diferit. Nu știe unde să se oprească. Îi prinde în mrejele sale nu doar pe cei care caută siguranță, ci și pe cei care caută semnificație în munca pe care o fac.

11. Provocarea de a le obține pe amândouă

Multă vreme au putut fi obținute toate. Era posibil să te bucuri de siguranța și certitudinea oferite de procesele industriale, dar și de omenia și posibilitatea de schimbare, dezvoltare și control.

Este tentant să vrei pur și simplu mai mult de atât. Toate beneficiile financiare și cel mai bun loc de muncă pe care l-ai avut până acum.

Dar cu toții suntem contracronometru.

Dacă vom concura cu cei care caută perfecțiunea capitalismului industrial, ar trebui să știm că ne vor depăși și vor impune standarde excesive. Este o cursă către abis.*

* Frază care se referă la practica de dereglementare la care apelează un guvern în cazul legilor specifice mediului de afaceri prin reducerea costurilor afacerii sau a cotelor de impozitare cu scopul de a atrage sau de a menține activitatea economică în zona respectivă. Această practică duce însă la scăderea prețului forței de muncă și la standarde de muncă și de producție foarte scăzute (n.t.).

Munca însoțită de relevanță vizează tocmai lucrurile de care industrialismul încearcă să scape.

Relevanța nu este convenabilă.

Am construit instrumente puternice. Instrumente pentru comunicare, producție și dezvoltare. Instrumente care ne permit să ne folosim de cunoștințele și implicarea noastră pentru a produce lucruri de valoare pentru ceilalți. Și acum aceste instrumente sunt disponibile pentru a le folosi și a îmbunătăți lucrurile. Dacă alegem să facem asta.

Dar folosirea acestor instrumente necesită dedicarea noastră ca șefi, angajați și consumatori. Alegem un alt tip de angajament și un set de reguli diferit.

12. Să învățăm observând de pe margine

În cazurile extreme, se poate întâmpla ca alegerea pe care trebuie să o facem să fie chiar în fața noastră.

Poți să construiești o organizație în care orice angajat este monitorizat tot timpul, în care fiecare loc de muncă este cât mai specializat și externalizat pentru a fi realizat de o persoană care cere cel mai mic tarif posibil. Acea organizație poate fi controlată în mod centralizat și condusă după reguli matematice și poate lua decizii într-un mod tranșant. Tariful pe oră al directorului poate să fie de 10 000 de ori mai mare decât al unui angajat obișnuit.

Dar poți să construiești și o organizație în care fiecare angajat este un contributor apreciat, în care programul de muncă este stabilit într-un mod flexibil, la fel și locul din care poți să lucrezi (de acasă sau de la birou), în care deciziile sunt luate în interesul clientului și sunt discutate în cadrul organizației.

Într-o astfel de companie, oamenii pot să fie foarte bine plătiți sau compania poate să se bazeze complet pe voluntariat, caz în care munca în sine este recompensa.

Majoritatea companiilor se situează undeva la mijloc, dar progresul tehnologic și competiția împing într-un ritm foarte alert organizațiile conduse de manageri în direcția primei categorii, în timp ce existența unei comunități, a posibilității de schimbare și a oportunităților direcționează organizațiile conduse de lideri adevărați spre cea de-a doua categorie.

Trebuie să decidem în ce scop muncim. Fie vrem să ne petrecem zilele provocând deficite și daune, fie vrem să ne dedicăm unui scop care să ne umple de satisfacție – acela de a oferi cel mai bun loc de muncă pe care îl poate avea cineva și de a construi cea mai bună companie cu care a interacționat orice client.

Dar cum putem să facem asta? Cum să învățăm să facem asta, cum să nu mai fim îndoctrinați, cum să schimbăm sistemele pe care ne-am străduit atât de mult să le construim pentru generațiile viitoare? Totul începe pur și simplu cu asta: trebuie să facem o alegere.

13. Să spunem lucrurilor pe nume

Cartea* revoluționară despre vânzări a lui Mahan Khalsa are un mesaj pentru toți managerii: nu ar trebui să ne manageriem angajații. Dacă suntem pricepuți, ar trebui să putem face acest lucru împreună cu ei.

* Mahan Khalsa, Randy Illig, *Let's Get Real or Let's Not Play*, Gildan Media, 2008 (n.t.).

Numărul de articole, cărți de specialitate, sisteme și organizații dedicate manageriei *oamenilor* este aproape infinit. Și acest lucru este puternic legat de ceea ce considerăm a fi normal despre lumea în care trăim.

Avem un vocabular și o serie de sisteme complet diferite pentru lucrurile pe care le facem *cu* alți oameni și *pentru* alți oameni. Numim acest lucru instruire, mentorat sau *sparring**.

În cartea *This Is Marketing*** am scris despre puterea pe care o dobândim atunci când facem marketing și începem să ne concentrăm asupra oamenilor ca să le rezolvăm problemele, în loc să ne concentrăm asupra alor noastre. Acest lucru este valabil și pentru leadershipul din organizații.

Nimeni nu se duce la sală dispus să primească un pumn în față de la vicepreședintele unei asociații de box. Dar unii plătesc nerăbdători pentru un partener de *sparring* atunci când vine vremea să se antreneze.

Diferența este evidentă, dar uităm să o rostim cu voce tare.

Fără evaluări, fără lucruri de bifat, fără ecusoane. Nu te conduc și nu te manipulez. Pur și simplu îți ofer condițiile necesare pentru a ajunge acolo unde ai spus că vrei să ajungi.

Îmi spui unde vrei să ajungi și de ce anume ai nevoie. Îmi promiți că îți vei lua angajamentul și îți vei dezvolta abilitățile necesare.

Voi fi acolo ca să te îndrum, să-ți pun întrebări, să-ți răspund, să te antrenezi cu mine și să te provoc. Voi munci fără încetare ca să mă asigur că faci parte dintr-o echipă de oameni care sunt pregătiți să se implice la fel de mult ca tine.

* Metodă de antrenament folosită în special în artele marțiale care pune accent pe deprinderea tehnicilor de luptă, și nu pe rezultatele obținute (n.t.).

** Carte apărută și în limba română cu titlul *Asta înseamnă marketing*, traducere din limba engleză de Raluca Chifu, Editura Publica, București, 2019 (n.r.).

Putem să spunem lucrurilor pe nume.
Sau să nu ne ținem de jocuri.

14. Forme de muncă

Există munca bazată pe creativitate realizată de individul angajat într-o practică productivă. Apoi munca bazată pe ideea de comunitate, sau de apartenență, de a fi într-o organizație. Munca industrială, de a face ce ți se spune sub supraveghere, și între toate acestea, la mijloc, poate fi munca fundamentală realizată de cineva care a acceptat provocările pentru a avansa în carieră, pentru că s-a îmbarcat în această călătorie și pentru că încearcă să producă o schimbare în lume.

Fie că lucrăm într-o companie mare sau avem o practică individuală, prestăm toate aceste trei forme de muncă trecând de la una la alta, uneori în timpul unui singur proiect.

Munca industrială reprezintă adeseori ceea ce credem că înseamnă munca. Presupune manageri, linii de asamblare, verificări, inspecții, măririi de salariu, bonusuri, evitarea șefului, decizii de concediere, demisii și șomaj. Toate acestea reprezintă o invenție recentă, de circa 200 de ani în urmă. Însă nu este singura modalitate de a munci, dar este ușor să te concentrezi asupra acesteia și numai asupra acesteia.

În unele cadre de lucru, inspectăm și măsurăm tot ce putem, eliminând orice necesitate de a avea încredere în angajați – toate acestea ca să câștigăm încrederea clienților noștri, mai ales pe cea a clienților foarte importanți.

Dar apusul epocii industriale și apariția calculatoarelor personale au schimbat datele ecuației. Eficiența poate fi crescută prin diferite instrumente, însă valoarea poate fi generată doar