

Jason Fried

David Heinemeier Hansson

**NU TREBUIE SĂ FIE
NEBUNI LA BIROU**

Traducere din engleză de
Raluca Furtună



Cuprins

În primul rând

E nebunie la birou	11
Despre noi, pe scurt	16
Compania ta e un produs	17

Temperează-ți ambiția

Scapă de agitație	25
Pacifiști fericiți	27
Obiectivul nostru: fără obiective	30
Nu schimba lumea	36
Fă-ți planul din mers	38
E OK să rămâi în zona ta de confort	40

Prețuiește-ți timpul

Opt e de ajuns, 40 e arhisuficient	47
Protectionism	49
Calitatea unei ore lucrate	51
Eficient > Productiv	56
Mitul întrecerii la birou	58
Nu se mai muncește la birou	60
Programul de audiențe	62
Tetris cu calendarul de lucru	68
Temnița prezenței	71
O să-ți răspund eu cândva	73
Sindromul FOMO? JOMO!	75

Dezvoltă-ți cultura

Nu suntem o familie	83
Ei o să facă ce faci tu	85
Bateria de încredere	87
Nu fi ultimul care află	89
Cuvântul proprietarului are mare greutate	94
Și roadele ușor de cules pot fi inaccesibile	96
Nu păcăli somnul	99
Echilibru dat peste cap	102
Angajează omul, nu CV-ul	106
Nimeni nu începe în forță	110
Ignoră războiul talentelor	112
Nu negocia salariile	114
Cine beneficiază, de fapt?	122
Reguli de bibliotecă	125
Fără false vacanțe	128
Despărțiri calme	131

Analizează procesul

Timpu nepotrivit pentru „în timp real”	139
Termenele groazei	141
Nu te pripi	144
Ferește-te de săptămânile de 12 zile	146
Noua normalitate	150
Obiceiurile proaste înving intențiile bune	152
Independențe	154
Angajament, nu consens	156
Fă compromisuri în privința calității	159
Îngustează viziunea din mers	161
De ce n-am putea să nu facem nimic?	163
E suficient	165
Cele mai rele practici	168
Fără orice preț	174

Fă mai puține lucruri	176
Trei constituie o companie	178
Ține-te de proiect	180
Învăță să spui „nu”	182

Vezi-ți de treaba ta

Riscă fără să te pui în pericol	189
Anotimpuri fericite	191
Negru înseamnă calm	193
Prețul păgubos	198
Lansează și învață	201
Promite să nu promiți	203
Imitatorii	208
Controlul schimbării	210
E ușor să te ridici, e mai greu să rămâi în picioare	213
Nu e mare brânză sau e sfârșitul lumii?	218
Vremurile bune de demult	220

În ultimul rând

Alege calmul	227
Bibliografie	233
Resurse	237

E nebunie la birou

De câte ori n-ai auzit pe cineva spunând „E nebunie la birou”? Poate că ai spus-o chiar tu. Pentru mulți, „E nebunie la birou” a devenit o obișnuință. Dar de ce atâta nebunie?

Există două motive principale: (1) Ziua de muncă e fragmentată în perioade de lucru scurte, efemere, de o avalanșă de întreruperi reale și virtuale care ne distrag atenția. Și (2) obsesia nesănatăoasă pentru creșterea afacerii cu orice preț produce o mulțime de așteptări nerealiste, care-i stresează pe oameni.

Nu e de mirare că oamenii lucrează mai mult, de tot mai devreme și până tot mai târziu, în weekenduri și oricând au un moment disponibil. Oamenii nu-și mai pot termina munca la birou. Asta transformă viața în ceea ce rămâne după muncă. Punga cu resturi.

Ce este mai rău e că, în prezent, orele de lucru prelungite, programul excesiv de încărcat și lipsa somnului au devenit motive de mândrie pentru mulți angajați. Epuizarea continuă nu e un motiv de mândrie, ci o dovadă de prostie.

Și nu e vorba doar de organizații. Persoane, antreprenori și soloprenori deopotrivă se extenuază fix în același fel.

Ai crede că după atâtea ore de muncă și cu toate promisiunile noilor tehnologii, povara se micșorează. Dar nu se micșorează. Crește.

În realitate, nu e dintr-o dată mai mult de muncă. Problema e că nu mai există aproape deloc timp dedicat și neîntrerupt pentru a o face. Oamenii lucrează mai mult, dar obțin mai puține rezultate. Asta n-are sens până nu ieși în calcul că cea mai mare parte a timpului e irosită pe lucruri care nu contează.

Din cele 60, 70 sau 80 de ore săptămânale pe care se așteaptă ca oamenii să le consume muncind, câte sunt cu adevărat folosite pentru munca propriu-zisă? Și câte sunt irosite în ședințe, pierdute din cauza distragerii atenției și consumate cu practici de business inefficiente? Cele mai multe.

Soluția nu constă în a lucra cât mai multe ore, ci în a renunța la cât mai multe tâmpenii. Mai puțină risipă, nu mai mult efort. Și mult mai puține distrageri, mai puțină anxietate permanentă și evitarea stresului.

Stresul se ia de la organizație la angajat, de la angajat la angajat și de la angajat la client. Și nu rămâne niciodată la birou. Se infiltrează în viață. Îți contaminează relațiile cu prietenii, cu familia, cu copiii.

Promisiunile continuă să curgă. Mai multe ponturi de management al timpului. Mai multe modalități de comunicare. Și noi cerințe continuă să se adune. Să fii atent la mai multe conversații în mai multe locuri, să răspunzi în câteva minute. Din ce în ce mai repede. Pentru ce?

Dacă e în permanență nebunie la birou, avem două cuvinte pentru tine: dă-o naibii. Și încă unul: ajunge.

A sosit momentul ca, în sfârșit, companiile să înceteze să le mai ceară angajaților să alerge neîncetat după obiective mereu mai înalte, mereu mai artificiale, dictate de ego. A venit vremea să le ofere oamenilor timpul neîntrerupt de lucru de care au nevoie realizările extraordinare. E timpul să nu mai sărbătorim nebunia de la birou.

Lucrăm de aproape 20 de ani să facem din Basecamp o companie liniștită. Una care nu e alimentată de stres, de sarcini urgente, de grabă, de lucrul până seara târziu sau de nopți albe în momente cruciale, și nici de promisiuni imposibil de îndeplinit, cifră de afaceri mare sau termene-limită mereu depășite ori proiecte prelungite la infinit.

Fără creștere cu orice preț. Fără agitație nejustificată. Fără țeluri dictate de ego. Fără nevoia de a ne compara cu alții. Fără situații copleșitoare. Și, cu toate astea, am avut profit în fiecare an de când suntem pe piață.

Activăm într-una dintre cele mai competitive industrii din lume. Pe lângă giganții din tehnologie, industria software e dominată de startupuri finanțate din fonduri cu capital de risc de sute de milioane de dolari. Noi am accesat zero. De unde vin banii noștri? De la clienți. Consideră-ne de modă veche.

Ca firmă de software, se presupune că ar trebui să acționăm în Silicon Valley, dar n-avem nici măcar un angajat acolo. De fapt, cei 54 de angajați ai noștri sunt împrăștiați în vreo 30 de orașe din toată lumea.

Lucrăm aproximativ 40 de ore pe săptămână în cea mai mare parte a anului și doar 32 de ore vara. Ne trimitem oamenii în

concedii sabatice de o lună la fiecare trei ani. Și nu le plătim doar timpul petrecut în vacanță, ci și vacanța propriu-zisă.

Nu, nu miercuri, la nouă seara. Problema poate să aștepte până joi, la nouă dimineața. Nu, nu duminică. Luni.

Avem parte, ocazional, de momente stresante? Bineînțeles, așa e viața. E fiecare zi roz? Sigur că nu, am minți dacă am spune că este. Dar facem tot ce ne stă în putință să ne asigurăm că astfel de momente sunt niște excepții. În general, suntem calmi – în teorie și în practică. Suntem așa pentru că asta vrem. Am decis altfel decât ceilalți.

Ne-am construit compania altfel. Și vrem să-ți prezentăm alegerile pe care le-am făcut și motivele din spatele lor. Orice companie care este dispusă să facă alegeri similare are drumul deschis. Trebuie să-ți dorești asta, iar dacă dorești s-o faci, o să-ți dai seama că e mult mai plăcut de partea asta. Și tu poți avea o companie cu o atmosferă de lucru liniștită.

Condițiile actuale de lucru în companii sunt complet nesănătoase. Haosul n-ar trebui să reprezinte normalitatea la birou. Anxiety nu este o condiție a progresului. Ședințele nesfârșite nu sunt o premisă pentru succes. Toate acestea sunt denaturări ale muncii, efectele secundare ale unor modele defecte și ale unor practici falimentare de tipul ia-te-după-cel-care-sare-n-fântână. Fă un pas într-o parte și lasă-i pe fraieri s-o facă.

O companie în care domnește calmul implică:

- să protejezi timpul și atenția oamenilor;
- să lucrezi doar 40 de ore pe săptămână;

- să ai așteptări rezonabile;
- să ai timp liber din belșug;
- să ai o anvergură mai mică.
- să ai un orizont vizibil;
- să apelezi la ședințe ca ultimă soluție;
- să optezi pentru o comunicare asincronă la început, în timp real ulterior;
- să existe mai multă independență și mai puțină interdependență;
- să dezvolți practici sustenabile pe termen lung;
- să ai rentabilitate.

Despre noi, pe scurt

Suntem Jason și David. Conducem Basecamp împreună din 2003. Jason e CEO, David e CTO și suntem singurii directori din companie.

Basecamp e atât numele companiei, cât și al produsului nostru. Produsul Basecamp este o aplicație cloud unică ce ajută companiile să-și organizeze toate proiectele și comunicarea internă într-un singur loc. Când au totul în Basecamp, oamenii știu ce au de făcut, toată lumea știe unde sunt toate elementele, e ușor să vezi în ce stadiu ești și nu-ți scapă nimic.

Am încercat multe metode de a conduce compania. În cartea de față împărtășim cu tine ideile care au funcționat în cazul nostru, alături de observații și revelații pe care le-am avut despre ce anume face ca o afacere să fie sustenabilă și sănătoasă pe termen lung. Dar, așa cum este valabil în cazul tuturor sfaturilor, s-ar putea ca experiența ta să fie diferită. Consideră aceste idei drept o sursă de inspirație pentru a face o schimbare, nu o doctrină divină.

În ultimul rând, folosim cuvântul „nebuie” în carte așa cum îl folosim ca să descriem traficul de la ora de vârf, vremea extremă de afară, coada fără sfârșit de la aeroport. Când îl aducem în discuție, ne referim la situații, nu la oameni.

Și cu asta, să începem.

Compania ta e un produs

Totul începe cu ideea asta: compania ta e un produs.

Da, lucrurile pe care le creezi sunt produse (sau servicii), dar compania ta face toate acestea. De aceea, compania ta ar trebui să fie cel mai bun produs al tău.

Toată cartea se învâрте în jurul acestei idei. Că, la fel ca dezvoltarea produsului, progresul se atinge prin încercări. Dacă vrei să îmbunătățești un produs, trebuie să-l tot ajustezi, să-l revizuiești și să o iei de la capăt. Același lucru e valabil pentru o companie.

Dar când vine vorba de companii, mulți se opresc. Poate că schimbă produsele pe care le fac, dar modul în care le fac rămâne același. Aleg odată un mod de lucru și rămân fixați pe el. Maniera de lucru care era la modă când au început ei afacerea se împământeneste și devine permanentă. Politicile sunt cimentate. Companiile rămân blocate în ele însele.

Dar atunci când privești compania ca pe un produs îți pui altfel de întrebări: oare oamenii care lucrează aici știu cum să folosească firma? E ușor? Complicat? E evident modul în care funcționează? Ce anume funcționează rapid? Ce anume funcționează lent? Apar erori de funcționare?

Ce probleme putem să remediem repede și care ne vor lua mult timp?

O companie e ca un program software. Trebuie să fie funcțional, trebuie să fie util. Probabil că în el se strecoară și erori, puncte în care compania se blochează din cauza structurii organizaționale sau a inadvertențelor culturale.

Când începi să-ți privești compania ca pe un produs, începi să descoperi tot soiul de posibilități de îmbunătățire. Când realizezi că modul de lucru este flexibil, începi să-l modelezi, să-i dai o formă nouă, mai bună.

Noi lucrăm la proiecte timp de șase săptămâni, apoi ne luăm două săptămâni libere ca să călătorim și să ne relaxăm. N-am presupus pur și simplu că ăsta e cel mai bun mod de a lucra. La început, am lucrat la proiecte atâta timp cât ne lua să le terminăm. Apoi am văzut că proiectele păreau să nu se termine niciodată. Așa că am început să le alocăm perioade de trei luni. Ne-am dat seama că și așa era prea mult. Prin urmare, am încercat perioade și mai scurte de timp. Și am ajuns aici, la ciclurile de șase săptămâni. Prin încercări, am ajuns să descoperim ce funcționează pentru noi. Vom vorbi în detaliu despre asta în carte.

N-am bănuț că, în cea mai mare parte a timpului, comunicarea asincronă este mai eficientă decât comunicarea în timp real. Am descoperit asta după ce am folosit excesiv mesageria instant ani de-a rândul. Am văzut cum se înmulțeau distragerile și cum lucram efectiv tot mai puțin. Așa că am găsit un mod mai bun de a comunica. Vom discuta și despre asta în carte.

Nu ne-am lansat având beneficiile pe care le avem astăzi. Le-am dobândit prin încercări. Nu ne-am dat seama de la început că e mai bine să plătești vacanțele angajaților decât să le dai

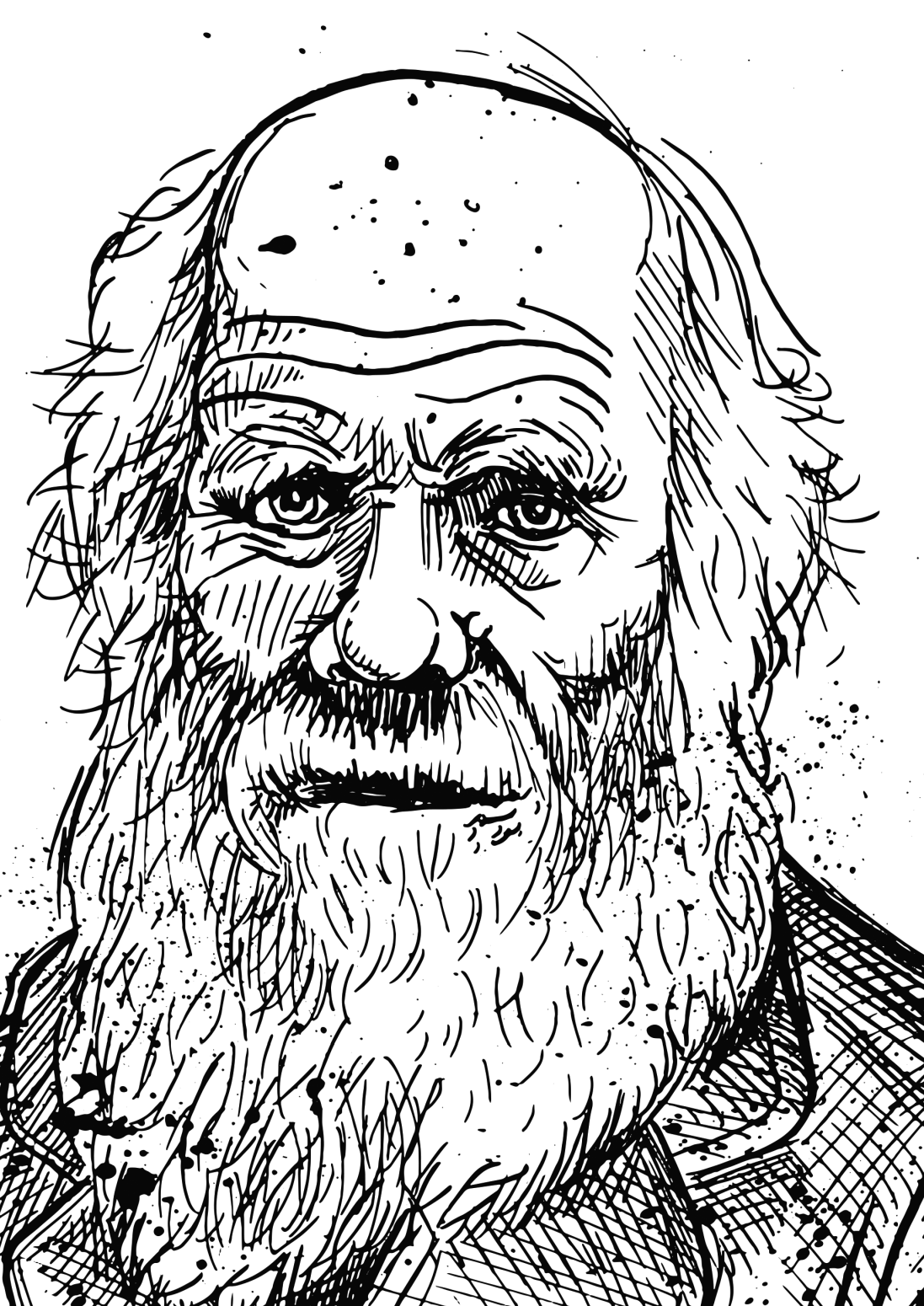
bonusuri *cash*. Am început cu bonusurile și ne-am dat seama că angajații le așteptau ca pe o parte din salariu. Am folosit experiența asta și în cazul altor beneficii. Vom spune mai multe pe parcurs.

N-am început prin a aborda cu calm negocierea salariilor; am ajuns aici prin încercări și eforturi. Stabilirea salariilor și a măririlor era la fel de stresantă la Basecamp ca în majoritatea celorlalte companii. Până când, tot încercând, am ajuns la o nouă metodă. Vom vorbi și despre asta.

Lucrăm la funcționarea companiei noastre la fel de mult pe cât muncim la produsele noastre. Oamenii trec adesea un număr la finalul versiunii unui program soft. „Asta este iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11 etc”. Noi ne raportăm în același fel la compania noastră. Basecamp de astăzi este versiunea 50.3 de Basecamp. Am ajuns aici tot încercând și descoperind ce funcționează cel mai bine.

Din nefericire, să ai o atmosferă de lucru liniștită în companie nu este norma în ziua de azi. O perioadă va trebui să te abții să mai acționezi instinctiv. Trebuie să lași deoparte normele dăunătoare ale industriei. Trebuie să-ți dai seama că „Nu trebuie să fie nebunie la birou”. Scopul este să creezi o atmosferă calmă, iar noi te vom ajuta să obții acest lucru și să-l pui în practică.

Compania noastră este un produs. Vrem ca și tu să te gândești la compania ta în același fel. Fie că îți aparține, că o conduci sau „doar” lucrezi acolo, e nevoie de toată lumea implicată ca ea să devină mai bună.



NATURALISTUL BRITANIC CHARLES
DARWIN A PUBLICAT 19 CĂRȚI,
INCLUSIV *ORIGINEA SPECIILOR*,
LUCRÂND DOAR PATRU ORE ȘI
JUMĂTATE PE ZI.

Scapă de agitație

Mania agitației a monopolizat inspirația antreprenorială. Plouă fără încetare cu citate încurajatoare despre cum să te epuizezi muncind. E timpul să lași prostiile astea deoparte.

E suficient să urmărești tag-ul **#antreprenor** pe Instagram. „Legende se nasc în valea plângerii!”; „Nu trebuie să fii din cale-afară de talentat, trebuie doar să fii din cale-afară de dedicat” și „Ca să-ți atingi țelurile, nu trebuie să ții cont de cum te simți”. Mda, pur și simplu o țin așa până când ți se face lehamite.

Poate că agitația a fost la început un far luminos în calea celor mai puțin înzestrați spre a-i întrece pe cei cu adevărat talentați, dar în prezent e sinonimă cu *munca istovitoare*.

În timp ce o minoritate infimă se simte împlinită prin munca istovitoare, foarte mulți sfârșesc prin a lucra până la epuizare și fără să aibă vreun rezultat cu care să se poată lăuda. Și pentru ce?

Victoria sau înfrângerea nu sunt mai valoroase pentru că ai sacrificat totul. Pentru că ai continuat să muncești, în ciuda epuizării, ca să ajungi la felia mai mare de tort. Viața înseamnă mult mai mult decât agitație istovitoare 24 de ore din 24, șapte zile din șapte.

În plus, e și un sfat prost. E foarte puțin probabil să descoperi elementul-cheie sau ideea cu care să dai lovitura dacă lucrezi peste 14 ore pe zi. Creativitatea, progresul și impactul nu izvorăsc din forța brută.

Am început să ne împotrivim acestor practici după ce am analizat cum lucrează oamenii creativi. Scriitorii, programatorii, designerii, cei care concep produse. Există probabil domenii ale muncii fizice în care mai mult efort echivalează cu un randament mai mare, cel puțin pentru o vreme.

Dar rareori îi auzi pe oamenii care muncesc de nevoie în trei locuri prost plătite spunând că sunt mândri că se spetesc. Numai cei care se prefac, cei care nu prea se istovesc pentru a subzista sunt cei care simt nevoia să se laude cu sacrificiile lor imense.

Nu este musai ca antreprenoriatul să fie o epopee despre o luptă pe viață și pe moarte. În cea mai mare parte a timpului, ceea ce presupune acesta este de-a dreptul plictisitor. Mai puține salturi peste mașini care explodează, mai puține scene de urmărire, dar mai multă muncă de zidar care așază cărămizile una peste alta și mai dă un strat de vopsea.

Așadar, îți dăm voie să renunți la această agitație. Să muncești serios zi de zi, însă doar atât. Poți să te joci cu copiii tăi și să fii în același timp un antreprenor de succes. Poți să ai un hobby. Poți să ai grijă de tine. Poți să citești o carte. Poți să te uiți la o comedie ușoară cu partenerul sau partenera ta de viață. Poți să-ți rezervi timp să gătești ceva bun. Poți să faci o plimbare lungă. Poți să îndrăznești să fii un om absolut obișnuit din când în când.

Pacifiști fericiți

Lumea afacerilor este obsedată de luptă și victorie, de dominație și distrugere. Etosul acesta transformă liderii din lumea afacerilor în mici Napoleoni. Lor nu li se pare suficient să-și pună amprenta asupra universului. Nu, ei trebuie să acapareze naibii universul.

Companiile care funcționează într-o astfel de lume cu sumă nulă nu „câștigă o cotă de piață” în defavoarea competitorului, „cuceresc piața”. Nu lucrează pentru clienții lor, îi „capturează”. „Țintesc” clienții, folosesc o „armată” de vânzări, angajează „vânători de talente”, își aleg „armele” și „dau lovitura de grație”.

Acest limbaj de război descrie povești groaznice. Dacă te consideri un comandant militar care trebuie să elimine inamicul (competiția), e mult mai ușor să-ți justifici decizia de a apela la trucuri murdare și de a adopta o moralitate de tipul „E permis orice”. Și cu cât e mai mare lupta, cu atât e mai murdară.

Așa cum se zice, totul e permis în dragoste și-n război. Doar că aici nu e vorba nici de dragoste, nici de război. Ci de afaceri.

Din nefericire, nu e ușor să cureți industria de figurile de stil care compară afacerile cu războaiele și cuceririle. Toate instituțiile de presă folosesc un anumit șablon atunci când se referă

la companii rivale, privindu-le ca pe niște facțiuni aflate într-o confruntare aprigă. Sexul vinde, războiul vinde, iar bătăliile în afaceri țin pagina de pornografie financiară.

Dar paradigma asta n-are niciun sens pentru noi.

Noi venim cu gânduri pașnice. N-avem ambiții imperialiste. Nu încercăm să dominăm o industrie sau o piață. Le dorim binele tuturor. Ca să ne obținem partea, nu e nevoie s-o luăm pe a lor.

Care e cota noastră de piață? Nu știm, nu ne pasă. E irelevant. Avem destui clienți care ne plătesc suficient încât să ne acoperim costurile și să avem profit? Da. Cifra asta crește în fiecare an? Da. Asta este suficient pentru noi. N-are importanță dacă avem 2% din piață, 4% sau 75%. Ce contează este că avem o afacere sănătoasă, cu principii economice solide, care ne convin. Costurile sunt ținute sub control, vânzările sunt profitabile.

În plus, ca să-ți calculezi cota de piață ar trebui să stabilești corect dimensiunea pieței. La momentul tipăririi acestei cărți sunt peste 100 000 de companii care fac plăți lunare către Basecamp. Iar asta generează profituri anuale de zeci de milioane de dolari pentru noi. Suntem siguri că asta reprezintă doar un vârf de ac din întreaga piață și nu ne deranjează deloc. Ne servim bine clienții, iar ei ne servesc bine pe noi. Asta contează. Nu ne interesează dacă ne crește cota de piață de două ori, de trei ori sau de patru ori.

În general, multe companii sunt stimulate de comparații. Nu le interesează doar dacă sunt pe primul loc, pe al doilea sau pe al treilea în industria lor, ci se compară în toate privințele cu cei mai apropiați competitori. Cine ce premii primește? Cine

strânge mai mulți bani? Cine atrage atenția presei? De ce X sponsorizează conferința aia și noi nu?

Mark Twain a pus punctul pe i: „Comparația e moartea bucuriei”. Noi suntem complet de acord cu Mark.

Nu ne comparăm cu alții. Ce fac alții n-are nicio influență asupra lucrurilor pe care putem să le facem noi, asupra lucrurilor pe care vrem și alegem să le facem. La Basecamp nu e nicio întrecere, niciun iepure de vânat. E doar satisfacția profundă că dăm tot ce avem mai bun, iar asta se măsoară în fericirea noastră și în achizițiile clienților noștri.

Singurele lucruri pe care ne-am propus să le distrugem sunt ideile depășite.

Opusul cuceririi lumii nu e eșecul, e participarea. Faptul că ești una dintre numeroasele opțiuni de pe o piață este o virtute care le permite clienților să aibă alternative reale. Dacă poți accepta asta, atunci poți să renunți mai ușor la metaforele războiului.

Pentru că, până la urmă, ce preferi: să câștigi un concurs imaginar aruncând cu praf în ochii competitorilor sau să uiți pur și simplu de ei și să crezi cel mai bun produs de care ești în stare?

Obiectivul nostru: fără obiective

Obiective trimestriale. Obiective anuale. Obiective uriașe, ambițioase și riscante.

„În ultimul trimestru am crescut cu 14%, așa că acum haideți să ajungem la 25%.”

„Haideți să angajăm cel de-al o sutălea om anul ăsta.”

„Haideți să apărem pe prima pagină, ca să ne ia în sfârșit în serios.”

Principiul stabilirii unor obiective de afaceri – și străduința permanentă de a face mai mult și mai bine – este atât de împământenit încât pare că singurul lucru rămas de discutat este dacă acestea sunt suficient de ambițioase.

Așa că imaginează-ți reacția oamenilor când le spunem că pe noi nu ne interesează obiectivele. Deloc. Nu ne stabilim obiective de mărire a numărului de clienți, nici obiective de vânzări, nici obiective de fidelizare, nici obiective de venituri, nici obiective specifice de profitabilitate (altele decât să fim profitabili). Serios.

Mentalitatea aceasta antiobiective face cu siguranță din Basecamp o paria în universul afacerilor. O parte a minorității, a celor care realmente „nu înțeleg cum merge treaba”.

Înțelegem cum merge treaba, doar că nu ne pasă. Nu ne deranjează să irosim niște ocazii și nu simțim nevoia să stocăm totul până la ultima picătură. Ultimele picături sunt oricum acre.

Ne interesează să ne creștem profiturile? Da. Veniturile? Da. Să fim mai eficienți? Da. Să facem produsele noastre mai ușor de folosit, mai rapide și mai utile? Da. Să ne facem clienții și angajații mai fericiți? Da, absolut. Ne plac la nebunie încercările și îmbunătățirile? Dap!

Vrem să facem lucrurile mai bine? Tot timpul. Dar vrem oare să maximizăm acest „mai bine” gonind neîncetat după obiective? Nu, mulțumim.

De-asta nu avem obiective la Basecamp. N-am avut când am început, iar acum, după aproape 20 de ani, încă nu avem. Pur și simplu dăm tot ce avem mai bun la muncă, zi de zi.

Dar a existat o perioadă scurtă în care ne-am răzgândit. Ne-am propus o țintă de venituri mare și rotundă, una din acelea grase, de nouă cifre. „De ce nu?”, ne-am zis. „Putem s-o facem!” Dar după ce am urmărit o vreme obiectivul ăsta, ne-am gândit mai bine. Iar răspunsul la „De ce nu?” a devenit foarte clar: „Pentru că (1) e necinstit din partea noastră să ne prefacem că ne pasă de un număr pe care l-am scos din burtă și (2) pentru că nu suntem dispuși să facem compromisurile culturale necesare pentru a ajunge acolo”.

Pentru că, să fim sinceri, obiectivele sunt inventate. Aproape toate sunt niște ținte nerealiste, stabilite de dragul de a fi stabilite. Apoi, aceste numere imaginare devin o sursă de stres inutil până când sunt fie atinse, fie abandonate. Iar când se întâmplă