

LOREDANA PĂDUREAN

CHARLES FINE • JÚLIO VOLPP

ADINA PALEA

MUNCA
E UȘOARĂ,
CU OAMENII
E GREU



Traducere din engleză de
Loredana Pădurean și Adina Palea

Cuprins

Introducere	9
1. Maturitatea emoțională	17
Intensitate în echilibru	
2. Validarea	27
Recunoaștere înainte de corectare	
3. Gestiunea panoramică	37
Ajută sistemul să te ajute	
4. Incluziunea productivă	47
Dincolo de diversitate, spre contribuție	
5. Followership	57
Responsabilitate fără autoritate	
6. Perspectivile multiple	67
Generațiile pe care le judecăm și copiii pe care i-am crescut	
7. Modestia intelectuală	81
Suficient de puternică pentru a continua să înveți	
8. Adaptabilitatea	89
Flexibilitate fără să te pierzi pe tine	

9. Ascultarea	97
Să citești sala fără să o domini	
10. Cognitive readiness	105
Gata pentru orice	
De departe	117
O scrisoare de dragoste	127
În concluzie?	137
Atelier în echipă	139
Surse	165
Instituții menționate în carte	171
Despre autori	173

Introducere

Nu îmi plac oamenii și cred că nici ei nu prea mă plac pe mine.

În caz că nu e evident, oamenii sunt complicați: le știu pe toate și n-au greșit niciodată cu nimic. Iar dacă le zici ceva, sar imediat în sus. Ascultă gândindu-se la ce vor spune ei, nu vor ceea ce cer, dar nici nu cer ceea ce vor. Spun „zi-mi sincer”, dar de fapt nu vor sinceritatea. Sau spun „nu contează”, când de fapt contează cel mai mult. La primul lucru neprevăzut se blochează, știu ei mai bine, că doar așa au făcut dintotdeauna, vor schimbarea, dar nu vor să se schimbe. Și totuși ei sunt singura parte din job care chiar contează.

Asta e esența cărții. Gata, ai citit-o, poți să o pui deoparte!

Sau, dacă mai ai un pic de răbdare, hai să fim sinceri și să recunoaștem adevărul cel mai crud. Oamenii ăștia, de cele mai multe ori, suntem noi. Eu sigur sunt, iar motivul pentru care nu îmi plac oamenii este că, de fapt, sunt o oglindă, o reflecție, o provocare continuă.

Mi-am petrecut toată cariera cu oameni: îi studiez, îi învăț, îi sfătuiesc, îi angajez și, din când în când, îi concediez – și scriu cărți despre ei. Și, cu cât învăț mai mult, cu atât înțeleg mai puțin!

Și nu învăț doar din teoria multă pe care am studiat-o. Am învățat direct pe pielea mea, pentru că am avut peste o duzină de slujbe pe patru continente. În viața asta am fost femeie de serviciu și prodecan, am fost șomeră și consultant pentru milionari, am făcut naveta cu ocazia mulți ani și am fost pe scenă cu superstaruri mondiale.

Am fost o vedetă pe hârtie și un coșmar în echipe: excelentă la muncă, epuizantă în persoană. Așa că, atunci când îți spun

că oamenii sunt partea grea, nu arăt cu degetul spre alții. Am învățat-o pe propria piele: fiind chiar eu problema și înțelegând asta mult prea târziu.

Nu spun că munca e simplă, uneori e brutală. Bunicul meu, Alexa, a fost miner în Sălaj, douăzeci și șapte de ani. Săpa gale-riile cu târnăcopul, întins pe spate, cu capul înainte ca să deschidă drum, și încărca apoi cărbunele într-un cărucior pe șine. Din sat până la gura minei trecea prin pădure peste deal, câțiva kilometri buni. Lucra în trei schimburi, acasă îl așteptau șase copii mici, vacile, bivoli, coasa și sapa.

Asta e muncă adevărată, din aia care îți rămâne în suflet și în plămâni și după ce ieși din tunel. Eu am un scaun ergonomic, un laptop, aer condiționat, mașină de cafea, gustărici organice – și zic că am avut o zi „grea” dacă mi-a stricat-o un e-mail.

Dar, în general, partea tehnică a aproape oricărei mese-rii – partea cu reguli, cu răspunsuri corecte și cu un manual pe care poți să-l înveți – e cea pe care cei mai mulți ajungem, până la urmă, s-o stăpânim. Cealaltă parte – colegul care te subminează în ședință, șeful care nu e în stare să ia o decizie, omul talentat pe care nu-l suportă nimeni, versiunea ta care apare când ești obosit și speriat – decide, pe tăcute, dacă ceva funcționează. Munca vine cu fișa postului. Oamenii, nu.

Am scris prima versiune a acestei cărți în 2022 și credeam că am spus ce era de spus. Apoi am învățat că ajungi să știi mai multe despre o carte după ce ai scris-o decât ai știut vreodată înainte. După publicare am ținut conferințe, programe de leadership, cursuri de specializare și, după ce am stat în fața a peste zece mii de oameni, am învățat că prima carte abia zgâriase suprafața. Cu cât mă străduiam mai tare să explic de ce munca e ușoară și de ce cu oamenii e greu, cu atât eram mai sigură de un singur lucru: cu oamenii chiar e greu, cu adevărat.

Și de ce o ediție globală? Oriunde mergeam, oamenii erau convinși că greutatea lor este locală. Clienții mei din Malaysia îmi spuneau, cu un soi de mândrie obosită, că asta se întâmplă doar la ei – că politica, ierarhia, ocolișurile sunt o povară unic malaysiană. Apoi am ajuns în Lima, Peru, São Paulo, Brazilia, Boston, New York sau Chicago în SUA, Lausanne în Elveția, Hyderabad și Delhi în India, în Hong Kong, la București, Cluj-Napoca și Timișoara în România. Fiecare cultură în care am lucrat vreodată este convinsă că oamenii ei sunt imposibili într-un fel numai al lor. Și fiecare se înșală exact în același fel. Se schimbă accentul problemei, nu problema. „Munca e ușoară, cu oamenii e greu” nu e un adevăr malaysian, american sau românesc. E unul omenesc.

Țin minte o conversație cu un neurochirurg, un om care, la propriu, opera pe creier. Până și el mi-a spus: „Operația o pot duce. Oamenii, nu.” Dacă operația pe creier e partea ușoară, nu mai am ce să adaug.

Câteva cuvinte despre terminologie și apoi mă dau la o parte din calea poveștilor. Am o problemă serioasă cu cuvintele *soft skills* și *hard skills*, pe care le înțelegem toți. Le folosim din anii 1970, de când le-a inventat un medic din armata americană, convins că adevăratele competențe sunt cele grele (*hard*), armamentul, mașinăriile, lupta, iar cele ușoare (*soft*) sunt administrația, hârțogăria și oamenii!

Cred că le-am înțeles exact pe dos. Abilitățile tehnice nu sunt grele; sunt logice, clare, ușor de învățat: precizia pe care o aduci unei sarcini. Iar abilitățile omenești nu sunt ușoare: sunt cele mai grele și mai valoroase lucruri pe care le învățăm vreodată. În prima ediție a cărții, eu și coautorul meu, Charlie Fine, le-am rebotezat după logica asta: abilitățile precise – *sharp skills* – și abilitățile inteligente – *smart skills*.

Și am mai învățat ceva important: angajăm oamenii pentru abilitățile lor sharp și apoi îi concediem pentru lipsa celor smart. Cartea asta este despre cele pentru care ajungem să îi concediem.

O notă despre limbaj

Un profesor de specialitate ne va spune că aceste zece abilități smart din cartea mea nu sunt, strict vorbind, abilități – și are dreptate. Abilitatea este capacitatea dobândită sau învățată de a efectua o activitate cu precizie, rapiditate și eficiență. Unele dintre cele zece sunt mai degrabă o trăsătură de caracter, altele poate practici, deci nu sunt o singură categorie. Știu.

Le spun abilități oricum, intenționat, pentru că am văzut, în experiența mea, că se pot învăța și practica prin exercițiu, dacă vrem.

Până și modestia intelectuală se învață – cercetătorii Owens și Hekman îi spun „modestie exprimată”: vezi omul din fața ta, recunoaște ce nu știi. Maturitatea emoțională înseamnă, în mare, reglarea emoțiilor, care se învață ca un backhand (rever) la tenis. Iar dacă vrei un cuvânt corect tehnic, folosește „competențe”. Și pentru că unele dintre ele se traduc ușor în limba română, dar altele nu chiar, am încredere în voi, cititorii, că veți înțelege de ce prin carte mai găsiți versiuni în „romgleză”.

De ce tocmai acestea zece?

Foarte multă lume m-a întrebat de ce astea zece, și de ce nu altele, iar răspunsul meu este mai puțin științific decât și-ar

dori ei. Le-am observat repetat absența la locul accidentului: echipa care a încetat să mai spună adevărul, decizia executată, dar neasumată, omul talentat care a demisionat pentru că nu a fost validat.

Mai sunt și altele? Sigur – și când îți vine una în minte, notează-ți-o și scrie-mi cum o vezi tu în acest context, pentru că lista aceasta nu a fost niciodată închisă și finală.

Ce urmează sunt zece abilități smart, câte una per capitol: maturitate emoțională, validare, gestiunea panoramică (*managing up*), incluziune productivă, followership, perspective multiple, modestie intelectuală, adaptabilitate, ascultare și cognitive readiness.

Este important de știut că acestea nu sunt unelte separate, ci un sistem în care se sprijină una pe alta. Nu poți valida fără să ascuți mai întâi, nu poți gestiona pe nimeni dacă nu te poți gestiona pe tine. Nu te poți adapta dacă nu poți accepta perspective multiple și nu poți să fii productiv cu adevărat dacă nu îi incluzi pe alții.

În fiecare capitol vei citi povești cu oameni de pretutindeni, adunate din edițiile precedente: cea originală, din 2022, ediția din Brazilia, scrisă cu dr. Júlio Volpp, și ediția globală în limba engleză.

Ediția aceasta în limba română are contribuții speciale făcute de prieteni și colegi din România: Amalia Enache, Virgil Ianțu, Anca Rusu, ambasador Nineta Bărbulescu, Cosmin Neidoni, Anca Ilonța, Alina Mușat, Bogdan Manta, Bogdan Ghinia și Bogdan Balaban, care mi-a fost partener în interviurile cu toți cei menționați mai sus. O susținere deosebită am avut din partea doamnei profesor Adina Palea de la Universitatea Politehnica din Timișoara, care m-a ajutat nu doar cu traducerea, interpretarea și adaptarea, ci și cu casetele „Și noi? Gânduri de acasă” de la finalul fiecărui capitol, care ne provoacă să ne

gândim la contextul național. Pe Adina o găsești chiar mai jos, la finalul acestei introduceri.

Iar mărturisirea cea mai importantă este că, din păcate, această carte nu-i va face pe oameni mai ușor de gestionat și de înțeles. În cel mai bun caz, te poate ajuta să te înțelegi pe tine un pic mai bine și, drept consecință, să ai o perspectivă mai clară asupra muncii și vieții.

„Și noi? Gânduri de acasă” cu Adina Palea

Am ajuns la cartea asta exact cum am ajuns la tot ce contează în viața mea: neplanificat și surprinzător de firesc.

În toamna lui 2025 am fost în Statele Unite împreună cu colega mea Claudia, de la Universitatea Politehnica Timișoara, și am ajuns să o vizităm și pe Loredana, la Northeastern University, în Boston. A început ca o întâlnire de lucru, a evoluat ca o prietenie și s-a terminat cu o conversație care nu s-a mai oprit și o întrebare care a declanșat tot ce urmează.

Cum arată cartea asta pentru un cititor român? Ce s-ar schimba dacă n-am traduce doar cuvintele, ci și realitatea?

Loredana a vrut exact asta: ca românii să nu citească despre alți oameni, în alte contexte, cu alte istorii, ci să se recunoască. Să închidă cartea și să spună „da, și la noi e la fel” sau „nu, la noi e altfel, și uite de ce”. Oricare răspuns ajută. Dar amândouă cer ca cineva să stea cu întrebările astea destul de mult timp să răspundă cinstit.

Sunt Adina Palea, conferențiar universitar, și de-a lungul anilor am adunat destule roluri administrative cât să văd o organizație la toate nivelurile ei. Am văzut cum se iau deciziile, cum se pierd oameni buni și cum supraviețuiesc cei care n-ar

trebui. Și am văzut și minuni: când cineva primește, la timp, puțin sprijin și puțină încredere.

Am trăit în România un adevăr în care prea puțini mai cred cu tot sufletul: poți deschide uși prin cine ești și prin ce faci. Nu trebuie să fii copilul cuiva sau să ai carnetul de partid al altcuiva. E mai greu. Durează mai mult. Dar se poate și merită spus cu voce tare, fiindcă altfel rămânem convinși că poveștile de succes sunt mereu despre altcineva.

De aici plec în tot ce fac: din autenticitate. Mi-e mai ușor să spun ce simt și ce gândesc decât să țin minte ce poveste am spus și cui. Se cheamă economie cognitivă, nu curaj. Și am descoperit că oamenii îți răspund cu o onestitate pe care altfel n-ai cum s-o obții.

Contribuția mea se află la finalul fiecărui capitol și se numește „Și noi? Gânduri de acasă”. Nu e o anexă sau o notă de subsol, ci o invitație directă să ne privim realitatea cu ochii deschiși: cu datele ei, cu paradoxurile ei, cu cei treizeci și ceva de ani de tranziție și cu tot ce încă n-am apucat să digerăm. O recunoști ușor: e semnată, de fiecare dată, A.P.

De ce cred în cartea asta? Pentru că ne dă uneltele să facem exact ce mi-am spus toată viața: dă tot ce poți acum. Restul se așază pe drum.

Cu toții am auzit aceste expresii. Poate le-am și spus.

„Nu-i poți spune nimic, că sare imediat în aer.”

„Niciun «bravo» de la el, dar greșeala ți-o vede imediat.”

„Șeful nu e în stare să ia o decizie nici să-l pici cu ceară.”

„În ședințe vorbesc tot ăia trei; noi, restul, stăm de decor.”

„Toți vor să conducă; să facă treaba, nimeni.”

„Tinerii ăștia nu mai rezistă la nimic.”

„Le știe pe toate și n-a greșit niciodată cu nimic.”

„«Așa am făcut dintotdeauna» – și de-aici nu-l urnești.”

„Nu te ascultă, doar își așteaptă rândul să vorbească.”

„La primul lucru neprevăzut, se blochează.”

Fiecare propoziție de aici are un capitol în cartea asta. Ordinea e aceeași.

Maturitatea emoțională (emotional maturity) este capacitatea de a simți ceva intens și totuși de a alege modul în care o exprimi – de a adapta emoția la momentul respectiv și la oamenii din fața ta. Este diferența dintre a reacționa și a răspunde.

Acum câțiva ani eram într-o ședință de marketing când o angajată nouă a început să enumere tot ce nu mergea bine la noi. Site-ul nostru era slab. Prezența noastră pe rețelele de socializare era un dezastru. Chiar și broșurile, spunea ea, păreau rudimentare și copilărești. Nu greșea cu nimic, dar nu am lăsat-o să termine.

I-am tăiat vorba și am izbucnit: „Despre ce vorbești? Înțelegi măcar ce am făcut noi aici? Desigur că e ușor să vii acum și să numeri tot ce nu am făcut bine. Mă întreb ce ai fi făcut tu în locul meu.”

S-a făcut liniște. Oamenii și-au coborât privirile. Nimeni n-a spus nimic. Le simțeam reacția în corpul meu – încordarea, respirația superficială – și știam că ceva mersese prost. Dar n-am avut maturitatea necesară să mă opresc, să-mi asum responsabilitatea sau să repar situația. Așa că mi-am strâns lucrurile și am ieșit din ședință ca o furtună (ca un adevărat Mumu).

Câteva zile mai târziu, șeful m-a chemat în birou la o discuție și nici atunci nu mi-am recunoscut vina. Am continuat cu povestea mea: eram neînțeleasă, efortul meu nu era

recunoscut, nimeni nu înțelegea ce povară purtam pe umeri. Și deși noua angajată avea dreptate în privința rezultatelor, greșea în privința contextului. Lucram într-un start-up, făceam zece treburi deodată, adesea incomplet, fără specialiști. Nimeni nu părea să vadă cât de greu era să țin totul sub control.

Dar motivul reacției mele nu a fost niciodată problema, ci modul în care am reacționat. Aș fi putut spune, calm, că avea dreptate – că eram în întârziere, că tocmai de aceea o angajasem – și, în același timp, să le mulțumesc celor care se ocupaseră de activitățile de marketing care nu le reveneau.

M-am gândit la acea întâlnire mulți ani. Eram foarte bună în meseria mea. Pe hârtie, o vedetă. În viața reală, o divă. Munceam mai mult decât oricine, produceam mai mult, îmi asumam mai multe responsabilități, dar eram imprevizibilă emoțional: dură când ar fi trebuit să fiu echilibrată, nerăbdătoare când ar fi trebuit să ascult, caldă și amuzantă într-un moment și rece sau impenetrabilă în următorul. Oamenii îmi respectau rezultatele, dar nu se simțeau în siguranță lângă mine. Mi-a luat mult prea mult timp să învăț că performanța poate câștiga admirație, dar numai maturitatea emoțională câștigă încrederea.

Obişnuiam să cred că inteligența emoțională era suficientă. Puteam să citesc printre rânduri în câteva secunde – să simt tensiunea înainte ca cineva să o numească, să-mi dau seama cine era detașat, cine era speriat, cine doar se prefăcea că este de acord. Am confundat toate aceste observații cu maturitatea. Nu este așa. Inteligența emoțională îți permite să observi ce simți; maturitatea emoțională este ceea ce faci cu acea emoție. O aveam pe prima și aproape deloc pe a doua. Nu-mi lipsea conștientizarea, dar îmi lipsea calibrarea. Întrebarea nu a fost niciodată dacă simțeam furie, dezamăgire sau urgență – bineînțeles că simțeam, des și intens. Întrebarea

era dacă puteam transmite vreuna dintre aceste emoții potrivit momentului, în loc să preiau controlul asupra momentului.

Și aici se blochează mulți oameni capabili și bine intenționați, pentru că, sub presiune, ne apărăm: „Sunt doar direct”. „Așa sunt eu, autentic.” Preferata mea: „Brutal de sincer” de parcă ar fi o scutire morală. O studentă mi-a adresat o întrebare care nu mi-a plăcut deloc. „Înțeleg ce înseamnă sinceritatea”, a spus ea. „Dar trebuie să fie brutală? Trebuie să rănești pe cineva în acest proces?” Avea dreptate și am urât faptul că avea dreptate. Sinceritatea brutală este, de obicei, doar intensitate neprelucrată. Ceea ce numeam eu autenticitate era adesea un autocontrol slab; ceea ce numeam standarde înalte era uneori ego, stres sau epuizare deghizată în jargon corporativ. Există o diferență între a fi tu însuși fără perdea și a fi cea mai bună versiune a sinelui tău autentic: una spune adevărul, cealaltă îl spune fără a provoca daune inutile.

Bogdan Manta, unul dintre liderii români cu care ne-am întâlnit pentru această ediție, spunea că reacția noastră imediată este biologică, dar răspunsul nostru este o alegere. Și, în timp, răspunsul tău devine reputația ta. Cam doare, nu? Oamenii nu-și amintesc explicația ta; își amintesc modelul tău de comportament. Își amintesc cum i-ai făcut să se simtă; cum mi-a spus Roberto Fernandez, fostul meu profesor de la MIT Sloan, când l-am intervievat pentru prima ediție. Dacă reacționezi prost o singură dată, oamenii te iartă. Dacă o faci destul de des, nu mai este vorba doar de o zi proastă, ci începe să devină ceea ce ești tu pentru ei.

Roberto mi-a dat, de asemenea, cel mai bun sfat: fii dur cu problema, blând cu oamenii. Simplu de spus, greu de pus în practică, pentru că, sub presiune, majoritatea dintre noi facem exact opusul: suntem blânzi cu problema și duri cu persoana. Personalizăm, ridicăm tonul și apoi ne convingem că am vrut