

LBRIS

We know
books

CONSTRUCTIV

Primul volum colectiv despre firul roșu care leagă
concepte hit din literatura de business contemporană

după o idee de
Iuliana Stan

Prefață 13

Introducere 21

1. *agilitate emoțională* 32

ANA-MARIA OCNĂRESCU

Mobilitatea sinelui și controlul conștient al trăirilor

Agilitatea emoțională, Susan David

2. *antifragil* 40

ADRIAN STANCIU

Despre lucruri care prosperă în haos

Antifragil, Nassim Nicholas Taleb

3. *antreprenorial fun* 47

ROXANA MOROZAN

Fiecare lovitură pe care nu o încerci este una ratată

The Virgin Way. Cum să ascuți, să înveți, să râzi și să conduci,

Richard Branson

4. *arta posibilului* 59

MĂDĂLINA RĂDULESCU

Cerul nu este limita noastră

Arta posibilului, Benjamin Zander, Rosamund Stone Zander

5. *asertiv* 65

ALINA ȚUGULEA

Masca proprie de oxigen este cea mai importantă

Arta magică a durutului în cot, Sarah Knight

6. *autenticitate* 74

ROMANA BAIA

Greșeala din frica de greșeală

Curajul de a fi vulnerabil, Brene Brown

7. *blue ocean* 84
MARIUS DECUSEARĂ-BRANDENBURG
Întotdeauna mai este ceva de descoperit
Strategia Oceanului Albastru, W. Chan Kim, Renée Mauborgne
x x x
8. *conversații decisive* 92
MIHAI MORARU
Cum construim conversația
Conversații decisive. Cum să vorbești când miza e mare,
Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler
x x x
9. *culture code* 101
PAUL OLTEANU
Fundamente pentru dezvoltarea relațiilor de grup
Codul culturii. Secretele grupurilor de mare succes, Daniel Coyle
x x x
10. *drive* 107
CIPRIAN TODOCA
Organizațiile 3.0
Drive. Ce anume ne motivează cu adevărat, Daniel Pink
x x x
11. *drunk tank pink* 113
ROXANA MÎȚU
Spune-mi cum te numești, ca să îți spun cine ești
Roz tranchilizant, Adam Alter
x x x
12. *flux* 121
ȘTEFANIA ANTONE
În apărarea fericirii
Flux, Mihaly Csikszentmihalyi
x x x
13. *freedom* 127
ADRIAN FLOREA
Fără constrângeri
Freedom, Inc, Brian M. Carney, Isaac Getz
x x x

IOANA DOROBANȚU

Poduri între oxii și moroni

Mintea opozabilă. Cum să te bucuri de succes prin gândire integrativă, Roger Martin

x x x

15. *grit* 139

RĂZVAN OGÎRCIN

Cum să muncim mai eficient și să trăim mai bine

Grit, Angela Duckworth

x x x

16. *holacracy* 145

ILEANA AMAXIMOAIIE

Abolirea managementului

Holacracy. The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy, Brian J. Robertson

x x x

17. *iluzia cunoașterii* 152

CLAUDIU CIORTEA

Talentul câștigă meciuri, lucrul în echipă câștigă campionate

Iluzia cunoașterii. De ce nu gândim niciodată singuri,

Steven Sloman, Philip Fernbach

x x x

18. *lean startup* 159

MARIA ZIDARU

Cum să previi eșecul

The Lean Startup, Eric Ries

x x x

19. *mindset* 166

IULIANA STAN

Cum ne educăm mentalitatea?

Mindset, Carol S. Dweck

x x x

20. *mintea creativă* 176

MARIUS MERLUȘCĂ

Mintea hoinară nu este neapărat o minte nefericită

Făcut pentru creație, Scott Barry Kaufman, Carolyn Gregoire

x x x

21. *motivația optimă* 184
VIOREL PANAITE
Care este calitatea motivației tale?
Noua știință a motivării, Susan Fowler
x x x
22. *nonconformism* 196
MARIA ZIDARU
Provoacă-te și îndrăznește
Originalii, Adam Grant
x x x
23. *nudge* 204
ANDREEA TOMESCU
Arta de a alege
Nudge. Cartea ghionturilor pentru decizii mai bune legate de sănătate, bogăție și fericire, Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein
x x x
24. *OKRs* 213
ADRIAN STANCIU
Jaloanele de pe drumul către performanță
Measure what matters, John Doerr
x x x
25. *peak performance* 219
DAN BRUMĂ
Repetiția nu este mama învățării
Peak. Secretele performanței de top și noua știință a expertizei, Anders Ericsson, Robert Pool
x x x
26. *power of habit* 226
ROMANA BAIA
Cum să ieșim de pe modul pilot automat
Puterea obișnuinței. De ce facem ceea ce facem în viață și în afaceri, Charles Duhigg
x x x
27. *putere personală* 237
ANCA FLOREA
Prezentul continuu
Prezență, Amy Cuddy
x x x

28. *sapiens* 245

ADRIAN DINU

Forța și determinarea grupurilor mari de oameni

Sapiens. Scurtă istorie a omenirii, Yuval Noah Harari

29. *smarcuts* 256

DANIEL FLOREA

Pasiune. Obiective. Progres

Scurtături inteligente. Cum reușesc hackerii inovatorii

și figurile emblematice să accelereze succesul, Shane Snow

30. *superforecaster* 265

ROBERT BLAGA

Suntem ceea ce prezicem

Superprognose. Arta și știința predicției, Philip E. Tetlock, Dan Gardner

31. *teal organizations* 274

ADRIAN STANCIU

Ce culoare au organizațiile perfecte?

Organizația reinventată, Frederic Laloux

32. *thrive* 279

LAURA STOIA-DJESKA

Schimbare de paradigmă

Succesul redefinit, Arianna Huffington

33. *underdogs* 288

ANDREEA TOMESCU

Putem învinge și morile de vânt

David și Goliat. Outsideri, inadaptați și arta luptei

cu giganții, Malcolm Gladwell

Biografii 298

Concepte Human Synergistics 312

Concluzie 319

Mobilitatea sinelui și controlul conștient al trăirilor

xxx

Agilitatea emoțională, Susan David
de ANA MARIA OCNĂRESCU, Trend Consult

Mulți dintre noi, în momentele în care ne descurcăm mai greu cu anumite situații dificile, apelăm într-o măsură mai mică sau mai mare la comportamente defensive și avem reacții emoționale care adesea sunt nocive și ciclice. Aceste situații dificile pot fi generate de o paletă largă de factori: de la un „banal” incident în trafic, un proiect nou/complex la muncă, o prezentare cu miză, o conversație aprinsă cu un coleg, un feedback negativ primit sau un comentariu mai dur, un rezultat slab al copilului la școală, probleme personale sau de sănătate. Cum percepem impactul acestor factori ne afectează starea de bine, calitatea relațiilor, modul cum luăm decizii și cum ducem la bun sfârșit proiectele pe care ni le propunem.

Oricât ne-am dori să se schimbe contextul pe care îl trăim – factorii de mediu sau comportamentele anu-

LBRIIS | We know books

mitor oameni din jur – în esență, tot ce putem face este să vedem cum putem noi gestiona mai bine ceea ce simțim și gândim în situațiile pe care le trăim zilnic.

În strânsă aliniere cu stilurile asociate Circumplexului rezultat în urma aplicării Life Styles inventory (LSI), am găsit în cartea lui Susan David:

- × Cum să devenim conștienți de modurile în care am învățat în timp să ne protejăm sau să ne apărăm când trăim diverse emoții pe care le catalogăm ca fiind dificile;
- × Care este impactul acestor moduri de gândire sau acțiune asupra relațiilor sau a stării de bine, în legătură directă cu intențiile și valorile fiecăruia dintre noi;
- × Ce înseamnă de fapt *Agilitatea Emoțională*, de ce avem nevoie de ea pentru a ne crește dimensiunea constructivă și ce putem face concret în acest sens.

Agilitatea emoțională este un proces prin care rămânem în contact cu prezentul, păstrând sau schimbând anumite comportamente, astfel încât alegerile și deciziile noastre să fie aliniate cu intențiile și valorile pe care le avem – ce contează cel mai mult pentru fiecare dintre noi. Nu este vorba despre a ne forța să gândim pozitiv, să ignorăm sau să ne controlăm emoțiile și gândurile dificile. Este despre a alege cum să răspundem semnalelor transmise de propriul sistem emoțional neuro-chimic.

Această abordare este regăsită și în cartea „Omul în căutarea sensului vieții” a lui Victor Frankl (psihiatru care a supraviețuit unui lagăr de concentrare nazist), lucrare în care vorbește despre o viață trăită cu sens și despre atingerea potențialului (**Autodezvoltare**).

„Între stimul și răspuns există un spațiu. În acel spațiu se află puterea noastră de a ne alege răspunsul. În răspunsul nostru se regăsește atât potențialul nostru de creștere, cât și libertatea noastră.”

Din ce în ce mai multe cercetări arată că *rigiditatea emoțională* – ceea ce ni se întâmplă când *reacționăm* și ne lăsăm agățați de gânduri, emoții și comportamente care nu ne mai sunt de folos, specifice stilurilor *Agresiv/Defensive* și *Pasiv/Defensive* din LSI – este asociată cu o serie de afecțiuni psihologice, inclusiv cu depresia și anxietatea. În același timp,

agilitatea emoțională – capacitatea de a fi flexibili cu propriile gânduri și emoții ca să putem răspunde optim situațiilor zilnice, dintr-un spațiu constructiv – este esențială pentru bună stare și succes.

Pentru început, e important să recunoaștem stimulii – ce anume „ne agață” și să fim conștienți de modul în care reacționăm în situațiile de tipul celor menționate anterior. Aici exemplele pot varia ca tip și intensitate de la ironie și sarcasm (**Opozițional**) până la izbucniri de furie în orice latură de manifestări Agresiv/Defensive (zona roșie din LSI), sau de la procrastinare și evitare până la retragere și închidere în latura de manifestări pasiv defensive (zona verde din LSI). Într-un astfel de moment avem multe interpretări despre ceea ce ni se întâmplă pe care le considerăm a fi „realitatea”. Acestea pot însă să fie sau nu adevărate din punctul de vedere al tuturor datelor și faptelor din acel context. De multe ori intrăm într-o spirală cu tot mai multe astfel de interpretări care de fapt nu ne ajută, ci ne duc în direcția greșită, ne obolesc și ne consumă resurse mentale importante pe care le-am putea folosi într-un mod mult mai benefic, specific stilurilor constructive (zona albastră din LSI).

Când rămânem agațați într-un anumit tipar de gândire sau de comportament nu mai suntem cu adevărat conectați la realitatea lumii din jur. *Avem o singură perspectivă, un singur răspuns, un singur mod de a face lucrurile.* Devenim insensibili la context – la ceea ce se întâmplă cu adevărat versus ceea ce credem noi că se întâmplă (prin filtrul ochelarilor pe care îi purtăm când devenim defensivi). Dificultățile pe care le avem sau provocările din relațiile noastre nu pot fi aproape niciodată rezolvate gândind în aceleași tipare vechi, în automatisme. Este de asemenea important să recunoaștem cele mai frecvente cârlige care ne „agață” și generează, de multe ori instantaneu, spirale emoționale:

- × **Învinovățirea gândurilor** – vorbitorul își învinovățește propriile gânduri pentru propriile acțiuni sau lipsa de acțiuni;
 - × **Mintea maimuță** – este un termen din practica meditației care descrie agitația mentală neîncetată mintea care sare de la un subiect la altul ca o maimuță care sare dintr-un copac în altul;
- După o ceartă acasă cu partenerul de viață, pe drum spre birou mintea ne e plină de gânduri: „diseară o să-i spun cât de frustrată mă simt

când mă critică...". Ne imaginăm ce credem că va spune celălalt și ne planificăm următoarele răspunsuri din această conversație imaginară. Până ajungem la birou suntem complet epuizați de cearta intensă pe care tocmai am avut-o în mintea noastră. Este un consum enorm de energie și o completă pierdere de vreme. În plus, câtă vreme derulăm aceste drame imaginare în capul nostru, nu putem trăi în momentul prezent. Nu putem observa florile din parc sau chipurile interesante ale oamenilor de pe stradă. Și nu putem să-i oferim creierului nostru spațiul neutru de care are nevoie pentru idei creative.

Mintea maimuță este adeseori plină de un limbaj superior, cu multe judecăți – cuvinte ca „trebuie” sau „nu poți” sau „ar fi bine să”, specifice stilurilor defensive.

- × **Idei vechi, depășite** – de exemplu: e mai bine să rămâi detașat de emoțiile tale sau e nevoie să fii perceput că fiind „dur”;

O parte din aceste comportamente au fost complet funcționale și necesare când eram copii mici – ne-au protejat emoțional și ne-au apărât fizic de agresiuni. Dar asta a fost valabil atunci. Avem nevoie de agilitate emoțională ca să ne creștem stilurile Constructive din LSI și să ne adaptăm la circumstanțele diferite și mult mai pozitive ale realității noastre actuale de adulți. Vechiul proces incomod de gândire pur și simplu nu ne mai este de folos.

- × **Moralismul greșit direcționat** – în multe arii din viața noastră rămânem agățați prea mult timp de ideea de justiție sau de răzbunare sau de a demonstra dincolo de orice îndoială că avem dreptate (stilurile **Opozițional, Competitiv**).

Agilitatea emoțională presupune să putem conștientiza și accepta toate emoțiile și chiar să învățăm din cele mai dificile. Înseamnă de asemenea să trecem dincolo de răspunsurile cognitive sau emoționale condiționate sau pre-programate (cârligele noastre defensive), să trăim în momentul prezent cu o înțelegere clară a circumstanțelor actuale, să răspundem potrivit cu circumstanțele și apoi să acționăm aliniați cu intențiile și valorile noastre cele mai profunde. Există șapte emoții de bază: bucurie, mânie, tristețe, frică, surpriză, dispreț și dezgust. Toate aceste

emoții sunt încă cu noi pentru că ne-au ajutat să supraviețuim milioane de ani de evoluție. Și totuși cinci dintre ele sunt categoric poziționate spre capătul mai inconfortabil pe scala afectivă a emoțiilor.

Ce semnificație are faptul că majoritatea emoțiilor noastre reflectă latura întunecată a experienței umane? Demonii noștri interiori care se ascund prin colțuri sunt pur și simplu reziduurile unor sentimente absolut obișnuite și aproape universale de nesiguranță, îndoială de sine și teamă de eșec. Indiferent dacă aceste creaturi reprezintă traume majore sau rușini minore, senzații de teroare sau simple ticuri, ele ne pot ține la fel de captivi. Când ne înfățișăm complet, cu multă conștientizare și acceptare (**Autodezvoltare**), și cei mai puternici demoni dau înapoi. Prin confruntarea aspectelor care ne sperie, pur și simplu numindu-le, de cele mai multe ori putem să le luăm din putere. A învăța să ne acceptăm și să trăim împăcați cu toate emoțiile noastre nu e ceva obișnuit pentru majoritatea oamenilor. Cei mai mulți dintre noi folosim comportamentele automate sperând că ne pot devia sau masca emoțiile negative suficient cât să nu fim nevoiți să le confruntăm. Alții se adâncesc în aceste emoții și se chinuie să le depășească.

O altă cale prin care încercăm să ne descurcăm cu vremurile și emoțiile dificile este prin cinism, ironie sau exces de umor, refuzând să admitem că există ceva ce merită să fie luat în serios. Alteori, încercăm să ne ignorăm emoțiile și să „le dăm la o parte”. Când încercăm să ne desprindem din cârlige prin simpla suprimare a emoțiilor, adevărata victimă este propria noastră bunăstare pentru că un astfel de proces este epuizant și neproductiv. Adevărata satisfacție asociată cu stilurile Constructive din LSI vine din practicarea unor activități în care ne angajăm mai degrabă de dragul de a le practica decât pentru vreun motiv extern. Străduința în a găsi fericirea creează așteptări, ceea ce confirmă proverbul „așteptările sunt resentimente care așteaptă să se manifeste”.

Susan David, Ph.D, este psiholog la Harvard Medical School și ne propune un proces de dezvoltare a agilității emoționale în patru etape esențiale: (1) Expunere, (2) Distanțare, (3) De ce-ul meu și (4) Principiul micilor ajustări.

Expunerea (în opoziție cu **Evitarea din LSI**) constă în a ne confrunta voluntar gândurile, emoțiile și comportamentele cu blândețe și curiozitate. O parte din aceste gânduri și emoții sunt valide și potrivite pentru moment, altele sunt doar resturi vechi blocate în psihicul nostru, distorsiuni periculoase ale realității. Expunerea implică recunoașterea existenței gândurilor noastre fără a considera automat că sunt absolut adevărate. Decenii de cercetări psihologice arată că *satisfacția vieții noastre în fața inevitabilelor griji, regrete și experiențe triste depinde nu atât de mult de câte din aceste experiențe avem parte și nici măcar de cât de intense sunt, cât de modul în care le gestionăm, cum ne descurcăm cu ele.*

Expunerea nu este un exercițiu eroic de voință, ci este capacitatea de a ne privi tortionarii în ochi și de a le spune „În regulă. Tu ești aici și eu sunt aici. Hai să vorbim. Pentru că sunt suficient de matur ca să pot să-mi conțin toate emoțiile și trăirile din trecut. Pot să le accept pe toate ca parte din existența mea fără să mă simt strivit sau îngrozit.” Într-un studiu derulat cu mii de respondenți, cercetătorii au descoperit că factorul cel mai puternic corelat cu percepția de satisfacție generală în viață este **auto-acceptarea** (specifică stilului constructiv **Autodezvoltare**). Același studiu a dezvăluit faptul că acest comportament este și cel mai puțin practicat de către oameni. Ca o analogie cu imaginea unui teatru de război, nu poți să te apuci să reconstruiești un oraș care este încă sub bombardament, ci numai după ce atacurile încetează și pacea predomină.

Una dintre cele mai mari victorii umane este să alegem să facem loc atât bucuriei, cât și durerii în inima noastră, să învățăm să devenim confortabili simțindu-ne inconfortabil. Viața are un fel de a ne face să simțim uneori smerenie, iar suferința face parte din contractul pe care toți îl avem cu viața. Suntem tineri până când, într-o zi, realizăm că nu mai suntem; suntem sănătoși până când descoperim că nu mai suntem; suntem alături de cei pe care îi iubim până nu mai suntem. **Frumusețea vieții este inseparabilă de fragilitatea ei.**

În această etapă avem nevoie de blândețe și compasiune față de noi înșine. Recunoaștem dificultățile și eșecurile ca fiind parte din experiența umană. Renunțăm la vocea critică interioară și la frică, ca factor de moti-

vație pentru schimbare. Ne găsim propria voce blândă care ne îndeamnă să facem alegeri benefice în locul celor toxice. Studiile arată că în acest fel ne crește sistemul imunitar, ieșim din izolare și ne dorim conexiuni sociale (**Afilieri**), devenim motivați din interior și facem schimbări durabile de comportament (**Rezultate**).

2. Distanțarea

Distanțându-ne față de gânduri și emoții putem dobândi o mai bună perspectivă a situației, într-un context mai larg - practic dezactivăm pilotul automat în baza căruia reacționăm de cele mai multe ori. Ne extindem vocabularul emoțional ca să putem recunoaște, numi și nuanța ceea ce simțim. Acesta este un proces absolut transformativ. Când putem identifica întregul spectru emoțional - când realizăm cum diferă, de exemplu, tristețea față de singurătate sau regret sau plictiseală - ne putem descurca mult mai bine cu suferințele și coborâșurile unei existențe obișnuite. Apoi, o întrebare bună pe care ne-o putem adresa este: Ce încercă să-mi spună această emoție? Care este rolul ei? De exemplu, furia ne poate semnaliza că ceva ce contează pentru noi este amenințat.

Profesorul de psihologie James W. Pennebaker a condus numeroase studii în urmă cărora a rezultat că cei care scriu despre episoadele încărcate emoțional aproximativ 20 de minute/zi timp de trei zile consecutiv au simțit o îmbunătățire apreciabilă în starea lor fizică și psihică. Reguliile lui Pennebaker de scriere: punem pe hârtie tot ce ne trece prin minte despre experiențele noastre emoționale din ultima săptămână, lună sau an fără să ținem cont de punctuație, dezordine în idei, coerență sau logică. Apoi aruncăm hârtia sau închidem documentul fără să îl salvăm. Odată curățati de acele gânduri, putem să ne distanțăm și să ne lărgim perspectiva asupra experienței la care ne-am referit. Funcționează.

Susan David ne indică de asemenea câteva căi prin care să ne observăm gândurile și trăirile, să devenim *mindful*. De exemplu, ne concentrăm pe respirație numărând până la patru pe măsură ce inspirăm și apoi din nou până la patru în timp ce expiram aerul. Chiar dacă mintea hoinărește și avem multe gânduri - este absolut firesc - revenim ușor, iar și iar, la respirație.

Că să luăm decizii și să acționăm în acord cu setul propriu de valori, eliberați de comparațiile sociale, avem nevoie de claritate în legătură cu ceea ce contează cu adevărat pentru noi în opoziție cu anumite convingeri din registrul defensiv din LSI despre ce este considerat că „trebuie” să fie important. Mai jos sunt câteva întrebări care ne ajută să ne identificăm aceste valori:

- × **Ce contează cu adevărat pentru mine, în profunzime?**
- × **Ce fel de relații vreau să construiesc?**
- × **Despre ce vreau să fie viața mea?**
- × **Cum mă simt în cea mai mare parte a timpului? Ce fel de situații mă fac să mă simt plin de vitalitate?**
- × **Dacă printr-un miracol toată anxietatea și stresul pe care le simt ar dispărea dintr-o dată, cum ar arată viața mea și ce căi noi aș urma?**

Odată ce ne știm valorile, este important să acționăm în sensul dorit, altfel valorile rămân la nivel de aspirație sau simplu angajament intelectual.

4. Principiul micilor ajustări

Singura cale prin care ne putem asigura că schimbările pe care le facem sunt de durată este aceea de a lua comportamentul intenționat pe care l-am ales conștient și de a-l transforma într-un obicei. În acest sens, ajustările mici și graduale pot avea un impact semnificativ și de durată.

De exemplu, dacă intenția noastră ar fi să petrecem timp de calitate cu copiii noștri într-o dimineață de weekend acasă, ce alegem: să ne verificăm mesajele din telefon sau să ne zbenguim în pijamale cu cei mici?

Ca o concluzie, când devenim mai conștienți emoțional învățăm să creăm distanță între noi și experiența emoțională trăită. Această distanță ne ajută să vedem situația și emoțiile dintr-o perspectivă nouă. Astfel putem alege modul în care răspundem, aliniat cu valorile noastre. Emoțiile sunt o sursă valoroasă de informații și ghidare. Când suntem agili emoțional devenim flexibili, deschiși, ne crește adaptarea la stres și dificultăți, avem rezultate mai bune și suntem în general mulțumiți – toate acestea contribuind semnificativ la extinderea dimensiunii constructive, minunata zona albastră din LSI.

Despre lucruri care prosperă în haos

xxx

Antifragil, Nassim Nicholas Taleb
de **ADRIAN STANCIU**, Human Synergistics

Viața pe Pământ a apărut acum circa 4 miliarde de ani. Vreme de 3,5 miliarde din cele 4 ea s-a manifestat sub forma lanțurilor de aminoacizi, apoi sub forma organismelor mono celulare. Undeva, acum cam 500 milioane de ani, o celulă a încorporat o alta, formând primul organism autonom și replicabil. De aici viața a explodat în ceea ce știm azi, inițiind și un uriaș proces de teraformare care a făcut planeta să arate așa cum o știm.

Explozia nu a fost însă nici liniară și nici constantă. Continuitatea vieții pe Pământ a trecut, de câteva ori chiar, prin situații mai mult decât critice. Cunoaștem, din paleontologie, cel puțin trei extincții majore dintre care una, la granița dintre Permian și Triasic, acum 250 milioane de ani, a anihilat peste 95% dintre formele de viață. Și totuși, din fiecare dintre ele, viața a revenit cu putere și a creat un nou val de biodiversi-

BRIS | new books

tate, de fiecare dată mai puternic și mai variat decât cel de dinainte. Cum face natura toată treaba asta?

Răspunsul, adică intuiția majoră și genială pe care o propune Nassim Taleb în această carte, se centrează în jurul conceptului de antifragilitate. Natura nu e nici fragilă, nici rezistentă, nici rezilientă: ea e antifragilă. Ce înseamnă antifragilitatea? Conceptul se referă la reacția unui sistem atunci când e supus la șocuri exterioare lui.

Unele sisteme sunt rezistente, dar când sunt supuse la șocuri tind să-și păstreze forma și modul de funcționare. Pentru un observator extern, ele rămân fie intacte, fie prezintă defecțiuni tolerabile, care nu le afectează semnificativ funcționarea. Din păcate, aceste sisteme tind să fie în același timp și fragile, adică, atunci când șocul sau solicitarea externă depășește un prag de toleranță, ele evoluează rapid și catastrofal spre disoluție. Gândiți-vă la un pahar de sticlă pe care-l loviți din ce în ce mai tare cu un obiect rigid. Va rămâne pahar până la un punct, după care va deveni o masă de cioburi, din care nu veți mai face niciodată înapoi un pahar.

O foarte lungă perioadă de timp din istoria companiilor am creat organizații proiectate să fie rezistente la șocuri, create pentru ordine și predictibilitate, conduse prin rigoare și disciplină. Acest fel de a crea și de a conduce organizații a purtat chiar, o vreme, numele de „management științific”. În zorii erei industriale și o bună vreme după ea, acest fel de a conduce a avut foarte mare succes, pentru că schimbările de mediu au fost mai degrabă mici, iar puterea lor de influență asupra destinului companiilor a fost redusă, suficient de redusă încât ele să reziste la șocuri. Cele mai rezistente dintre ele au făcut istorie, unele trăiesc și azi.

Paradigma a fost pusă puternic la îndoială odată cu șocul petrolier din anii '70. Creșterea bruscă și catastrofală a costului energiei, sângele care curge prin arterele tuturor companiilor, mai ales a celor industriale, a produs reverberații care au amenințat profund modul cum existau și acționau organizațiile profesionale. Au apărut reacții energice, uneori disperate, încercări frenetice de adaptare, schimbări radicale de abordare, în multe industrii. Multe companii, create pentru a rezista, au colapsat într-o cascadă de cioburi. Altele au căutat frenetic modele noi de funcționare care să facă față noilor provocări. În urma lor a apărut un