

PRACTIC

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 însuți 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 (*Ecuatiile 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

**VIATA
(RE)ÎNCEPE
DUPĂ 50 DE ANI**

**CUM SĂ-ȚI PUI
ÎNȚELEPCIUNEA LA TREABĂ**

Traducere din engleză
de Dana Verescu

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

*Pentru fondatorii Airbnb – Brian, Joe și Nate.
Fără invitația voastră plină de încredere, nu aș fi
descoperit aceste adevăruri.*

*Mulțumesc și colegilor mei de la Airbnb –
excelenți parteneri de dans în tangoul dintre
mentorul meu și identitatea internilor.*

Cuprins

<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: Învăță	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

Cuvânt înainte

de

Brian Chesky, cofondator și CEO* la Airbnb

Pentru a-l înțelege pe Chip Conley și rolul lui de Bătrân Modern la Airbnb, trebuie ca mai întâi să vă împărtășesc povestea începutului modest al companiei noastre.

În octombrie 2007, Joe Gebbia și cu mine eram colegi de cameră în apartamentul de pe strada Rausch, în San Francisco. Chiria crescuse și eram pe punctul de a ne pierde casa. Cam pe atunci avea loc o conferință despre design în San Francisco și am observat că toate hotelurile erau deja ocupate. Ne-am gândit așa: de ce să nu creăm un fel de pensiune cu mic dejun în spațiul gol din apartamentul nostru?

Cu trei saltele gonflabile în plus luate din dulap, ne-am hotărât să oferim participanților la conferință un loc unde să stea, plus mic dejun. Împreună cu Nathan Blecharczyk, al treilea cofondator, am creat un site web, Airbedandbreakfast.com – cunoscut acum drept Airbnb. Nu ne-am imaginat niciodată ce o să se întâmple cu acea idee.

În momentul publicării cărții de față, Airbnb avusese deja peste 250 de milioane de oaspeți în peste 191 de țări. Comunitatea noastră oferă peste patru milioane de apartamente, ceea ce înseamnă mai mult spațiu decât primele cinci hoteluri

* Chief Executive Officer – director general (n. red.).

globale de top la un loc. Și în fiecare apartament, călători din orice colț al planetei simt că aparțin fiecărui loc.

„Aparțin fiecărui loc“ este un paradox puternic și în același timp misiunea care ne motivează la Airbnb. A aparține este o nevoie universală și cel mai simplu mod de a înțelege acest lucru este să te gândești cum te simți când ești acceptat. „Fiecărui“ înseamnă de fapt două lucruri. Semnificația evidentă este că apartenența poate fi oferită oriunde, adică în cele peste 65.000 de orașe, sate și triburi din lume unde poți găsi o gazdă Airbnb. Dar „fiecărui“ are și o semnificație mai adâncă. Cel mai bun mod de a te gândi la acest termen este acolo unde ești „în afara elementului tău“ – un loc în care n-ai mai fost niciodată. Iar noi credem că atunci când aparții unui loc din afara elementului tău devii cea mai bună versiune a ta.

Aceasta este puterea transformatoare a călătoriei și de aceea există Airbnb.

Dar în 2013, când l-am cunoscut pe Chip, Airbnb era abia la început. Deși aveam aproape patru milioane de oaspeți în case din toată lumea, cei mai mulți oameni ne priveau doar ca pe o companie tehnologică. Dar Joe, Nat și cu mine știam că avem mai multe de oferit. Știam că nu ne ocupam doar de închirierea caselor. Anticipam o comunitate care să ajute oamenii nu doar să stea undeva, ci și să facă ceva – și cu cine să facă –, dacă tot au ajuns în acel loc. Cu alte cuvinte, o călătorie completă, de la un capăt la altul. Vindeam de fapt *ospitalitate*. Singura problemă era că nu înțelegeam prea bine cum funcționează *ospitalitatea*.

Așa că am făcut ce fac mereu când vreau să învăț. Încerc să găsesc expertul cel mai bun din domeniu și să-l întreb dacă e dispus să mă sfătuiască.

Când am început să construim prezența internațională Airbnb, am apelat la directoarea COO* de la Facebook, Sheryl Sandberg, ca să ne îndrume. Pentru design, Jony Ive de la

* Chief Operating/Operations Officer – director administrativ/operativ (n. red.).

Apple mi-a oferit idei neprețuite. Când am vrut să înțeleg cultura corporațiilor, directorul CIA George Tenet mi-a răspuns la telefon și mi-a oferit sfatul lui.

Iar când a venit vorba de autoritatea globală privind ospitalitatea și serviciile oferite din inimă, am tot auzit peste tot că persoana cea mai potrivită este Chip Conley.

Auzisem că Chip era specializat în hoteluri *boutique* și că a supravegheat crearea și managementul a peste cincizeci de hoteluri de acest fel în timpul celor douăzeci și patru de ani ca CEO la Joie de Vivre Hospitality, o companie fondată de el când avea cam aceeași vârstă ca noi când am înființat Airbnb. Chip și cu mine ne-am întâlnit prima dată când a venit la o discuție informală cu angajații noștri, la sediul pe care-l aveam în 2013. Știam că toate cunoștințele lui sunt neprețuite, de la felul în care a tradus ierarhia trebuințelor a lui Maslow într-o ierarhie a ospitalității și până la înțelegerea lui profundă privind abordarea revoluționară a povestirii a lui Joseph Campbell.

Așa că după o cină acasă la el, l-am convins pe Chip să devină consilier cu jumătate de normă la Airbnb. După puțin timp i-am oferit rolul de Director al Ospitalității și Strategiei Globale. Știam că ne putea ajuta să transformăm compania în marca de ospitalitate internațională pe care o doream. Dar mai mult decât atât, împărtășeam credința că am putea folosi puterea a milioane de microantreprenori pentru a învăța cum să devenim gazde și cum să stabilim noi standarde pentru ospitalitate.

Sincer să fiu, pe vremuri, la Airbnb, ni se părea că ospitalitate este un „cuvânt murdar“. Ospitalitatea era ceea ce făcea industria hotelieră, unde oaspeților li se spune „domnule“ și „doamnă“ și totul este o tranzacție, nu o interacțiune.

Chip ne-a ajutat să înțelegem că Airbnb poate face ca ospitalitatea să arate altfel. Gazdele noastre le spun pe nume oaspeților. Nu casele și spațiile goale în care stau oaspeții creează sentimentul de apartenență, ci oamenii. Invitând oaspeți în casele lor, gazdele Airbnb personifică adevărata ospitalitate,

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 Pârălăbescu, 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 pensioneiez, 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 reaproiat 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 „bătrân” 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 departament – 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?

Ieri 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 repriorizare 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