



invizibilii



invizibilii

*puterea
muncii
anonime*

PUBLICA

— ÎNTR-O ERĂ —
AUTOPROMOVĂRII
— NECRUȚĂTOARE —

DAVID ZWEIG

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ: DANA GHEORGHE



Titlul original al acestei cărți este:

The Invisibles: The Power of Anonymous Work in an Age of Relentless Self-Promotion de David Zweig

Copyright © 2014 by David Zweig

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangements with **Portfolio**, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company.

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ZWEIG, DAVID

Invizibilii : puterea muncii anonime într-o eră a autopromovării necruțătoare / David Zweig ; trad.: Dana Gheorghe. – București : Publica, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-722-059-9

I. Gheorghe, Dana (trad.)

331

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Alina Ciulacu

CORECTURĂ: Paula Rotaru, Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru



Introducere	7
Cadența americană	17
1. Ambivalența, în raport cu recunoașterea	25
2. Devotamentul pentru meticulozitate	59
3. Savurarea responsabilității	83
4. Starea de flux și puterea experienței câștigate cu efort	113
5. Faima, succesul și mitul autopromovării	139
6. Viziunea unică și arta colaborării	169
7. O măiestrie desăvârșită în slujba solistului de pe scenă	193
8. Echilibrul dintre mândrie și modestie	227
9. Când invizibilul devine vizibil	261
10. Invizibilii în alte culturi	277
11. Concluzie	291
Mulțumiri	303
Note	307



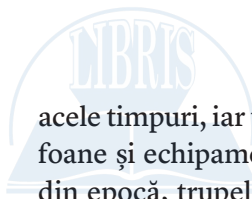
LED ZEPPELIN. THE ROLLING STONES. The Beatles. Eric Clapton. Van Halen.

Să începem cu o mică ghicitoare. Care dintre cei enumerați mai sus nu se potrivește cu ceilalți?

Vă gândiți, poate, că e vorba despre Eric Clapton, pentru că e singurul muzician, și nu o trupă, din listă. Sau poate Van Halen, pentru că perioada lor de strălucire a fost în anii 1980, pe când ceilalți și-au trăit anii de glorie cu un deceniu sau două înainte. V-ați înșela însă, în ambele cazuri. Excepția o reprezintă, în acest caz, The Beatles. Toți ceilalți artiști au în comun o persoană: un tip pe nume Andy Johns.

Tenebroase, tunătoare, aproape înfricoșătoare, acordurile inițiale ale melodiei „When the Levee Breaks” a celor de la Led Zeppelin reprezintă, probabil, cel mai îndrăgit intro de tobe al tuturor timpurilor. Piesa, dar în special acel intro, este foarte importantă, un punct de referință sonor la care s-au raportat sau care a inspirat mii de trupe, inclusiv unele dintre cele mai de succes din istoria rockului. Potrivit revistei *Sound on Sound*, avem de-a face cu „unul dintre cele mai dorite sunete din muzica rock”. Îl regăsim în fel și chip pe întreg spectrul muzical, de la Beastie Boys la Björk și de la Eminem la Enigma. Chiar dacă nu cunoașteți piesa, ați auzit cu siguranță tobele sau vreo imitație a lor.

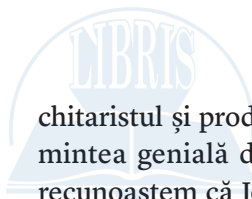
Pentru că azi le auzim aproape peste tot, ne vine greu să înțelegem cât de diferit sunau tobele bateristului formației Led Zeppelin, John Bonham, în 1971, atunci când s-a lansat al patrulea album al trupei. Tehnologiile de studio luau avânt în



acele timpuri, iar trendul era să folosești cât mai multe microfoane și echipamente audio, în general. În multe înregistrări din epocă, trupele folosesc microfoane multiple pe setul de tobe, de regulă cu unul dintre ele plasat în apropierea tobei mari. De asemenea, o vreme s-a bucurat de popularitate un sunet de tobe mai „înăbușit“, devenit cunoscut și datorită înregistrărilor târzii ale celor de la The Beatles. Johns însă, în calitate sa de inginer de sunet, adică persoana responsabilă cu înregistrarea melodiilor trupei, nu s-a supus tendințelor și a încercat ceva revoluționar, pentru a reuși să înregistreze acel sunet excepțional, plin. A luat doar două microfoane și le-a atârnat de balustradă, deasupra treptelor din camera în care Bonham lovea cu putere tobele (trupa nu înregistra într-un studio, ci într-un conac din secolul al XVIII-lea, fapt care le-a permis să încorporeze diverse sunete, cum ar fi cele din casa scărilor, în înregistrările lor). A comprimat de asemenea sunetul și l-a prelucrat cu ajutorul unui microfon cu ecou, efecte care, folosite laolaltă, au creat o acustică mai sonoră și, în același timp, mai distantă și au jucat un rol-cheie pentru calitatea captivantă a muzicii.

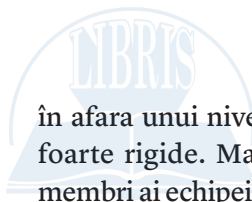
Când te gândești la melodiile favorite, îți vin în minte artiștii care le interpretează. Poate, dacă ești un fan înrăit, vei ști și cine a produs albumele. Însă nimeni nu se gândește vreodată la inginerul de sunet – el este mereu trecut cu vederea. Modul neobișnuit în care a fost produs „When the Levee Breaks“ este, „fără îndoială, unul dintre principalii factori cărora li se datorează popularitatea și longevitatea melodiei“¹, scria în *Journal on the Art of Record Production* Aaron Liu-Rosenbaum, în prezent profesor de tehnologie muzicală la Universitatea Laval din Quebec.

Sunetul rezultat nu a fost doar opera lui Johns. Desigur că interpretarea lui Bonham este de bază, iar Jimmy Page,



chitaristul și producătorul trupei, rămâne, pe bună dreptate, mintea genială din spatele operei Led Zeppelin. Dar dacă recunoaștem că Johns a avut un rol capital nu înseamnă nici pe departe că-i detronăm pe Page și pe Bonham și că le trecem cu vederea meritele. Johns a fost un meseriaș foarte înzestrat, care a îngemănat cunoștințele pur tehnice cu harul artistic și a știut cum să creeze *acel sunet* în atât de multe înregistrări. Johns s-a ocupat de sunet nu doar pentru *Led Zeppelin IV*, ci și pentru aproape toate înregistrările de succes ale trupei, plus clasicele albume Rolling Stones *Sticky Fingers* și *Exile on Main Street*, precum și numeroase alte producții. Amprenta acestui om se regăsește pe câteva dintre cele mai cunoscute repere culturale ale unei generații. Cu toate acestea, în afara unei recunoașteri pasagere a meritelor la moartea sa, în aprilie 2013, el și munca lui au trecut neobservați.

19:30. Peter Canby adună într-un teanc mai multe articole corectate, stinge lampa de birou și își închide în sfârșit iMacul. Ziua de lucru s-a terminat. Peste zi, a studiat cu atenție notițele unui jurnalist pentru un articol cu informații extrem de sensibile, a reverificat citatele cu o sursă „anonimă”, care lucrase în trecut în cadrul CIA, a participat la o întâlnire cu un jurnalist și cu avocatul revistei pe tema unui posibil proces de calomnie și i-a solicitat unei nou-angajate să se pună la punct cu vocabularul din domeniul programării genetice, înainte de a participa la o proiecție a filmului SF *Prometeu*, pentru că recenzia acesteia, pe care tânăra urma să o verifice, conținea un rând despre scufundarea în apă a „cromozomilor purtători de ADN” ai unui umanoid dezintegrat. Niciun mărunțiș nu este prea mărunț pentru echipa de verificatori de la *The New Yorker*, coordonată de Canby. Criteriile pentru a putea lucra în echipa lui,

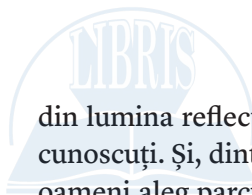


în afara unui nivel extrem de ridicat de meticulozitate, sunt foarte rigide. Mai mult de jumătate dintre cei șaisprezece membri ai echipei vorbesc fluent o a doua limbă străină, printre care mandarina, ebraica, araba, urdu și rusa, pe lângă limbile obișnuite, franceza și spaniola. Cei mai mulți au absolvit studii aprofundate, inclusiv masterate în jurnalism și literatură comparată, au urmat cursuri postuniversitare la London School of Economics și au abandonat măcar un doctorat la Oxford. Și „mulți dintre ei nu rezistă mai mult de câțiva ani, pentru că ritmul este infernal“, mărturisește Canby.

Munca echipei de verificare a informațiilor reprezintă o ancoră nevăzută a scrierilor celebre cărora li se datorează reputația acestei reviste prestigioase. „Influențăm modul în care jurnaliștii își fac munca și în care editorii le editează textele“, spune Canby, care conduce departamentul din 1994. Și asta în pofida faptului că atât Canby, cât și membrii echipei lui sunt conștienți că nu își vor vedea niciodată numele tipărite în revistă. Nici semnătura, nici caseta biografică, atât de râvnită de autorii de articole. Verificatorii de informații sunt invizibili pentru cititor. Atât timp cât nu fac vreo greșală.

Canby și echipa lui sunt, fără îndoială, oameni extrem de inteligenți, muncitori, ale căror abilități le-ar putea aduce succesul într-o multitudine de joburi, în jurnalism sau în orice alt domeniu, și care s-ar bucura de aprecierea cititorului sau a oricărui alt utilizator final. Dar Canby savurează roadele muncii din spatele scenei. „Chiar dacă numele noastre nu apar nicăieri, ne mândrim și considerăm că avem o contribuție importantă la produsul final, fiind parte dintr-un proces care influențează modul în care oamenii se raportează la temele de actualitate“, spune el. „Asta e satisfacția noastră.“

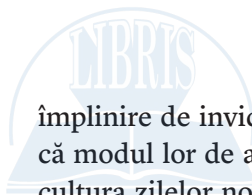
E de înțeles că uităm adesea că există oameni ca Peter Canby sau ca Andy Johns, care le deschid calea starurilor



din lumina reflectoarelor. Prin natura muncii lor, ei nu se fac cunoscuți. Și, dintr-o mulțime de motive, astăzi tot mai puțini oameni aleg parcursuri profesionale asemănătoare cu ale lor, în care ei și rezultatele muncii lor nu apar în prim-plan. Însă Canby, Johns și alții ca ei știu ceva ce tu vei descoperi abia acum, cu mirare: recunoașterea muncii tale de către ceilalți este supraestimată.

Cum definești succesul? Dacă drumul tău către prosperitate se bazează pe o goană înfrigurată după recompense externe și autopromovare neobosită, dacă țelul suprem este să fii mereu cu un pas înaintea celorlalți, dacă împărtășești genul de mentalitate care-i îndeamnă pe părinți să amâne intrarea la școală a odraslelor lor cu un an, pentru a le asigura, cel puțin teoretic, un avantaj față de colegii mai mici ca vârstă, atunci ești liber să alegi evoluția, de cele mai multe ori sterilă, spre statutul de mascul alfa. Însă, dacă ai ajuns să definești succesul, în afaceri și în viață, așa cum au făcut-o de milenii filosofi și religiile, ca fiind satisfacția care derivă din munca însăși, și nu din nivelul de atenție pe care îl primești pentru ceea ce ai făcut, atunci oameni ca Johns și Canby – Invizibilii – îți vor oferi un model pe care ai face bine să-l urmezi. Pune-ți întrebarea: ce-mi doresc, să intru în morișca competiției cu alții sau să-mi aflu satisfacția provocându-mă permanent pe mine însumi?

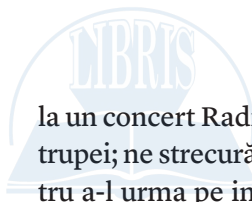
Am început să cercetez îndeaproape un grup pe care l-am numit Invizibilii, pentru că am fost fascinat de oamenii care au ales să facă o muncă ce implică formare profesională susținută și experiență, de importanță critică, indiferent de domeniu, știind – și acceptând – că vor fi rareori cunoscuți, deloc aclamați de cei din jur pentru munca lor. Ceea ce îi evidențiază pe Invizibili este felul în care reușesc să atingă niveluri de



împlinire de invidiat în activitatea lor profesională, cu toate că modul lor de a aborda munca este aproape în antiteză cu cultura zilelor noastre, la modul general. Ce fac, mai exact, cum *trăiesc*, pentru a reuși să se simtă atât de împliniți și de mulțumiți la birou?

Trăsăturile Invizibililor nu se suprapun doar peste canoanele clasice ale unei vieți împlinite, ci, așa cum arată multiple cercetări, și peste cele ale succesului în afaceri și în funcții de conducere. (Iar angajații cu trăsături specifice Invizibililor nu avansează doar ei, ci reușesc să îmbunătățească și mediul de lucru din care fac parte.) Pentru a excela în orice activitate, oamenii trebuie să fie dedicați, să-și găsească bucuria în munca pe care o fac și curajul de a-și asuma responsabilitatea. Într-adevăr, chiar și pentru cei mai vizibili dintre noi – fundașii din liga națională de fotbal american, care își petrec nenumărate ore din timpul lor studiind în liniște meciurile adversarilor, sau interpretul pop devenit vedetă peste noapte, care și-a șlefuit ani la rând talentul în puburi de cartier –, munca nevăzută reprezintă elementul-cheie al succesului atât de evident. Invizibilii deschid o fereastră spre o anumită mentalitate. Cartea de față ne îndeamnă să învățăm de la membrii tăcutei elite ce se află printre noi, însă, în ultimă instanță, *Invizibilii* ne oferă un cadru stimulator în care să ne plasăm, indiferent de ceea ce facem sau urmărim în viață.

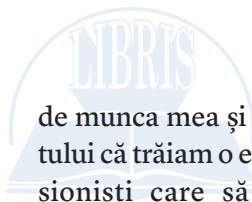
Oricât de valoroase ar fi punctele de vedere și pilulele de înțelepciune oferite în această carte, te sfătuiesc să nu le dai prea multă atenție. Invizibilii te vor atrage prin poveștile lor. Cele mai multe dintre profilurile care constituie motorul acestei cărți sunt ale unor oameni care fac parte din primele rânduri ale elitei în domeniul lor de activitate. Mi s-a dat acces într-un mod neobișnuit, uneori singular, la universurile în care trăiesc. Urmează-mă în timp ce: ne furișăm în spatele scenei



la un concert Radiohead, împreună cu legendarul tehnician al trupei; ne strecurăm printre filtre de securitate restrictive, pentru a-l urma pe inginerul-șef pe șantierul celui mai înalt zgârie-nori aflat în construcție în China; îl însoțim pe un cineast celebru pe platourile de filmare; participăm la o întâlnire, la Comisia de Dezarmare din cadrul Organizației Națiunilor Unite, cu unul dintre cei mai buni interpreți din lume. Unele dintre lumile Invizibililor nu sunt restricționate absolut deloc, dar e la fel de fascinant să pătrunzi în ele, având în vedere că până acum nu am știut de existența lor. Munca lor dă relief lumii noastre – ce vedem, auzim, mirosim, atingem, experimentăm – și totuși, pentru toți, cu excepția celor puțini implicați, această muncă este necunoscută. Era, până astăzi. Sper că această carte nu doar te va inspira, ci te va și ajuta să deschizi ochii, așa cum mi s-a întâmplat mie, și să descoperi cum experiența și pasiunea nevăzute susțin universul care se așterne în fața privirilor noastre.

Perfecțiune = invizibilitate

Gândurile despre Invizibili au început să nu-mi dea pace acum mulți ani, pe vremea când verificam informații pentru o revistă. Munceam cu acribie ore în șir, aveam termene de predare strânse, și totuși nimeni nu părea să bage de seamă... până când greșeam. (Când ai citit ultima oară un articol într-o revistă și v-ai gândit: „Ce verificare faină de informații în articolul ăsta, domnule!“) Cei mai mulți oameni, cu cât își fac treaba mai bine, cu atât primesc mai multă recunoaștere. Însă situația mea era exact pe dos. Prin definiție, cu cât îmi făceam treaba mai bine, cu atât treceam mai nevăzut în seamă. Și totuși, în pofida anonimității implicate, eram foarte mulțumit

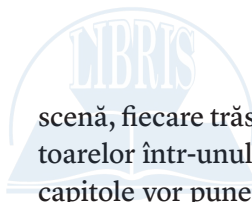


de munca mea și am început să mă întreb dacă, în ciuda faptului că trăiam o experiență unică, nu existau oare și alți profesioniști care să împărtășească condițiile de muncă și caracteristicile unui verficator de informații.

Trăsăturile Invizibililor au început să se contureze în timpul muncii de cercetare la un articol pentru *The Atlantic*, care a constituit, de altfel, punctul de plecare al acestei cărți. În mod surprinzător, am descoperit că toți au în comun Trei Trăsături:

1. atitudinea ambivalentă față de recunoaștere;
2. meticulozitatea;
3. savurarea responsabilității.

E de remarcat că trăsăturile au ieșit la iveală în mod natural, în cursul discuțiilor mele cu potențiali Invizibili. Aproape toate persoanele pe care le-am intervievat la acel moment au folosit același cuvânt – *meticulos* – pentru a descrie comportamentul lor la serviciu și, uneori, chiar și în viața personală. După ce am discutat cu primii câțiva interlocutori, interviurile au început să conțină în mod natural o parte de anticipare, un fel amuzant de „stai numai puțin...”. Știam deja că, la un anumit moment, cele Trei Trăsături vor ieși la iveală. Munca la această carte, numărul crescut și diversitatea Invizibililor cu care m-am întâlnit și cu care am stat de vorbă nu au făcut decât să-mi întărească ipoteza triumviratului magic. Cu cât petreceam mai mult timp cu ei și eram martorul opoziției lor tăcute, dar hotărâte, contra curentului cultural majoritar în prezent, cu atât îmi dădeam seama că, și ca indivizi, și ca societate, avem multe de învățat de la ei. (Cele Trei Trăsături vor fi prezentate și dezbătute pe parcursul întregii cărți, pentru că toți Invizibilii le au, însă, asemenea unui trio de dansatori pe o



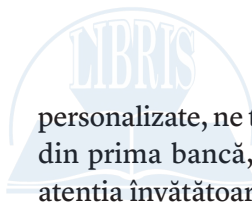
scenă, fiecare trăsătură va face un pas înainte în lumina reflec-
toarelor într-unul din primele trei capitole ale cărții. Celelalte
capitole vor pune accentul pe elementele secundare împărțite
de Invizibili sau vor oferi un context mai larg de interpre-
tare a temei.)

Te vei întreba, având în vedere că majoritatea dintre noi
lucrează în anonim, dacă nu ar trebui ca aproape toți să fim
considerați Invizibili? Însă *Invizibili* nu povestește despre sluj-
bele obișnuite. Invizibili, așa cum îi definesc eu (sau mai
degrabă cum a reieșit din cercetarea mea), sunt specialiști de
înaltă clasă, oameni cu un rol esențial, indiferent de domeniul
în care activează. Și, în contrast cu muncitorii săraci ai Americii
sau cu cei din țările în curs de dezvoltare, care trudesec neștiuți,
Invizibili sunt oameni de succes, recunoscuți, apreciați și
respectați de colegi pentru experiența și performanța lor. Însă
cu adevărat remarcabil e faptul că, deși ar fi putut alege alte
cariere, Invizibili au *ales* sau au nimerit și apoi s-au decis să
continue cariere care nu implică nicio recunoaștere a meritelor
de către utilizatorul final. Cât de departe sunt aceste parcursuri
profesionale de laudele și bățiile încurajatoare pe spate după
care tânjim cu toții!... Și totuși, în ciuda aparențelor, Invizibili
fac parte dintr-un grup de profesioniști extrem de mulțumiți.



Cadența americană

ZGOMOTUL PARE CĂ SE AMPLIFICĂ. Fie că e vorba despre o melodie care ne torturează auzul într-un cinema, despre comentariile tot mai stridente ale celor care le știu pe toate sau despre vaietele dizgrațioase ale telefoanelor mobile, e multă gălăgie peste tot. (De fapt, „sunt tot mai multe dovezi că lumea devine mai zgomotoasă la propriu“, mi-a declarat Jesse Barber, profesor de științe biologice la Universitatea de Stat din Boise, într-o discuție avută pe marginea cercetărilor efectuate de echipa sa în legătură cu efectele zgomotului asupra mediului înconjurător.) Și tocmai nota cea mai răsunătoare a timpului nostru este și cel mai greu de sesizat. *Autoamplificarea*. Trăim într-o lume în care fiecare gând și fiecare acțiune pot fi puse pe Facebook ori pe Twitter. Comentariile online la articolele provocatoare se întind frecvent pe mai multe pagini decât articolul însuși. Ridicăm în slăvi aplicații mobile precum Foursquare, care ne încurajează să dezvăluim tuturor unde ne aflăm, la orice oră din zi și din noapte. Nicio dramă sau traumă personală nu e prea jenantă sau prea intimă ca să nu poată fi transmisă la televizor. Știrile și divertismentul devin experiențe tot mai fragmentate și mai personale, iar cercetările arată că asta conduce implicit la instaurarea unei atitudini solipsiste. În primul rând însă, pe măsură ce continuăm să ne dezvoltăm și să trăim prin intermediul versiunilor noastre online – meșterind permanent la diversele noastre profiluri și avataruri din mediul virtual –, se conturează tot mai pregnant ideea că nu suntem altceva decât branduri care trebuie promovate. Această cacofonie a laudei de sine, susținută de trâmbițe electronice



personalizate, ne transformă tot mai mult în tocilarul enervant din prima bancă, mereu cu degetele sus, disperat să atragă atenția învățătoarei. Și ne dezechilibrează în mod periculos.

AȘA CUM PREA BINE SE ȘTIE, Statele Unite ale Americii au fost mereu o națiune inventivă, care a aspirat permanent spre mai mult. Oricine a făcut efortul să ajungă pe aceste pământuri este un individ motivat. Și mult timp, ba chiar și în zilele noastre, această genă a motivației a făcut și, în multe privințe, face încă parte din ADN-ul nostru cultural, poate chiar biologic. Această caracteristică americană are două componente. Și așa cum ramele de la tribord și de la babord ale unei ambarcațiuni trebuie mișcate cu forță egală pentru a propulsa barca, echilibrul acestor două componente a fost crucial pentru mersul înainte al țării.

Prima componentă – sau hai să-i spunem babordul – o reprezintă etica protestantă a muncii din înțelepciunea tradițională americană, acel *a munci pe brânci*, cu o hotărâre tăcută. Ea i-a marcat pe toți, de la puritani la coloniștii care au înfruntat Vestul îndepărtat și sălbatic, de la valul de imigranți stoici care a atins țărmul american în jurul anilor 1900 (la acea vreme, influențați nu doar de tradițiile și de moștenirea protestantă) și, în secolul trecut, la corporatistul satisfăcut cu rolul său de rotiță în angrenaj și cu bine-cunoscutul ceas de aur și pensia primită la final pentru o muncă făcută cu simțul răspunderii. Această „demnitate tăcută a americanului de rând“, cum a numit-o odată David Foster Wallace, este esențială nu doar pentru simțul nostru pentru afaceri, ci, aș spune, și pentru modul în care ne raportăm la noi înșine. La fel de importantă este însă și a doua componentă, tribordul. Aici vorbim despre impetuozitatea noastră, despre luminile reflectoarelor de la Hollywood, despre *gălăgia* noastră tipic americană. Nu doar

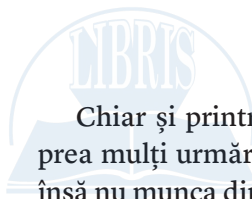


conacele marilor industriași americani, ci și perciunii magnifici ai lui Cornelius Vanderbilt. Nu doar talentul înnebunitor de dansator al lui Elvis, ci și zorzoanele hip-hop.

În canotaj există o stare mult râvnită, aproape mitică, când echipajul devine parcă una, vâslele lovesc în același timp apa, cu aceeași forță și tehnică, vâslașii ating perfecțiunea, timpul se dilată, iar barca alunecă pe apă cu viteză. Vâslașii numesc asta *cadență*. Cadența americană, forța egală, sincronizarea celor două componente au înlesnit prosperitatea noastră economică, culturală și individuală. Se pare însă că, în ultimii ani, vâslașii de la tribord o iau permanent înaintea celor de la babord, dezechilibrând barca, scoțând din ritm echipa și punând în pericol potențialul nostru personal și colectiv.

Am fost învățați că nu primește mâncare copilul care nu plânge, că pentru a conta, pentru a exista chiar, trebuie să ne facem remarcați și auziți. Dar dacă asta nu e decât un mit? Și, ca să mergem și mai departe, dacă alegerea domeniului de activitate este influențată de acest etos omniprezent?

Deborah River este fondatoarea Succession Group, o companie newyorkeză de recrutare printre ai cărei clienți se numără unele dintre cele mai mari bănci din lume. Firma ei s-a specializat în recrutarea de poziții analitice, în domeniul financiar și de management al riscului, pentru băncile de investiții. „Nu sunt suficient de mulți americani pregătiți să concureze pentru pozițiile cantitative și tehnice de pe Wall Street, pentru care este nevoie de diplome în matematică sau în inginerie de la universități de top. Este o problemă culturală. În Statele Unite, oamenii își doresc posturi în care să le fie recunoscute meritele. Cei mai mulți dintre copiii prietenilor mei de succes, bancheri de pe Wall Street sau doctori și avocați, își aleg cariere în domeniul artei sau al divertismentului (și nu reușesc, din această cauză, să se întrețină singuri)“, mi-a mărturisit ea.



Chiar și printre analiștii cantitativi, observa River, mult prea mulți urmăresc „faima, banii, proiectele de anvergură, însă nu munca din spate, cea care le atrage după sine pe toate celelalte. Văd asta și în compania mea – angajați care n-au niciun chef să dea cele un milion de telefoane în piața rece pentru a încheia o tranzacție. Toți își doresc doar laurii învingătorului, când se dă lovitura“.

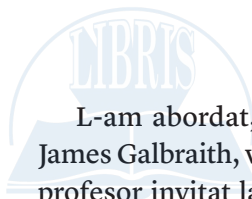
Posturile care nu se află în lumina reflectoarelor, cele în care angajatul nu se bucură de recunoaștere externă (deși, de cele mai multe ori, este stimat și admirat de colegi), cele care presupun meticulozitate și, adesea, responsabilitate sporită – cele Trei Trăsături –, cum ar fi cele de programator^{*} sau de analist tehnic, sunt la mare căutare într-o piață a muncii altfel săracă. „Lumea se digitalizează, iar inginerii software care pot ajuta la această transformare au un mare avantaj în acest context. Sunt bine plătiți, angajatorii se bat pe ei, iar condițiile de muncă nu au fost niciodată mai bune“, se arată în cel mai recent studiu al Careercast.com. „Cererea de ingineri continuă să depășească oferta în multe dintre companii“¹, constata un articol din *Wall Street Journal*, de la finele lui 2011.

În timp ce o varietate de factori conduc la această cerere de joburi necunoscute până mai ieri, nu putem să nu remarcăm că ea coincide cu o creștere pronunțată a nevoii noastre de autopromovare. Cu ajutorul internetului și al aplicațiilor mobile oamenii caută, mai mult decât oricând, și au la dispoziție instrumentele care pot să atragă atenția asupra gândurilor și faptelor proprii. Ne aflăm în epoca „microcelebrității“. Aplecându-se asupra fenomenului, Clive Thompson nota în

* E adevărat, unii dintre cei mai mari jucători din domeniul internetului, cum ar fi președintele și fondatorul Facebook, Mark Zuckerberg, sunt programatori admirați de toți, însă cei mai mulți programatori rămân mereu anonimi, scriind cod după cod în spatele scenei.

articolul său din *Wired* că, dacă ai un blog sau ești pe Facebook ori Twitter (iar studiile arată că majoritatea dintre noi avem profiluri pe aceste site-uri), atunci „sunt șanse ca niște necunoscuți să te cunoască sau chiar să *vorbească* despre tine”². În acest context, fenomenul „promovării sinelui” ia amploare. Așa cum remarca Peter Stromberg, profesor de antropologie la Universitatea din Tulsa, într-un articol din *Psychology Today*, specialiștii în branding și în afaceri te învață, în zilele noastre, „cum să-ți dai seama de punctele tale forte și cum le poți promova, ca să creezi astfel o imagine proprie dedicată relațiilor publice”. Stromberg se întreabă: „Ce altceva e Facebook decât o vastă platformă dedicată autopromovării? Și asta din același motiv pentru care filmele devin tot mai zgomotoase, mai luminoase și mai violente cu fiecare decadă care trece: în jurul nostru se dă o luptă aprigă pentru atragerea atenției oamenilor”³.

Dar dacă modul de a se raporta la muncă al Invizibililor, care se opune acestui curent al atragerii atenției cu orice preț, nu e doar benefic, ci chiar vital la nivel individual, atât în plan personal, cât și în afaceri, dar e și esențial din punct de vedere economic pentru societatea în care trăim? Influential economist și sociolog Thorstein Veblen e celebru pentru a fi luat în derâdere consumul ostentativ (o sintagmă pe care a impus-o în cartea sa *Teoria clasei de lux*, apărută în 1899), precum și nevoia de a-ți afișa bunăstarea și statutul. În schimb, el a acordat importanță clasei inginerilor și meșteșugarilor, oameni „cu simț meșteșugăresc sau cu îndemânare, și cu un imbold nestăvilit spre cunoaștere”⁴, în esență Invizibilii, și i-a numit „motoarele progresului economic, social și științific”. Pe scurt, ce impact ar putea avea asupra economiei și societății în ansamblu situația în care mai mulți oameni ar adopta valorile Invizibililor, în loc să se concentreze pe statutul personal și pe câștigarea notorietății, valorile dominante ale zilelor noastre?



L-am abordat, pe această temă, pe renumitul economist James Galbraith, vicepreședintele Institutului Veblen din Paris, profesor invitat la Institutul de Economie Jerome Levy de la Bard College și președintele Asociației Economiștilor pentru Pace și Securitate. El remarca faptul că „ideea lui Veblen despre simțul meșteșugăresc este o piatră de temelie corectă și ne bazăm pe ea într-o mare măsură – din simplul motiv că oamenii obișnuiți se simt împliniți atunci când își fac treaba bine. Să le dai libertatea de a se bucura de munca lor reprezintă cheia eficienței economice“.

E îmbucurător să afli că Veblen pare a fi trăit, la rândul său, după principiile pe care le-a predicat. Francesca Viano, cercetător-asociat la Centrul Harvard pentru Istorie și Economie, care a scris mult despre Veblen, îmi spunea că „a găsit în arhive documente care atestă că Veblen a avut permanent tendința de a-și minimaliza realizările. După finalizarea doctoratului în filosofie la Yale, s-a înscris la Cornell pentru un al doilea doctorat, prezentându-și studiile filosofice și un important articol despre Kant ca pe «niște lucrări» în domeniu. A lăsat de asemenea scris în testament ca nimeni să nu ridice vreodată un monument în memoria sa“. Viano remarca, pe bună dreptate, că „Veblen se încadrează în categoria Invizibililor, fiind o persoană pentru care satisfacția vine din munca depusă, nu din recunoaștere, așa cum credeau și inginerii și meșteșugarii săi ideali“.

Se spune să ai grijă ce-ți dorești, că ar putea să ți se întâmple. De aceea, nu ar trebui trecut cu vederea că această cultură a recunoașterii vine la pachet cu una a supervizării excesive. Dacă ne așteptăm și ni se pare tot mai normal să ni se recunoască meritele pentru aproape orice facem, cum afectează această atitudine relația noastră cu sfera privată, în special cu angajatorii, companiile și guvernele care ne monitorizează tot mai atent viața? Referindu-se la noile și puternicele instrumente

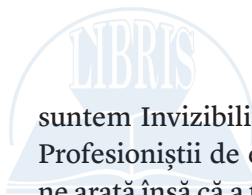


digitale, Galbraith spunea: „Mi se pare că monitorizarea universală devine tot mai invazivă, mai ales la locul de muncă. Un spațiu în care conflictul este tot mai pronunțat e învățământul – conflictul între autonomia profesorului și mentalitatea *învață-i ca să ia testul* a curriculei standardizate și rigide care a invadat școlile publice“.

Goana noastră după atenție are consecințe profunde, directe și indirecte, în planul societății în ansamblu, ca și în cel personal. Există însă un antidot pentru această dorință exagerată de recunoaștere.

La prima vedere, nimeni nu ar vedea vreo legătură între Andy Johns, inițiatorul în tainele sanctuarelor rock ale celor mai de elită și mai decadente trupe (până una-alta, și-a petrecut luni întregi în sudul Franței cu Keith Richards), și Peter Canby, legat de biroul său din Manhattan, trudind alături de absolvenți străluciți ai universităților americane de renume, păzitorul informațiilor la o revistă prestigioasă. Însă, în esență, ei sunt cât se poate de asemănători. De fapt, vom găsi Invizibili peste tot. Ceea ce îi unește este *abordarea* – felul în care își găsesc satisfacția în valoarea muncii lor, nu în cantitatea de laude pe care le primesc.

Ne raportăm la Invizibili, descoperind în ei ceva mai bun ca noi, așa cum facem cu majoritatea personajelor memorabile din cărți sau din filme. Aproape tuturor ni se întâmplă să nu ni se recunoască meritele și eforturile, fie la birou, fie acasă. Diferența o face, în cazul Invizibililor, satisfacția nealterată pe care ei o descoperă în munca lor, faptul că nu simt nevoia recunoașterii, iar aceasta este o trăsătură puternică, la care putem aspira cu toții. *Invizibilii nu sunt un grup exclusivist*. Ei doar se află la celălalt capăt al spectrului în care trăim toți. Toți



suntem Invizibili în diverse procente, moduri sau contexte. Profesioniștii de elită pe care îi voi prezenta în această carte ne arată însă că a trăi la vârful acestui continuum și a întruchi-pa aceste trăsături este ceea ce conduce în mod direct la succes și la împlinire. Această carte nu este un manifest împotriva celebrității sau a modului în care fiecare înțelege să răzbească în viață. De fapt, majoritatea Invizibililor intervievați sunt specialiști recunoscuți și respectați în branșa lor. Însă, în mod definitiv, recunoașterea nu a făcut niciodată parte din siste-mul lor motivațional.



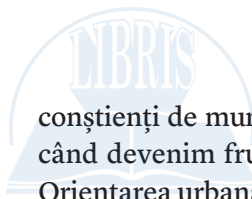
Ambivalența, în raport cu recunoașterea

CUM SĂ-ȚI DESCOPERI CALEA

Mă aflu într-un loc împânzit de microbi. Un loc în care oamenii sunt de cele mai multe ori furioși, obosiți, confuzi și mereu în întârziere, dar sunt siliți să îndure cozi lungi și plimbări interminabile. Un loc în care ți se invadează spațiul personal și ești întors pe toate fețele. Ești radiat. Ți se vinde mâncare proastă și scumpă. Ați ghicit, mă aflu într-un aeroport. Aeroportul Hartsfield-Jackson din Atlanta, cel mai aglomerat aeroport din lume. Și intenționez să-mi petrec o zi întreagă aici. Cine s-ar supune la un asemenea chin dacă nu ar pleca undeva?

Jim Harding are puțin peste cincizeci de ani, e căsătorit și are două fete. Părul a început să i se rărească și poartă barbișon. Cu căldură în glas și cu un accent sudist, mă privește în ochi, îmi zâmbeste larg, apoi spune: „Niciun copil nu crește mare visând să lucreze în orientare urbană“.

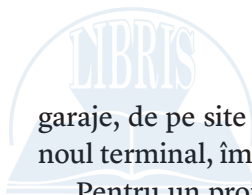
Când v-ați aflat ultima oară într-un aeroport, v-ați legitimat, ați trecut de cordonul de securitate, ați ajuns la poarta de îmbarcare, ați folosit toaleta, ați cumpărat un sandvici, apoi v-ați îmbarcat fără să vă încurcați sau să vă răătăciți? Pentru cei ce călătoresc frecvent, să sperăm că aceste lucruri chiar se întâmplă fără probleme. Și totuși, nu ne trece niciodată prin minte: „Ce indicatoare tari au aici! M-am descurcat foarte ușor!“. Dacă Harding își face treaba bine, nu vă veți gândi niciodată la el sau la munca lui. Dacă noi ne putem vedea de treburile noastre într-un aeroport, asta se datorează muncii lui bine făcute. De fapt, singurul moment în care devenim



conștiință de munca lui este atunci când ea nu e bine făcută, când devenim frustrați pentru că nu găsim ce avem nevoie. Orientarea urbană, specialitatea lui Harding, este procesul de proiectare a indicilor – de la indicatoare, la lumini și culori, chiar și la arhitectură, la orice – care îi ajută pe oameni să se orienteze într-o clădire. Mă aflu aici pentru a vedea arta și meșteșugul din spatele a ceva ce se află permanent în fața privirii noastre, însă care rareori ne sare în ochi.

Ne deplasăm cu Plane Train, un dispozitiv automat pentru transportul persoanelor (care arată ca majoritatea monoraiurilor dintr-un aeroport, deși din punct de vedere tehnic nu este un monorai), care se deplasează între terminalele interne și internaționale, oprind pe parcurs în diverse stații. Harding, director la firma de design *Gresham, Smith and Partners*, conduce echipa de graficieni care se ocupă de designul grafic al mediului înconjurător, a căror primă responsabilitate este crearea de sisteme de orientare în spații largi, complexe, inclusiv terminalul internațional Maynard H. Jackson Jr., recent dat în folosință. Nu prea înțeleg de ce vrea să ne începem ziua în tren, și nu în terminalul la care a lucrat, însă Harding are un plan.

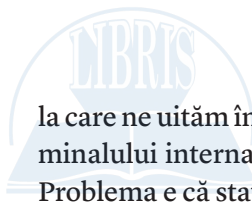
În drum spre terminalul internațional, studiem harta postată pe peretele interior al trenului. „De ce ne aflăm în tren, și nu în terminalul la care am lucrat? E vorba despre efectul de domino“, îmi explică Harding. Semnalistica într-o zonă integrată într-o structură mai mare afectează și este afectată de semnalistica din restul complexului. „E ca o pânză de păianjen. Nu poți atinge un punct fără să faci întreaga pânză să vibreze.“ De exemplu, chiar dacă echipa lui Harding s-a ocupat de terminalul internațional, a fost redesenată și schimbată fiecare hartă din miile de hărți vechi ale aeroportului, din complex, din punctele de oprire ale monoraiurilor, de la terminalul de zboruri interne, din tren (una dintre ele fiind cea la care tocmai ne uităm), din



garaje, de pe site etc. Toate au fost refăcute pentru a include noul terminal, împreună cu noua stație a trenului.

Pentru un proiect de anvergură cum este cel de la terminalul Maynard Jackson, trebuie ținut cont de toate elementele, inclusiv de cele care nu se află în zona-cheie afectată. Pe străzile din jur, vârful fiecărui indicator stradal care are legătură cu terminalul este ușor curbat, oglindind astfel arhitectura discret ondulată a acoperișului terminalului. Este un indiciu subtil, aproape subconștient, care are rolul să-ți semnaleze că te afli în apropierea terminalului internațional. Majoritatea semnelor din interior au aceeași formă. Indicatoarele terminalului internațional se diferențiază astfel de cele ale terminalului intern, a căror formă este dreptunghiulară. Dacă te afli într-un aeroport, campus, spital sau în orice alt spațiu urban de mari dimensiuni și dintr-odată ai senzația că te deplasezi în direcția greșită, să știi că nu e vorba nici despre magie, și nici despre al șaselea simț, ci mai degrabă despre faptul că răspunzi la un stimul subconștient, cum ar fi modificarea formei unor indicatoare și trecerea dintr-un sistem de semnalizare într-altul. „Cuvântul-cheie în munca noastră este consecvența terminologiei, a caracterelor și a fonturilor folosite“, spune Harding. La fel de importantă este însă și plasarea ecosistemului într-un cadru particular, care conferă astfel identitate spațiului.

ARHITECTURA AEROPORTULUI SE ASEAMĂNĂ cu un schelet de pește, cu terminalul intern la cap, terminalul internațional la coadă și o coloană vertebrală care le unește și pe care funcționează dispozitivul automat pentru transportul persoanelor. Cele șapte stații sunt plasate perpendicular, asemenea unor coaste. Stațiile încep cu litera T la terminalul intern, apoi se continuă de la litera A și până la litera F, ultima fiind recent construită lângă terminalul internațional. Harta aeroportului



la care ne uităm în tren ne indică stația F ca fiind suprapusă terminalului internațional, o coastă pe vârful cozii, cum ar veni. Problema e că stația F se află lângă, și nu în interiorul terminalului, așa cum apare desenată aici. „E o problemă de actualizare“, spune Harding. Spațiul pentru indicatoare din trenuri fiind limitat, s-a luat decizia de a micșora harta, chiar dacă desenul rezultat nu e într-un totu corect. „Proprietarii nu țin cont mereu de toate recomandările noastre“, completează Harding. Este o mică scăpare, pe care Harding o acceptă, deși mi se pare că sesizez o scurtă tresărire pe fața lui. Compromisurile sunt inevitabile în asemenea proiecte, care au la bază analize complexe, cheltuieli semnificative și eforturi mari în vederea creării unui sistem de orientare ideal.

Ne dăm jos din tren și ajungem la baza terminalului internațional, asemenea unor călători grăbiți să prindă avionul de legătură. În spațiul claustrofob cu plafon jos, suntem întâmpinați de un indicator mare, orizontal, ce atârna din tavan. Pe un fond plumburiu sunt înșirate cu alb stațiile, porțile de îmbarcare și alte informații. Are același aspect ca orice indicator de aeroport sau de autostradă, de oriunde. Și asta nu este o întâmplare.

Dacă vă veți plimba, la un moment dat, printr-un spațiu public urban de mari dimensiuni – aeroporturi, muzee, spitale, orașe –, veți observa că aproape orice indicator este scris cu font fără serife. (Serifele sunt linii subțiri la capătul literelor, ca niște codițe. Ce citiți acum este scris cu un font cu serife, pentru că se crede că textele lungi destinate cititului de aproape se citesc mai bine așa.) Însă aproape toate semnele publice sunt fără serife. (Ubicuitatea unui anume font fără serife, și anume Helvetica, nu doar pe indicatoare, ci și pe logourile corporatiste – de la BMW la American Apparel și 3 M și până la companii de transport aeriene, inclusiv Lufthansa sau American Airlines – a

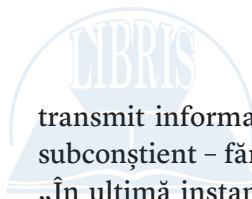


fost bine documentată și intens dezbătută*). D dominația fonturilor fără serife din zilele noastre are de-a face cu o anumită înclinație globală spre minimalism și, în cazul Helvetica, cu caracterul aparent neutru al fontului. Însă pentru experții în orientare, fonturile fără serife apar cu preponderență pe indicatoare dintr-un singur motiv: sunt mai ușor de citit, în special la distanță. Nenumărate studii atestă acest lucru. Însă preocuparea pentru lizibilitate nu se oprește la caracterele fără serife. Un „a” mic, de exemplu, poate fi confundat de la distanță cu un „o”. În semnalistică predomină anumite fonturi fără serife, gândite special ca fonturi cât mai lizibile la distanță. În mai bine de două treimi din aeroporturi sunt folosite doar trei fonturi, Helvetica, Frutiger și Clearview. (Frutiger, fontul folosit pe indicatorul din fața noastră și pe majoritatea indicatoarelor de la Maynard Jackson, a fost conceput inițial pentru aeroportul francez Charles de Gaulle, în 1975.)

Nu doar tipul de caractere îi preocupă pe graficieni când este vorba despre prezentarea unui text, ci o întreagă listă, aparent nesfârșită, de aspecte. Spațiile dintre litere, cuvintele și liniile sunt de asemenea luate în considerare și testate pentru lizibilitate. A fost efectuat chiar și un studiu pentru a afla care este cel mai lizibil stil de săgeată. Apoi trebuie analizate mărimea și locul săgeților în comparație cu textul... Puține, foarte puține amănunte sunt lăsate la voia întâmplării când vine vorba despre stilul unui indicator de aeroport.

Și totuși toată această atenție la detaliu se află în slujba unei munci care trece neobservată. Sigur că *vedem* semnele lui Harding, însă eficiența lor se dovedește mai ales atunci când

* În mod ciudat, Helvetic Airlines, o companie mică din Elveția, patria acestui font, nu folosește Helvetica pentru logoul său. I-am trimis acest logo graficianului Mark Levitt (pe care îl veți cunoaște un pic mai târziu), iar el mi-a răspuns că nu știe dacă e vorba despre cea mai mare scăpare din istoria designului sau despre decizia îndrăznească de a ignora evidențele.



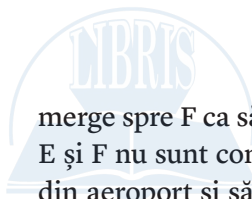
transmit informația către creierul nostru – sau poate către subconștient – fără a atrage atenția asupra transmițătorului. „În ultimă instanță, dacă ne facem treaba bine, orientarea îmbunătățește experiența clientului, fără ca el să-și dea seama de ce sau cum se întâmplă asta“, e de părere Harding. Pentru cei mai mulți dintre noi, măsura succesului o reprezintă faptul că ni se admiră munca și că primim laude pentru ea. Pentru Harding, a trece neobservat înseamnă că a făcut o treabă impecabilă.

HARDING ÎMI ÎNȘIRĂ numărul amețitor de detalii, insesizabile de cele mai multe ori, de care trebuie să țină cont echipa sa în contextul mai larg al următorilor trei C:

Conexiune – „Orientarea se aseamănă verigilor dintr-un lanț“, spune el. Un om care se plimbă și o ia la stânga sau la dreapta, conform indicațiilor de pe un indicator, trebuie să găsească după colț un alt indicator care să îl îndrume. „Dacă ai ratat o verigă, lanțul se rupe.“ E un proces liniar.

Continuitate – Aceasta este pânda de păianjen despre care vorbea Harding. Multe aeroporturi schimbă doar o parte a pânzei, fără să țină cont de felul cum se încadrează aceste modificări în ansamblul sistemului, fapt care alterează continuitatea întregului. În plus, în proiectele mari ești confruntat cu circumstanțe neliniare, care nu pot fi intuite ușor. Nu e, de cele mai multe ori, la fel de simplu ca „o luați pe aici și apoi cotiți la stânga. Și de cele mai multe ori nu vorbim despre o singură cale către destinație“.

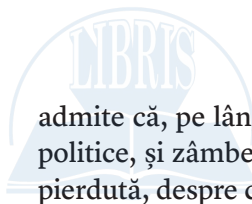
Un exemplu de provocare în orientarea neliniară este proiectul în care e implicată acum echipa lui Harding, la aeroportul din Philadelphia, care în acest moment este compus din terminalele A-F. US Airways zboară de la terminalele A, B, C și F. Călătorii presupun că, dacă au aterizat la terminalul C, pot



merge spre F ca să ia zborul de legătură, însă în acest moment E și F nu sunt conectate cu A, B și C. Oamenii trebuie să iasă din aeroport și să treacă din nou prin filtrul de securitate. US Air pune la dispoziție un autobuz, astfel ca pasagerii să nu mai iasă afară pentru a ajunge la un terminal diferit, însă nu toată lumea știe asta. Dacă vi se pare că sună asemănător cu una dintre problemele acelea care vă pun creierii pe jar la testele standardizate, v-ați prins ce presupun munca lui Harding și provocările ei. El recunoaște că e foarte dificil să comunici rapid și clar pasagerilor că există un autobuz, cum să ajungă la el și cum îi va ajuta asta.

Consecvență – „Piatra de temelie a sistemului de orientare din aeroporturi o reprezintă consecvența.” Terminologia, caracterele, simbolurile, formatul și culorile trebuie să fie unitare pentru călător, din momentul în care intră în parcare și până la îmbarcare.

Când începi să îți dai seama de atenția deosebită dată proiectării unui sistem de orientare eficient, micile scăpări îți sar tot mai mult în ochi. Ați observat, poate, când v-am povestit despre organizarea aeroportului, includerea dubioasă, din punct de vedere alfabetic, a unei stații T, urmată de o secvență mai logică de litere de la A la F. Întrebat despre stația T, Harding răspunde că e vorba despre o moștenire istorică, adică o componentă veche, ieșită din uz, grefată pe un sistem nou. Ceea ce are la bază, de cele mai multe ori, rațiuni economice. Deoarece costurile schimbării tuturor indicatoarelor și broșurilor de informare pot fi exorbitante, componente ilogice asemenea acestei discordante litere T sunt păstrate, nefiind considerate critice. Numai că toate indicatoarele au fost oricum schimbate după deschiderea noului terminal, așa că, dacă tot s-au cheltuit atâtea bani și s-a depus atâta efort pentru a pune lucrurile în ordine, de ce s-a decis să se păstreze acest bizar T? Harding

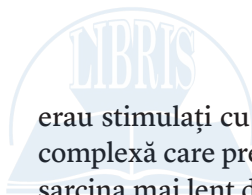


admite că, pe lângă rațiuni economice, pot exista și motivații politice, și zâmbește ușor. Pare că a fost vorba despre o luptă pierdută, despre care nu dorește să-și amintească.

O hartă ușor incorectă, o alegere inexplicabilă de litere par lucruri minore – și cu siguranță sunt așa pentru majoritatea călătorilor. Însă un cumul de ciudățenii similare, în special în cazul călătorilor mai puțin inițiați sau, de fapt, a tuturor celor care tocmai s-au dat jos dintr-un zbor transatlantic, amețiți și neatenți, poate fi de natură să dezorienteze într-un spațiu urban de o asemenea anvergură. Chiar dacă nu știi de ce, te vei simți neliniștit. Obiectivul lui Harding nu este să nu te rătăcești – ar fi mult prea puțin pentru el –, ci să ajungi unde îți dorești repede, ca prin farmec, fără să fie nevoie să-ți bați prea mult capul cu asta. Și, dacă nu punem la socoteală micile scăpări, care oricum nu-i aparțin, vorbim despre un maestru în domeniu.

De ce doar câțiva dintre noi ne achităm impecabil de sarcinile ce ne revin, asemenea lui Harding, în timp ce majoritatea eșuează? Interesant, poate că e vorba despre invizibilitate și despre lipsa promisiunii că munca îți va fi recunoscută. Există cercetări care arată că factorii externi, cum ar fi recompensele sau opinia celorlalți – cunoscuți ca factori de motivare „extrinseci”¹ –, pot diminua performanța oamenilor atunci când vorbim despre o activitate complexă. Pentru a cita un singur experiment², bine-cunoscut, psihologul Sam Glucksberg, actualmente la Princeton, a descoperit că, atunci când participanții

* Frământat de întrebări, am schimbat ulterior mai multe e-mailuri cu Jorge Cortes, director adjunct al Departamentului de Planificare și Dezvoltare Urbanistică din aeroport, pentru a primi o explicație la întrebarea de ce a fost folosit la început T și de ce se folosește în continuare. Raționamentul este însă atât de opac, încât tot ce pot spune în câteva cuvinte este că e vorba despre modificări, adăugiri și redenumiri repetate ale aeroportului, efectuate în anii 1980, când, „la inițiativa unui grup de lucru, s-a decis în unanimitate ca stația să fie numită T”. E un răspuns care nu mă satisface, dar care mă ajută să înțeleg cum a ajuns Harding să tolereze atât de ușor abaterile de la sistemele lui, altfel atât de logice.



erau stimulați cu bani pentru a duce la bun sfârșit o sarcină complexă care presupunea gândire creativă, aceștia executau sarcina mai lent decât cei cărora li se solicita s-o execute fără a primi o compensație bănească. Teoria spune că recompensele externe pot reduce concentrarea oamenilor și îngusta perspectiva amplă, necesară în sarcinile în care trebuie să gândești creativ. Chiar dacă în experiment s-au folosit bani, atât banii, cât și recunoașterea sunt considerați factori-cheie de motivare extrinsecă, iar unul poate fi înlocuit de celălalt. (Cercetările au arătat că, în numeroase culturi, banii și statutul, împreună cu înfățișarea, sunt considerați părți ale aceluiași întreg, subsumându-se motivației extrinseci.³) Dacă vrei să faci o muncă dificilă și creativă la nivel înalt, o soluție ar fi să nu prea pui la socoteală factorii extrinseci de motivare. În acest caz, probabil că Harding are un avantaj, deoarece munca lui nu presupune recunoaștere publică, așa că el nici măcar nu e pus în situația de a face abstracție de ea. Asta nu înseamnă că Harding și ceilalți Invizibili despre care veți citi în această carte sunt indiferenți la recompensele externe, ci doar că, în aproape toate cazurile, recompensele se află pe planul secund, la fel și motivația care derivă din ele.

ORIENTAREA URBANĂ ESTE UN DOMENIU DISTINCT relativ nou. Termenul în sine a fost folosit pentru prima dată în 1960, de Kevin Lynch, profesor la MIT, Facultatea de Arhitectură și Planificare Urbană, în cartea sa *Imaginea orașului*. Acesta scria: „Într-un oraș modern, să te rătăcești de tot este o experiență mai curând neobișnuită pentru majoritatea oamenilor. Ne împiedică să ne pierdem prezența celorlalți și dispozitivele de orientare speciale: hărți, numere de străzi, indicatoare care îți arată drumul sau îți semnalizează o stație de autobuz. Însă ferească sfântul să nu ne orientăm o dată așa cum trebuie, căci atunci senzația de anxietate, chiar de teroare, care pune