

DAN HEATH

În amonte



*Pornește în căutarea soluțiilor înainte
să apară problemele*

Traducere din limba engleză de
Beatrice Popescu

 ACT și Politon

2022

Upstream
Copyright © 2020 by Dan Heath
All rights reserved, including the right to reproduce
this book or portions thereof in any form whatsoever.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro

Traducător: **Beatrice Popescu**
Redactor: **Alexandra Cilliota**
Editor: **Bianca Stănescu**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Alexandra Ilie**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HEATH, DAN

În amonte / Dan Heath; trad.: Beatrice Popescu. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-956-1

I. Popescu, Beatrice (trad.)
159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Cuprins

1. Înaintând în amonte	11
------------------------	----

SECȚIUNEA 1

CELE TREI BARIERE DIN CALEA GÂNDIRII ÎN AMONTE

2. Ignorarea problemelor	35
3. O lipsă de asumare	57
4. Viziunea în tunel	77

SECȚIUNEA 2

ȘAPTE ÎNTREBĂRI PENTRU LIDERII DIN AMONTE

5. Cum să reunești oamenii potriviți?	99
6. Cum să schimbi sistemul?	127
7. Cum să găsești un punct de sprijin?	149
8. Cum să primești din timp un semnal de alarmă cu privire la o problemă?	173
9. Cum să afli dacă ai succes?	195
10. Cum să eviți efectele negative?	217
11. Cine va plăti pentru ceea ce nu se întâmplă?	239

SECȚIUNEA 3

DEPARTE, ÎN AMONTE

12. Problema pesimistului: amenințări îndepărtate și improbabile	261
13. Tu, în amonte	289
Pașii următori	307
Anexa 1. Scalarea programelor din sectorul social	311
Mulțumiri	313
Note	317
Despre autor	363

CAPITOLUL 1

Înaintând în amonte

Ești la un picnic pe malul râului cu un prieten. Dintr-odată, auzi niște țipete care vin dinspre apă – un copil se îneacă. Fără să stați pe gânduri, săriți amândoi în apă, apucați copilul și îl scoateți la mal. Înainte să vă dezmeticiți, auziți strigătele de ajutor ale unui alt copil. Din nou, tu și prietenul tău săriți în apă pentru a-l salva. Apoi, zăriți un alt copil aflat la ananghie... apoi altul... și altul. Abia mai puteți face față amândoi. Brusc, îți vezi prietenul croindu-și drum prin apă, părând să te lase singur.

— Unde pleci? îl întrebi tu.

Prietenul tău răspunde:

— Mă duc în amonte să-l înfrunt pe cel care aruncă toți acești copii în apă.

– O parabolă din domeniul sănătății publice¹
(variante adaptată, cea originală fiindu-i atribuită, în general, lui Irving Zola)

În 2012, Ryan O’Neill, șeful grupului responsabil cu experiența oferită clienților site-ului de călătorii Expedia, a luat la mână datele call centerului companiei. La un moment dat, a văzut o cifră atât de exagerată încât părea aproape incredibilă. La fiecare 100 de clienți² care făceau rezervare

pentru o călătorie prin intermediul Expedia – rezervând bilete de avion sau camere de hotel sau mașini de închiriat – 58 dintre ei sunau ulterior pentru asistență.

Evident, atracția principală a unui site online de călătorii este autoservirea. Nu sunt necesare convorbirile telefonice. Imaginează-ți o benzinărie care să-ți permită să plătești cu cardul direct la pompă – cu toate că, în 60% dintre situații, ceva nu funcționează cum trebuie și ești nevoit să mergi în magazin și să ceri ajutor. Așa se întâmpla la Expedia.

În mod normal, call centerul fusese creat pentru eficiență și satisfacția clienților. Agenții erau instruiți să-i facă fericiți pe clienți – în cel mai scurt timp posibil. Convorbirile scurte reduceau cheltuielile. „Priveam lucrurile prin prisma costurilor”, a spus O’Neill. „Noi încercam să reducem acele costuri. Am fi putut, oare, să transformăm o convorbire de zece minute în una de două minute? Dar întrebarea cu adevărat importantă era: De ce să fie redusă la două minute? De ce să nu dureze *cât mai puține* minute?”

Când petreci ani la rând reacționând la probleme, e ușor să pierzi din vedere faptul că le-ai putea preveni. O’Neill i-a spus despre descoperirile făcute șefului său, Tucker Moodey, vicepreședinte al departamentului de relații cu clienții la nivel global. Împreună, ei au analizat o întrebare care, deși fusese neglijată, era esențială: De ce, oare, ne sună atât de mulți clienți? Au făcut un clasament al celor mai frecvente motive pentru care clienții le cereau ajutorul.

Care era principalul motiv pentru care sunau clienții? Ca să ceară o copie a itinerariului de călătorie. În 2012, fuseseră înregistrate în jur de 20 de milioane de apeluri în

acest scop. Douăzeci de milioane de apeluri! Ca și cum toți locuitorii din Florida ar suna anual la Expedia.

La un cost aproximativ de 5 dolari per apel, aceasta era o problemă de 100 de milioane de dolari. Dar de ce nu primeau clienții itinerariul în mod automat? Răspunsurile erau destul de simple: clientul și-a scris greșit adresa de e-mail. Sau itinerariul a ajuns în folderul cu mesaje spam. Sau a șters din greșeală itinerariul, crezând că este o solicitare. Problema era agravată și de faptul că site-ul web nu oferea nicio metodă prin care clienții să-și descarce itinerariile.

O'Neill și Moodey s-au dus cu toate aceste informații la Dara Khosrowshahi, CEO-ul companiei Expedia de la acea vreme. „Trebuie să facem ceva în legătură cu asta”, își amintește O'Neill că a spus. Khosrowshahi nu doar că a fost de acord cu ideea lor de a reduce numărul apelurilor telefonice, ci a transformat-o în prioritatea principală³ a echipei responsabile cu experiența oferită clienților. S-a constituit o „cameră de război”, în care se reuneau zilnic oameni din diferite grupuri operaționale, având o misiune simplă: *Scuțiți-i pe clienți de nevoia de a ne suna.*

Grupul menit să gestioneze criza a propus soluții pentru a veni în întâmpinarea principalelor motive ale apelurilor clienților, eliminându-le rând pe rând. Ideile pentru rezolvarea principalei probleme – solicitarea itinerariului – au venit relativ repede: adăugarea unei opțiuni automate pentru sistemul robotizat de preluare a apelurilor („Apăsați tasta 2 pentru retrimiteră itinerariului dvs.”); schimbarea modalității de trimitere a e-mailurilor pentru a evita filtrele spam; și crearea unui instrument online care să le permită clienților să realizeze singuri această sarcină.

În prezent, acest tip de apel a fost aproape în întregime eliminat. Douăzeci de milioane de apeluri telefonice au dispărut pur și simplu. Un progres similar a fost făcut și în legătură cu celelalte probleme din „top 10”. Din 2012, procentul clienților Expedia care sună pentru a solicita ajutor a scăzut de la 58% la aproximativ 15%⁴.

Efortul companiei Expedia de a reduce numărul apelurilor a fost o intervenție reușită *în amonte*. Acțiunile în aval reprezintă o reacție la probleme deja apărute. Obiectivul acțiunilor în amonte este acela de a preveni apariția problemelor. Poți prelua apelul telefonic unui client pentru a-i rezolva plângerea legată de lipsa itinerariului (în aval), sau poți elimina acel apel asigurându-te că va primi itinerariul dinainte (în amonte).

Desigur, cu toții ne-am dori să trăim în amonte, unde problemele sunt prevenite, și nu rezolvate după ce apar. Ce ne împiedică să facem asta? Privind în urmă la succesul companiei Expedia, singurul lucru greu de înțeles este motivul pentru care a durat atât de mult până să acționeze. Cum de au lăsat lucrurile să ajungă până în punctul în care 20 de milioane de oameni sunau la ei ca să le ceară itinerariile? N-ar fi trebuit să se declanșeze un semnal de alarmă destul de puternic după înregistrarea a, să zicem, șapte milioane de apeluri?

Această problemă nu le era complet necunoscută directorilor de la Expedia. Știau de numărul imens de apeluri telefonice. Doar că lucrurile erau organizate în așa fel încât le era ușor să ignore informația. La fel ca majoritatea companiilor, Expedia își împărțise forța de muncă pe grupuri, fiecare grup concentrându-se pe un anumit lucru. Echipa de marketing atrăgea clienți pe site. Echipa

responsabilă de produs îi convingea pe clienți să-și finalizeze rezervarea. Echipa tehnică avea grijă ca toate funcțiile site-ului să funcționeze fără întreruperi. Iar grupul pentru relații cu publicul rezolva rapid și corespunzător problemele clienților.

A se observa ce lipsea: niciunul dintre grupuri nu avea sarcina de a *reduce nevoia clienților de a suna pentru a cere ajutor*. De fapt, nicio echipă nu ar fi avut nimic de câștigat în cazul în care clienții nu mai sunau. Nu erau evaluați în funcție de acest criteriu.

Într-un fel, obiectivele grupurilor chiar încurajau efectuarea cât mai multor apeluri telefonice. În cazul grupului responsabil de produs, al cărui obiectiv era să maximizeze numărul de rezervări, cea mai bună strategie era să-i ceară clientului adresa de e-mail o singură dată, fiindcă s-ar fi creat tensiuni dacă i-ar fi cerut să o introducă și a doua oară. Ar fi putut pierde 1 persoană din 100, aducând-o într-o asemenea stare de nervozitate încât ar fi abandonat tranzacția.

Doar că, efectul secundar al acelei practici era, desigur, că unii clienți își scriau greșit adresa de e-mail și, apoi, trebuiau să sune și să ceară itinerariul. Acesta este un eșec al sistemului. Clientul nu trebuie să fie niciodată nevoit să sune. Și totuși, în final, ambele echipe ieșeau învingătoare dacă erau evaluate conform obiectivelor lor: echipa responsabilă de produs finaliza o tranzacție, iar echipa pentru relații cu publicul gestiona neîntârziat apelul telefonic rezultat.

Mark Okerstrom, CFO-ul din 2012 al companiei Expedia care a devenit CEO în 2017, a spus: „Atunci când creăm organizații, o facem pentru a le oferi oamenilor ceva pe

care să-și axeze atenția. Practic, îi încurajăm să devină miopi. Le spunem: «aceasta este problema voastră. Definiți-vă misiunea, creați-vă strategia și scoateți-vă resursele pentru a rezolva această problemă. Și aveți dreptul divin de a ignora toate celelalte lucruri care nu se aliniază cu acestea».”

Argumentul lui Okerstrom este acela că, în cadrul organizațiilor, axarea pe probleme este un avantaj și o slăbiciune deopotrivă. Specializarea, care este caracteristică organizațiilor, creează eficiență de nivel înalt. Totodată însă, împiedică eforturile de integrare a unor metode noi și avantajoase, *în amonte*.

Acest lucru este valabil în multe alte segmente ale societății. Ne blocăm atât de des în viață într-un ciclu de reacții. Aplanăm conflictele. Gestionăm urgențele. Ne ocupăm de problemele care apar una după alta, dar nu reușim niciodată să reparăm sistemul care a cauzat acele probleme.

Terapeuții îi scapă pe oameni de dependența de droguri, agenții de recrutare din corporații înlocuiesc directorii talentați care demisionează, iar medicii pediatri le prescriu medicamente inhalatorii copiilor cu probleme respiratorii. Și, da, este foarte bine că există profesioniști care să rezolve aceste probleme, dar nu ar fi fost mai bine dacă dependenții nu ar fi încercat niciodată droguri, dacă directorii ar fi fost mulțumiți cu funcția lor și dacă copiii nu ar fi făcut niciodată astm? Prin urmare, de ce toate eforturile noastre sunt direcționate spre a reacționa și nu spre a preveni?

În anul 2009, am discutat cu ajutorul șefului de post dintr-un oraș canadian; a fost una dintre conversațiile care mi-au stârnit interesul pentru gândirea în amonte. El considera că poliția se concentra excesiv de mult pe reacția la

infrafracțiuni, în loc să se concentreze pe prevenirea lor. „Mulți polițiști vor să se joace de-a hoții și vardiștii”, mi-a spus el. „Este mult mai ușor să spui, «l-am arestat pe tipul ăsta», decât să spui, «am petrecut ceva timp stând de vorbă cu puștiul ăsta îndărătnic.» ”

Mi-a dat drept exemplu doi polițiști⁵: primul își petrece jumătate din tură la intersecția dintre două străzi unde au loc multe accidente; prezența lui vizibilă îi determină pe șoferi să fie mai atenți și probabil că previne unele coliziuni. Al doilea polițist se ascunde după colț, surprinzând mașinile care intră pe sens interzis. Primul polițist face mai multe eforturi pentru siguranța publică, a spus ajutorul șefului de post, dar recompensat va fi doar cel de-al doilea, căci el poate demonstra cu un teanc de amenzi că și-a făcut treaba.

Acesta este unul dintre motivele pentru care avem tendința să apelăm la reacții: sunt mai tangibile. Munca făcută în aval este mai vizibilă. Este mai ușor de măsurat. Ambiguitatea eforturilor depuse în amonte este exasperantă. La un moment dat, o familie nu va fi implicată într-un accident, pentru că prezența unui polițist i-a determinat să fie mult mai precauți. Acea familie nu are nicio idee despre ceea ce nu a avut loc, și nici polițistul. Cum dovedești ceea ce *nu* s-a întâmplat? În calitate de șef al poliției, poți doar să sperii să ții o evidență a accidentelor atât de precisă, încât să depistezi succesul atunci când numărul lor scade. Dar, chiar și atunci când ești sigur că eforturile tale nu au fost zadarnice, tot nu vei ști niciodată *pe cine* ai ajutat. Vei vedea doar cum scad niște valori pe o pagină. Victoriile tale sunt doar povești compuse din date, cu eroi invizibili care salvează victime invizibile.

În această carte, eu definesc eforturile în amonte ca fiind acele eforturi care au scopul de a preveni problemele înainte să apară sau, dacă nu, să reducă în mod sistematic răul provocat de acele probleme. De exemplu, să-i înveți pe copii să înoate este o metodă de a preveni înecul aplicată în amonte. Dar, uneori, chiar și înotătorii experimentați pot fi expuși pericolului de înec. De aceea, din punctul meu de vedere, și colacul de salvare este o tehnologie aplicată în amonte. La prima vedere, colacul de salvare pare a fi o soluție reactivă – în definitiv, orice om care cere să i se arunce un colac de salvare se confruntă deja cu o problemă. Dar, dacă „problema” pe care vrem să o rezolvăm este cea a *morții prin înecare*, atunci colacul de salvare o poate preveni.

Un aspect definitoriu al muncii în amonte este acela că implică o gândire sistematică: fiind conștiente de pericolul de înec, autoritățile vor achiziționa colaci de salvare pe care îi vor distribui în locuri unde vor fi ușor de găsit în cazul unei situații de urgență. În schimb, când un tată sare panicat în piscina unui parc acvatic pentru a-și ajuta fiul aflat la ananghie – acesta este un exemplu de reacție impulsivă. (Există, de obicei, și un punct de întâlnire între amonte și aval: cel mai probabil, după ce tatăl își salvează fiul, conducerea parcului acvatic va analiza incidentul și va face schimbări sistematice pentru a se asigura că un astfel de incident nu va mai avea niciodată loc. Salvarea din aval duce la o îmbunătățire în amonte.)

Prefer să folosesc termenul *amonte* în locul celor de *preventiv* sau *proactiv*, deoarece îmi place cum metafora apei curgătoare ne face să ne extindem modul în care ne gândim la soluții. Acest capitol a început cu parabola copiilor care se înecau, ce pune în antiteză două locuri: aval și

amonte. Dar, în realitate, putem interveni în nenumărate momente de-a lungul unei perioade de timp aproape nelimitate. Cu alte cuvinte, nu te îndrepti spre Amonte de parcă ar fi o destinație exactă. Te îndrepti spre amonte în sensul că mergi în acea direcție. Lecțiile de înot se situează *mai* în amonte decât colacii de salvare. Și mereu există o cale de a înainta și mai mult în amonte – cu prețul unei complexități mai mari.

Ca să ne facem o idee despre spectrul de acțiuni ce pot fi făcute în amonte, hai să folosim o problemă concretă: în 2013, niște hoți le-au spart părinților mei casa din College Station, Texas. În timp ce ei se plimbau prin cartier, hoții au dărâmat ușa din spate și au furat un portofel, două telefoane iPhone și niște bijuterii. Părinții mei au depus plângere la poliție dar, din nefericire, hoții nu au fost prinși niciodată. Răspunsul din aval a eșuat.

Ce ar fi putut preveni spargerea din capul locului? Cu câteva secunde înainte: o alarmă asurzitoare. Cu câteva minute înainte: dovada vizibilă a unui sistem de alarmă – precum una din acele sigle ale companiilor de pază pe care le vezi prin curțile oamenilor. (Sau, poate că asta doar i-ar fi determinat să-și îndrepte atenția către casa unui vecin.) Cu câteva ore înainte: o prezență mai serioasă a poliției.

Cu câteva luni înainte: în cazul în care hoții ar fi fost arestați în prealabil, ei ar fi putut fi înscriși într-un program de terapie comportamentală⁶ care să spargă ciclul recidivismului. Cu câțiva ani înainte: să nu uităm, totuși, că niciun copil nu-și dorește să ajungă să spargă case când va fi mare. Așadar, o soluție mult în amonte pentru problema furtului ar fi: crearea unui context la nivel de comunitate care să spună că, având în vedere că există atât de multe alte

oportunități, furtul nu are niciun rost. (Apropo, dacă acest lucru ți se pare de un optimism nerealist, ai răbdare să ajungi la capitolul 5: există o țară care efectiv a eliminat consumul de droguri și alcool în rândul adolescenților, adoptând o filosofie a oportunităților asemănătoare.)

Am putea, oare, să ne gândim la prevenirea unei spargerii *cu câteva decenii* înainte să se întâmple? Da. Nu există fundături în amonte. Psihologul și expertul în dezvoltarea copiilor, Richard Tremblay, susține că cel mai bun moment pentru a preveni comportamentul agresiv al unui infractor este atunci când încă se află în burta mamei⁷. Tremblay atrage atenția asupra unui set de factori de risc⁸ pentru mamă, care anticipează agresivitatea fizică cronică la copii: sărăcia, fumatul, malnutriția, furia și depresia mamei, la care se adaugă relația maritală deficitară, nivelul scăzut de educație și sarcina în timpul adolescenței. Potrivit lui Tremblay, acești factori au tendința să vină împreună – însă, mai important, pot fi *schimbați*⁹. În momentul de față, Tremblay lucrează la un program care le va ajuta pe femeile însărcinate care fac parte din această categorie cu un grad ridicat de risc. „Pentru a rezolva problema agresivității, care este preponderent o problemă a bărbaților, trebuie să ne concentrăm asupra femeilor”¹⁰, a declarat Tremblay pentru revista *Nature*. „Dacă vei ameliora calitatea vieții unei femei, acest lucru se va transmite generației următoare.”

Dacă am putea crede că toate aceste soluții funcționează, le-am prefera pe cele cât mai departe în amonte – acele soluții care transformă cât mai puțini copii în infractori. Dar, deși soluțiile din amonte sunt în general mai dezirabile, ele au de asemenea un caracter mult mai complex și mai ambiguu. Ia gândește-te puțin: Tremblay propune îmbunătățirea mediului mamei însărcinate într-o asemenea