

ASTA ÎNSEAMNĂ STRATEGIE

CUM SĂ
PLANIFI
MAI BINE



SETH
GODIN

Traducere
din engleză de
Iulia Berteș-Nani

Charles Wilson are o problemă. Charles Wilson este unul dintre cei mai mari pianiști ai generației sale, inspirând oamenii prin spectacolele pe care le susține în întreaga lume. Ca unul care le face pe toate (artist, compozitor, impresar, manager al fanilor, director de operațiuni și antreprenor aflat în spatele personajului BLKBOK), are prea multe opțiuni și prea puțin timp. Nu e suficient că este dedicat și priceput – trebuie să găsească o cale de a-și crește impactul, de a-și construi o carieră sustenabilă și de a evita epuizarea pe parcurs.

Secretarul de stat al SUA are, de asemenea, o problemă. Departamentul de Stat al SUA este una dintre cele mai mari organizații din lume, cu nenumărați angajați și un buget uriaș. Cum să-i pună la treabă pentru a obține impactul dorit în peste 150 de țări?

Kristin Hatcher face o muncă esențială pentru contracararea violenței sexuale, în special în campusurile universitare. Deși urgența cauzei sale este evidentă, găsirea tracțiunii pentru a strânge fonduri și a le utiliza eficient este o provocare constantă, mult mai dificilă decât ar trebui să fie.

Jesse Cole, fondatorul și proprietarul Savannah Bananas*, a avut o problemă. Ideea sa remarcabilă a fost constrânsă de

* Echipă care joacă Banana Ball, o variantă distractivă a jocului de baseball. Jucătorii echipei dansează coregrafia la fiecare meci, pe cântecele unor artiști celebri precum Taylor Swift sau Mariah Carey și au strâns peste 300 de milioane de vizualizări pe TikTok. Este singura echipă de baseball care joacă în kilturi (sursa: <https://thesavannahbananas.com/>) (n.t.).

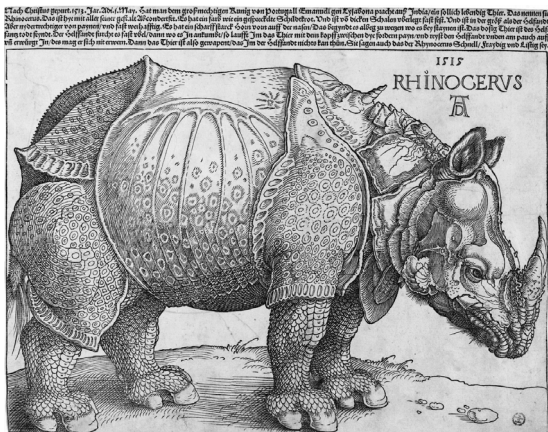
sistemul existent. Acum, el reușește, cu tot mai mult succes, să-și aducă spectacolul excentric de baseball pe stadioanele din întreaga țară. Recent, a luat decizii importante care au eliberat echipa din blocajul în care se afla, iar opțiunile lor se înmulțesc.

Când organizațiile mari sau mici îmi pun întrebări despre probleme de marketing, le răspund adesea: „Probabil aveți nevoie în primul rând de o strategie”. Dar ce înseamnă asta? Strategia e greu de văzut și nu e ușor de discutat, deoarece se desfășoară în timp.

Pentru a găsi o strategie mai bună, trebuie să fim pregătiți să renunțăm la cea pe care am aplicat-o implicit. Când tehnologia s-a schimbat, Nintendo a încetat să mai fabrice cărți de joc și a fondat o companie de jocuri video. Pe de altă parte, când s-a inventat telefonul, Western Union a decis doar să facă telegrame mai bune.

Lumea se schimbă mai rapid ca niciodată, creând zilnic oportunități și probleme. Asta e șansa noastră să facem un plan mai bun și să creăm un impact mai mare prin munca noastră. Asta înseamnă strategie.

Poate că nu o vezi (încă).



Cele mai multe cărți despre strategie sunt pentru corporatiști absolvenți de MBA sau generali de la Academia Militară West Point.

Cartea de față e pentru tine. Pentru cineva care vrea să facă lucrurile mai bine.

Relatarea mea este recursivă și eliptică, întorcându-se asupra sa însăși, în timp ce caută să te ajute să vezi cum acționează împreună timpul, jocurile, sistemele și empatia pentru a compune lumea în care trăim. Și odată ce o vezi, nu mai poți să nu o observi.

În urmă cu aproximativ 500 de ani, Albrecht Dürer a realizat un poster cu un rinocer, o creatură pe care aproape nimeni din Europa nu o văzuse vreodată personal. Fiecare detaliu este redat cu finețe, dar nu chiar corect. Dar dacă îl privești o vreme, percepi esența unui rinocer.

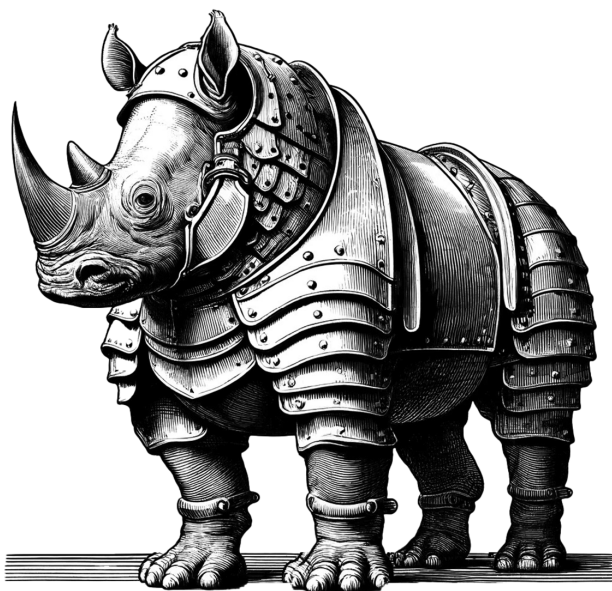
Adesea, strategia este o opțiune nevăzută, aparent prea sofisticată, scumpă sau elitistă pentru majoritatea dintre noi. Dar odată ce o vedem, următorii noștri pași ne devin clari. Avem ce ne trebuie ca să facem planuri mai bune.

Strategia este solul, sămânța și grădinarul care lucrează împreună de-a lungul timpului. Strategia e șansa noastră de a produce un impact.

Pe măsură ce parcurgi acest manifest, e în regulă să sari peste părțile cu care nu rezonzi (încă). Treci mai departe, apoi revino.

Nu renunța. Discută despre părțile care nu se potrivesc cu ceea ce faci în prezent și, mai important, despre părțile care nu vrei să fie adevărate.

Îți mulțumesc că faci acest efort.



Cum să folosești această carte: găsește-i pe ceilalți și pune întrebările

Am testat ideile din această carte împreună cu oameni din întreaga lume și am descoperit două modalități simple de a-ți transforma relația cu strategia.

Prima: găsește trei sau patru oameni și formează un grup, fie în persoană, fie pe Zoom. Întâlniți-vă o dată pe săptămână și prezentați-vă ideile, subliniindu-vă temerile și împărtășindu-vă direcțiile. Surprinzător de rapid, vei observa că începi să-ți schimbi strategia.

A doua: folosește întrebările, listele și provocările din această carte drept cerințe pentru claude.ai. Claude este o inteligență

artificială puternică ce poate să-ți preia solicitarea și să o personalizeze pentru proiectul tău, provocându-te să te gândești la strategie în moduri diferite.

Fiecare secțiune este numerotată, pentru a-ți fi ușor să faci trimiteri la părțile care merită discutate, indiferent de formatul folosit de colegii tăi pentru a interacționa cu această carte.

Sistemul se schimbă mereu. Depinde de noi să-l schimbăm în bine.

1. Strategia este o filosofie a devenirii

*Cine vom deveni,
căror oameni le vom fi de folos
și ce îi vor ajuta aceștia pe alții să devină.
Asta înseamnă strategie.*

O strategie nu e o hartă – e o busolă. Strategia e un plan mai bun.

Este munca dificilă de a alege ce să faci astăzi pentru ca ziua de mâine să fie mai bună.

Ăsta este scopul. Asta este esența muncii noastre și provocarea zilelor noastre.

Spre mai bine.

2. Patru fire, împletite împreună

Timpul, jocurile, empatia și sistemele. Sunt oriunde ne uităm, și ușor de ignorat.

Fiecare îl susține pe celălalt și este susținut de celelalte trei. Pe parcursul acestui proiect, vom trece de la unul la altul, construind o înțelegere mai completă și practică a modului în care funcționează strategia.

Timpul, pentru că strategia se desfășoară în timp, așa cum crește o grădină.

Jocurile, pentru că există mai mulți jucători și diferite rezultate posibile. Copacii concurează pentru lumină și doar unul ajunge să fie cel mai înalt, dar toți fac parte din pădure.

Empatia, pentru că oamenii nu văd ceea ce vezi tu și nici măcar nu vor ceea ce vrei tu. Plantează-ți semințele acolo unde ai condiții favorabile.

Sistemele, pentru că, de fiecare dată când lucrăm împreună, se creează un sistem. Iar acel sistem durează adesea mult mai mult decât ne așteptăm. Mlaștina nu e același lucru cu câmpia, dar fiecare este o rețea complexă de interacțiuni.

Fiecare element se construiește pe seama celuilalt, într-o împletitură fără sfârșit.

3. Ce-și doresc oamenii?

Odată ce ne sunt satisfăcute nevoile de bază, de hrană, adăpost și sănătate, majoritatea oamenilor jonglează cu trei dorințe conflictuale:

- Afilierea
- Statutul
- Eliberarea de frică

(Probabil putem adăuga bucuria, uimirea, fiorii, satisfacția și alte narațiuni interne, dar deocamdată să ne concentrăm pe acestea trei.)

Afilierea înseamnă comunitate. Să te integrezi. Să te faci plăcut. Afilierea înseamnă să porți hainele adecvate, să folosești furculița corectă pentru salată și să cunoști versurile cântecului din jurul focului de tabără.

Statutul este întotdeauna relativ. Cine mănâncă primul la prânz? Cine e sus și cine e jos?

Eliberarea de frică este un concept intern. Frica poate fi folosită ca motivație, dar e mai probabil să fie evitată.

Marketingul funcționează pe baza acestor trei principii. Și toate sistemele le folosesc pentru a-și menține structura.

Dacă vrei să înțelegi de ce face cineva o alegere, caută să afli ce își dorește cu adevărat, nu doar surogatele sau înlocuitorii pe care spune că îi dorește.

4. Non-strategia „ia tot ce poți”

„Poți alege pe oricine. Eu sunt oricine.”

Dă din coate să atragi atenția. Fă o treabă foarte bună. Joacă la sigur și urmează-l pe lider.

Asta e o non-strategie. Non-strategia de a face ceea ce ni s-a spus, de a ne integra și de a ne mulțumi cu ce avem. Asta e non-strategia care provine din faptul că nu ne gândim la strategie.

Cifrele de pe vitezometrul mașinii nu indică întotdeauna cât de repede ajungi acolo unde îți dorești.

Până la urmă, s-ar putea să conduci în buclă, cu viteză.

Putem mai bine de-atât.

Nu pot să-ți spun care ar trebui să fie strategia ta, dar știu că ai nevoie de așa ceva.

5. În așteptarea instrucțiunilor

„Ce se întâmplă mai departe?” e o întrebare diferită de „Ce o să fac acum?”.

Soluția simplă e să reacționezi la evenimente și să urmezi o listă de verificare. Totuși, libertatea și autonomia noastră cer să alegem un alt drum. Munca noastră începe prin găsirea unei strategii și crearea unui viitor diferit.

Ai de luat decizii.

Să rămâi pe loc sau să te muți în alt oraș... Să rămâi în firmă ca să devii partener sau să îți deschizi propria firmă... Să îți înscrii creațiile pe Upwork sau Etsy ori să îți construiești propriul magazin... să îți pui muzica pe vinil sau pe Spotify... să îți crești prețurile sau să le scazi... să deschizi un nou magazin sau să închizi divizia de vânzare en-gros... Să mergi la o facultate renumită cu taxe uriașe sau să te educi foarte bine la o școală de stat... să faci o nuntă tradițională sau să vă căsătoriți într-un loc unde nu vă știe nimeni... să începi un blog sau un podcast... Să fuzionezi cu un competitor sau să vinzi afacerea.

Prea multe decizii, prea multe opțiuni.

Confruntat cu atât de multe opțiuni, e tentant să faci pur și simplu ceea ce știi. Să te prefaci că depinde de altcineva, să-ți pleci capul și să urmezi instrucțiunile.

Nu renunța la autonomia ta și nu te întoarce la rutina anesteziantă a conformării zilnice. Poți îmbunătăți lucrurile.

6. Calea elegantă este cel mai util mod de a avansa

Vecinul meu aleargă desculț. Se deplasează ușor, aparent fără efort. Cu siguranță, nu se străduiește mai mult decât oricine altcineva de pe pistă, dar avansează mai repede, cu mai puțină oboseală. După șaisprezece kilometri, încă nu e obosit.

Eleganța înseamnă simplitate, eficiență și eficacitate. Nu e doar o soluție care aduce un rezultat. Este, probabil, o soluție *mai bună* – cea mai puțin complexă și cea mai clară cale de înaintare. O strategie ingenioasă oferă pârghii care susțin schimbarea pe care o căutăm. Deși poate părea fără efort când e pusă în aplicare, crearea metodei necesită înțelegere și grijă.

Căile ingenioase par adesea ocolitoare la început, însă ele pun sistemele să lucreze pentru noi, nu împotriva noastră. Ele necesită intenție și disciplină și ne răsplătesc cu reziliență și eficiență.

Strategia ingenioasă reduce risipa. Evităm drumurile înfundate și economisim energie, timp și materiale. În plus, o strategie ingenioasă este frumoasă. Simțim în străfundul sufletului că suntem aliniați cu sistemele și resursele din jurul nostru, că facem lucrul corect în modul corect. Să pretindem că nu avem nevoie de o strategie nu e nici pe departe la fel de util pe cât e să săpăm adânc ca să găsim o strategie ingenioasă.

Strategiile ingenioase *folosesc* sistemele. Chiar și atunci când își propun să schimbe sistemul, nu îl atacă direct, ci îl folosesc ca instrument pentru a-l schimba.

Această abordare se îmbunătățește doar cu trecerea timpului. Vorba se răspândește orizontal. Încrederea crește. Angajamentele duc la alte angajamente.

Fiecare nod din sistemul cu care interacționăm va face o alegere despre cum să aloce atenție și efort. Proiectul nostru trebuie să fie acceptat de oamenii care au puterea de a alege – iar sarcina noastră este să creăm condițiile ca să se întâmple acest lucru.

7. Nu toate strategiile ingenioase sunt la fel

Totuși, multe dintre ele intră în categorii similare. Sistemele răspund la strategii, iar strategiile ingenioase ne oferă pârghii.

Trei aspecte pe care să te concentrezi:

- **Strategia devine mai bună pe măsură ce crești.** Oricine poate sprinta, dar strategiile ingenioase sunt cele pe care le poți menține pe termen lung.

- **Avantajul sistemic învinge efortul eroic.** Efortul eroic este palpitant, dar strategiile ingenioase pe termen lung rareori necesită miracole zilnice.
- **Sunt simpli de explicat și greu de respectat.** În timp, presiunea de a devia de la strategia ingenioasă crește – o mie de mici compromisuri care, în cele din urmă, duc la mediocritate.

8. Sistemele sunt nevăzute și persistente

Strategia construiește sisteme, dar în același timp depinde de ele.

Fiecare sistem de succes servește unui scop.

S-ar putea să nu fie scopul pe care declară că îl servește și s-ar putea să nu pară logic, dar dacă sistemul continuă să existe, înseamnă că își îndeplinește o promisiune.

E dificil să elaborezi o strategie și să provoci o schimbare dacă nu înțelegi sistemele care acționează pentru a menține lucrurile așa cum sunt.

9. Trăim în sistemul solar

Merită să ne gândim un moment la un sistem în care, evident, nimeni nu se află la conducere.

Pământul, Jupiter, lunile și un milion de asteroizi și meteoriți – toate fac parte dintr-un sistem cu o stea în centru.

Acest sistem este menținut laolaltă de gravitație, o forță invizibilă care controlează tăcut și implacabil traseul planetelor. În același timp, planetele se influențează între ele și, într-o mică măsură, influențează și Soarele.

Când un obiect interstelar străin intră în sistemul nostru solar, fie trece prin el, fie este capturat de sistem și devine parte a acestuia.

Dacă unele părți ale sistemului sunt nevăzute, nu înseamnă că nu există. Cum se spune, gravitația nu e doar o idee bună – e lege.

10. Sistemele livrează valoare

Cum a ajuns cultura noastră să aibă sisteme în centrul atâtor lucruri pe care le facem? Există trei motive:

Efortul uman coordonat creează productivitate și valoare. Când lucrăm împreună, realizăm mult mai mult. Un medic fără medicamente, spitale sau o echipă nu e foarte eficient. Iar un fermier nu poate hrăni pe nimeni fără unelte, piețe și semințe.

Oamenii sunt rareori raționali. Chiar și când vrem aceleași lucruri, nu ne punem mereu de acord cum să le obținem. Sistemele soluționează aceste dezacorduri și ne permit să avansăm chiar și când nu suntem sincronizați.

Consecvența este valoroasă, iar flexibilitatea și persistența informațiilor permit acest lucru. Dacă cineva nu se prezintă la lucru în tura sa sau nu muncește la capacitate maximă, sistemul acționează ca o punte.

Puterea și pârghiile pe care le creează sistemele pot, de asemenea, să producă efecte secundare nedorite și să împiedice inovația utilă.

11. Clădirile sau drumurile?

Stewart Brand* subliniază că, dacă te uiți la o hartă a Bostonului din 1924 și o compari cu una din 2024, în ultimul secol aproape fiecare clădire s-a schimbat. Și totuși, puține arte-re principale au suferit modificări.

E mult mai ușor să renovezi sau să înlocuiești o clădire decât să schimbi traseul unui drum.

Sistemele au noduri (clădiri) și conexiuni (drumuri). Acele drumuri au convenții pe care toți trebuie să le înțelegem ca să rămânem în siguranță.

Clădirile (și persoanele) sunt înlocuite tot timpul. Drumurile (și regulile sistemelor) se luptă din răspuțeri să rămână așa cum sunt.

12. Asistentul invizibil (și vandalul misterios)

Valurile mai bune creează surferi mai buni.

O abilitate utilă în surfing este alegerea locului și momentul potrivit pentru a face surfing. Sistemele din viața noastră sunt precum valurile, făcându-ne munca mai ușoară sau mai dificilă.

Să lucrezi *cu* un sistem e ca și cum ai avea un asistent, zelos și priceput, care îți îmbunătățește constant munca. Dar când lucrezi *împotriva* unui sistem, te poți simți ca și cum cineva îți sabotează intenționat proiectul.

* Dezvoltator de proiecte și scriitor american, cofondatorul și editorul Whole Earth Catalog, o revistă dedicată publicării de recenzii de produse, apărută din 1938 până în 1998. A fondat numeroase organizații, printre care WELL, Global Business Network și Long Now Foundation (sursa: Wikipedia) (n.t.).

Când cei de la Michelin au lansat anvelopa rezistentă la găurire, au fost siguri că aveau o inovație de miliarde de dolari. Era mai bună pentru șoferi, pentru producătorii auto și pentru întreaga industrie.

Câtiva ani mai târziu, proiectul era mort. Conform explicației lui Ron Adner*, întrucât service-urile locale de anvelope, atelierile auto și centrele de reparații aveau nevoie de instruire intensă și echipamente noi, acestea nu au fost dispuse să participe la fazele timpurii ale proiectului, iar Michelin în mare parte le-a ignorat.

Ca urmare a acestei verigi lipsă, clienții au descoperit că era extrem de dificil să-și întrețină anvelopele și erau adesea obligați să cumpere anvelope obișnuite pentru a le înlocui pe cele anti-pană uzate sau deteriorate. Clienții frustrați s-au plâns, iar unii chiar au dat în judecată companiile auto.

Deși e ușor să dăm vina pe mecanicii auto egoiști, adevărul e că vandalul a fost sistemul – complexul industrial auto, rezilient și care preferă să nu se schimbe rapid.

13. Poți să vezi râul?

Un râu e mai mult decât apă. Și un lac are apă.

Esența râului este curentul. E mai dificil să vâslești împotriva curentului decât să te duci la vale. O fotografie îți arată apa, dar nu și mișcarea ei, nu și forța implacabilă cu care apa se deplasează dintr-un loc în altul. *Râul curge*.

* Autorul cărții *The Wide Lens – What Successful Innovators See that Others Miss*, profesor de strategie și antreprenoriat la Tuck School of Business din cadrul Dartmouth College, speaker și consultant pentru companii din întreaga lume, fondator al Strategy Insight Group (sursa: Google Books) (n.t.).

Dacă vrei să schimbi cursul unui râu, poți încerca să construiești un baraj, dar barajele sunt scumpe și se pot rupe.

Alternativa e să sapi un mic canal care ajută râul să meargă acolo unde se îndrepta oricum. Când facilitezi curgerea curențului, acesta va răspunde.

Un mic canal se transformă rapid într-un torent, iar apoi chiar în râul însuși.

14. Colectivul

De ce zboară păsările în formație? Ce determină o pasăre să li se alăture? Se pare că pasărea din frunte nu rămâne în față tot timpul. Stolul se rotește. Colectivul a evoluat pentru a găsi un sistem eficient de deplasare.

Același lucru funcționează și la oameni. De fiecare dată când o persoană poate beneficia de interacțiunea cu o comunitate, un sistem va evolua.

Cei mai mulți dintre noi nu mergem la izvor să ne luăm apă pentru ziua respectivă. În schimb, plătim bucuroși o mică taxă pentru a primi apă printr-o țeavă, care vine de la o stație de tratare, parte din infrastructura orașului.

Nu încercăm să convingem fiecare persoană pe care o întâlnim de statutul sau de cunoștințele noastre. În schimb, am plătit (cu timp și bani) pentru a ne implica într-o instituție de învățământ care ne-a oferit la schimb un certificat.

Și chiar dacă ne petrecem zilele lucrând solitar, nu suntem singuri. Facem parte dintr-un colectiv sau o industrie, un sistem care ia intrări și ieșiri și le transformă în ceva valoros pentru toți participanții.

Sistemele există oriunde se implică oamenii pentru a satisface o nevoie. Uneori persistă mai mult decât ne-ar plăcea.

Alteori se mișcă în direcții care nu ne convin. Adesea sunt culturale, invizibile și greu de observat.

Dar sistemele ne definesc viețile.

15. Sisteme de succes

Există roluri și reguli, intrări și ieșiri, recompense și pedepse.

Există bucle de feedback, dinamici de putere și ierarhii. Sistemele creează statu-quo-ul și îl apără.

Sistemul poate fi invizibil, dar oamenii implicați în sistem îi simt influența și înțeleg adesea că acesta are putere. Iar sistemele eficiente generează rezultatele care le definesc.

Există sisteme uriașe și bogate, precum admiterea la facultăți, complexul militar-industrial sau chiar capitalismul, dar există și sisteme mici, cum ar fi dinamica dintr-un anumit cartier sau modul în care ia decizii consiliul unei organizații non-profit. De asemenea, fiecare familie este un sistem.

Nu putem schimba capitalismul. Nu putem nici măcar să-l știrbim. Dar putem schimba stimulentele consumatorilor, angajaților și investitorilor prin crearea unor granițe culturale și roluri de statut diferite, care funcționează în cadrul sistemului mai mare.

Sistemele pot fi mici precum o familie nucleară în care se hotărăște cine decide ce se mănâncă la cină, sau mari precum o planetă cu opt miliarde de oameni care încearcă să facă față schimbărilor climatice.

Sisteme în interiorul altor sisteme. Țestoase până la infinit.

16. Viața reală nu e Lego

O parte din farmecul LEGO pentru copii este că piesele se potrivesc sau nu. O construcție se poate asambla, dezasambla și reasambla exact cum era înainte.

Acest lucru e foarte satisfăcător. Dar nu e deloc realist.

Încearcă să desfaci o mașinuță Hot Wheels. Vei avea nevoie de pricepere serioasă ca să o pui înapoi la loc – actul dezasamblării va deforma piesele.

Chiar și cu promisiunea pieselor interschimbabile, există avioane de milioane de dolari care nu vor mai zbura niciodată pentru că le lipsește un cip sau un dispozitiv care nu mai este disponibil.

Dar adevărul despre sisteme este că sunt mult mai complexe chiar și decât un avion. Sistemele sunt mai mult decât obiectele construite – ele sunt coliziunile dintre acele obiecte și lumea naturală. Sunt interacțiunile complexe dintre cultură, oameni care interacționează unii cu alții, natură și haos.

Nu poți intra de două ori în același râu, pentru că urma ta de prima dată a transformat râul într-un alt râu. Și te-a schimbat și pe tine.

17. Două mituri despre sisteme

- Ai putere nelimitată
- Nu ai nicio putere

Avem nevoie de o strategie, deoarece nu putem pur și simplu să poruncim sistemului să ne urmeze dorințele. O parte din mitologia noastră culturală este că fiecare dintre noi are autonomie nelimitată, dacă suntem dispuși să muncim suficient de

mult, să cerem suficient de mult și să insistăm suficient de mult.

Dar sistemele sunt reziliente și se opun schimbării.

Puterea ta se află undeva între infinit și zero.

E posibil să fi acceptat orice ți s-ar întâmpla, adoptând postura unei roțițe dintr-un mecanism sau (mai rău) a unei victime.

Dar nu suntem lipsiți de putere. Oamenii care îi organizează pe alții cu perseverență și generozitate schimbă lumea și fac asta zilnic. Cu strategia și resursele potrivite, putem avea un impact. Uneori.

Buckminster Fuller^{*} ne-a învățat că, pentru a schimba fundamental ceva, trebuie să construim un nou sistem care să facă sistemul existent să devină perimat.

Echilibrează această tentație de a construi un sistem nou cu perspectiva lui Carl Sagan^{**}: „Dacă dorești să faci de la zero o plăcintă cu mere, mai întâi trebuie să inventezi universul”.

E puțin probabil să construim ceva chiar de la zero. Dar, cu timp și concentrare, putem găsi pârgii pentru a schimba sistemele care ne interesează.

18. Sisteme construite, naturale și complexe

Un avion este un sistem construit, în care un proiectant și o companie contractantă creează planuri, subansamble și manuale, construind ceva asupra căruia consideră că dețin controlul.

* Arhitect, teoretician al sistemelor, scriitor, designer, inventator și filosof american (1895–1983) (sursa: Wikipedia) (n.t.).

** Astronom american (1934–1996), cercetător al planetelor și comunicator științific. Cea mai cunoscută contribuție științifică a sa este cercetarea posibilității existenței vieții extraterestre, inclusiv demonstrarea experimentală a producerii aminoacizilor din substanțe chimice de bază prin expunerea la lumină (sursa: Wikipedia) (n.t.).

Cu toate acestea, odată ce un sistem construit devine chiar și un pic complicat, încep să apară rezultate neprevăzute. Podul Tacoma Narrows s-a prăbușit deoarece inginerii nu au luat în calcul rezonanțele armonice, care au făcut ca întregul pod (care cântărea milioane de kilograme) să se clatine și să se dezintegreze atunci când vântul a fost suficient de puternic.

Birocrația corporativă este un sistem atât construit, cât și complex. Acționează în moduri pe care nimeni, nici măcar cei din departamentul de resurse umane, nu le-ar fi putut prezice.

Sistemele complexe generează rezultate neașteptate și imprevizibile. Ele sunt probabilistice și instabile, nu deterministe, așa cum ne așteptăm.

Cu decenii în urmă, General Motors nu a intenționat să proiecteze mașini mediocre și prost construite, dar a făcut-o. Ford Motor Company nu a planificat ca modelul Pinto să explodeze și să omoare oameni.

Nu e nevoie să existe un plan ca să existe rezultate. De fapt, de cele mai multe ori, exact asta se întâmplă.

19. Ce definește un sistem?

Sistemele construite de oameni au elemente comune. În general, vei găsi:

- **Granițe** – ele încep și se termină undeva
- **Beneficii** – oamenii interacționează voluntar cu un sistem deoarece cred în promisiunile pe care le face acesta
- **Spectatori** – adesea, oameni care nu vor să facă parte din sistem sunt totuși implicați în el
- **Fluxuri de informații** – limbajul și așteptările comune creează încredere și eficiență

- **Stabilitate** – sistemul oferă participanților săi o imagine de încredere asupra viitorului
- **Protocole** – există prescurtări, procese și metode care stabilesc cum se fac lucrurile
- **Roluri** – participanții din sistem caută sau obțin statut și afiliere prin acțiunile lor
- **Reziliență și bucle de feedback** – când ceva perturbă sistemul, acesta opune rezistență și se luptă să-și recâștige echilibrul
- **Confort și eficiență** – deși sistemele nu sunt perfecte, ele oferă participanților rezultate care îi încurajează să le susțină
- **Efecte secundare** – fiecare sistem creează și rezultate care nu sunt ideale pentru neparticipanți sau chiar pentru cei din sistem

Astfel, identificăm sisteme precum:

- Sporturile universitare de amploare
- Cafenelele Starbucks
- Practicile religioase
- Industria ciocolatei
- Departamentul local de pompieri voluntari
- Orchestra comunitară
- Scena întâlnirilor romantice din anumite părți ale orașului Boise, Idaho

Poate părea că deciziile sunt luate de bunăvoie. Dar sistemul exercită influență asupra fiecărui participant, prin fiecare decizie.

Fiecare decizie este suma totală a tuturor așteptărilor, buclelor de feedback și regulilor vizibile și invizibile la care aderăm.

20. Persistența sistemelor

Trăim cu ele de atât de mult timp, încât au devenit invizibile, dar sistemele sunt pretutindeni. Ele ne influențează percepțiile și acțiunile și nu întotdeauna ne oferă ceea ce vrem sau ceva de care avem nevoie. Atunci de ce rezistă?

Statu-quoul – când oamenii se coordonează în rețele și grupuri, aversiunea noastră individuală față de anumite tipuri de schimbare se multiplică, iar atitudinea implicită devine păstrarea lucrurilor așa cum sunt.

Costurile irecuperabile* – odată ce ne-am investit energia, banii și emoțiile într-un lucru, este greu să renunțăm, chiar dacă poate nu mai este ceea ce avem nevoie.

Interoperabilitatea – există motive practice pentru care lucrurile funcționează ca atare – conectori care se conectează, limbaje care sunt înțelese și proceduri care maximizează eficiența. Nimeni nu vrea să cumpere un telefon care nu are Bluetooth.

Rolurile statutare – ierarhia îi favorizează pe cei de la vârf (care au putere), iar aceștia se străduiesc să o mențină. De asemenea, încearcă să îi convingă pe toți ceilalți că sistemul este cea mai bună cale să obțină și ei statut.

Aflierea – cultura înseamnă „oamenii ca noi fac genul ăsta de lucruri”. Oamenii găsesc alinare, satisfacție și siguranță în comunitate, iar dorința noastră de afiliere menține sistemele existente.

* Acele costuri (exprimate în bani, timp etc.) care au fost deja suportate și care nu pot fi recuperate în viitor. „Eroarea costurilor irecuperabile” este un concept din economia comportamentală care descrie tendința noastră emoțională de a continua să investim timp, bani și efort într-un proiect în care am investit deja, chiar și când devine evident că ar fi mai înțelept să renunțăm (n.t.).

Sunt multe de schimbat. O cale mai rezilientă și mai eficientă este să lucrăm *cu* sistemele, în loc să ne luptăm direct cu ele.

21. De la porțelanuri fine la căști subacvatice

Sistemele culturale evoluează, strat cu strat.

În 1759, Josiah Wedgwood a folosit noi tehnici de producție pentru a aduce lumii un set rafinat de porțelan și ceramică produse în serie.

În 1843, Ada Lovelace a realizat o muncă revoluționară care influențează și în prezent programarea calculatoarelor.

John Wanamaker a introdus eticheta de preț în 1861.

Până în 1911, Frederick Taylor își publicase ideile despre managementul științific, crescând semnificativ productivitatea și calitatea.

În 1951, Lillian (Vernon) Hochberg și-a început campaniile de vânzări prin corespondență.

Omniprezentul container de transport din oțel, utilizat prima dată în 1956, a făcut mult mai fiabil și mai ieftin transportul produselor finite pe tot globul, permițând unor companii precum Walmart să transforme comerțul cu amănuntul.

Numărul de telefon gratuit, lansat de AT&T în 1967, a conectat direct consumatorii cu companiile, permițându-le să utilizeze cardurile de credit, introduse în 1950, pentru a face achiziții directe.

Marketingul etic prin e-mail; creat de Yoyodyne în 1992, a deschis calea comenzilor electronice, amplificate semnificativ de adoptarea browserelor web, câțiva ani mai târziu.

Apoi Amazon a pus toate acestea la un loc.

Așa se explică de ce pot cumpăra online o pereche de căști MP3 subacvatice Shokz și le pot primi acasă a doua zi – pentru echivalentul a doi dolari de pe vremea lui Wedgwood.

22. Duncan Hines (și Nina Zagat)

Duncan Hines era un vânzător ambulant de tipărituri care lucra acum 100 de ani în regiunea Midwest a Statelor Unite.

Nu existau inspecții sanitare pentru restaurante, ceea ce însemna că era de-a dreptul riscant să vizitezi un oraș necunoscut și să ieși cina într-un restaurant. Intoxicațiile alimentare erau frecvente.

Lui Duncan îi plăcea să mănânce, iar pentru că automobilele deveniseră mai fiabile, călătoria mult.

Combinând cunoașterea tipăriturilor cu pasiunea pentru mâncare, Duncan a început să publice un ghid de restaurante pentru călători. El pune accentul pe locurile unde un călător putea găsi un local sigur unde să mănânce decent.

În primul an, l-a trimis ca dar de Crăciun câtorva sute de persoane. În anii următori, cererea pentru ghid a crescut, iar el a început să-l vândă.

La scurt timp după aceea, restaurantele au început să întrebe cum puteau fi incluse în ghid – traficul și statutul obținute prin listare erau extrem de valoroase pentru ele.

Hines le-a oferit restaurantelor șansa de a fi incluse: dacă plăteau o taxă, trimitea un inspector. Dacă localurile treceau cu bine de inspecție, nu doar că erau listate, ci primeau și un panou publicitar de afișat în fața restaurantului.

Acest mecanism al statutului s-a răspândit, iar siguranța alimentară a restaurantelor din toată țara a fost transformată. Proiectul său a îmbunătățit sănătatea a milioane de oameni.

L-a făcut bogat și faimos și, în cele din urmă, a dus la acordul de licență prin care amestecul pentru prăjituri Duncan Hines încă este prezent pe rafturile fiecărui supermarket.

Câteva generații mai târziu, Nina și Tim Zagat, avocați din New York, au alcătuit un ghid de buzunar pentru restaurantele din New York. Ei aveau o perspectivă anume: aceste restaurante erau destinate oamenilor care ieșeau la cină de câteva ori pe săptămână. Implicând prieteni și cunoștințe care au contribuit cu recenzii, cartea a listat mii de restaurante cu un stil unic, memorabil, bazat pe observații scurte.

În plus, au inclus trei evaluări numerice pentru fiecare restaurant.

Rezultatul? Restaurantele din New York, iar apoi din întreaga țară, și-au schimbat afacerile pentru a obține scoruri bune în ghid.

Testele ADN, pașapoartele, supravegherea digitală, clasamentele, listele de membri și scorurile SAT – toate sunt transformationale deoarece scot date la suprafață și le transformă în informații.

Informațiile schimbă sistemele.

23. Toți câinii sunt corciturii

Singurul motiv pentru care un câine de rasă pură este atât de valoros e faptul că o asociație l-a etichetat ca atare.

Statutul conferit crescătorilor și proprietarilor de câini care se încadrează în profilurile inventate de AKC* și alte organizații îi determină să fie loiali acestui sistem.

* American Kennel Club este Asociația Americană a Caniselor sau a Crescătorilor de Animale. A fost înființată în 1884 și este considerată o autoritate în materie de rase canine (sursa: website-ul asociației, akc.org) (n.r.).

Rezultatul final este o criză de sănătate din cauza consangvinității, combinată cu un sistem de adăposturi care deseori are dificultăți în a face față puilor respinși sau nevânduți de crescători.

În Statele Unite există aproape o sută de milioane de câini, iar fiecare este afectat de un simplu manual care decide ce fel de câine este.

24. U.S. News a schimbat universitățile

U.S. News & World Report era o revistă săptămânală care se zbătea să supraviețuiască, fiind clasată pe locul al treilea după *Time* și *Newsweek*.

Pentru a se descurca financiar, au publicat un raport special cu un clasament al universităților din Statele Unite.

Prima ediție a fost destul de informală, bazată pe date limitate și câteva presupuneri.

Dar, pentru că a prins la public și a adus ceva bani, au decis să reinvestească și să transforme ghidul într-o afacere separată.

Au învins rezistența venită din partea rectorilor, au inclus diverse metode de cercetare și au adăugat nenumărate variabile. E aproape imposibil să clasifici ceva atât de diversificat precum instituțiile educaționale, dar totuși au făcut-o.

Pe măsură ce clasamentele și-au crescut vizibilitatea și gradul de acceptare, universitățile au câștigat (sau au pierdut) statut în funcție de acestea. Universitățile au început să angajeze personal dedicat pentru a analiza regulile, a înțelege statisticile și a lua măsuri care să le îmbunătățească poziția.

Printre efectele secundare se numără următoarele:

- Universitățile au crescut semnificativ cheltuielile pentru facilitățile sportive

- Scandaluri la universități precum Columbia, care a fost prinsă trișând în raportările statistice
- Multe universități și-au schimbat orientarea, programa și metodele de evaluare ca răspuns la clasarea slabă
- Alte universități au creat formulare de înscriere simplificate pentru elevii cu note mari, doar pentru a-i respinge și a-și îmbunătăți astfel indicatorii

Prin prezentarea, etichetarea și publicarea unei ierarhii, cineva din exterior a schimbat un sistem care exista încă dinainte de înființarea țării.

25. Unde e contorul?

Donella Meadows a povestit o întâmplare auzită de la un cercetător din Danemarca. În 1973, au examinat un cartier suburban din Amsterdam, unde toate casele erau foarte asemănătoare.

Unele case aveau contorul de electricitate la subsol. Altele aveau contorul în holul de la intrare, unde locatarii nu puteau să nu observe consumul de energie de fiecare dată când intrau sau ieșeau din casă.

În condiții egale din toate celelalte puncte de vedere (și chiar erau), cei din casele cu contoare vizibile au consumat cu o treime mai puțină energie decât vecinii lor.

26. Înțelegerea (și schimbarea) sistemului ciocolatei

Fermierii care cultivă cacao sunt printre cei mai prost plătiți muncitori din lume. În Ghana și Coasta de Fildeș, doi dintre cei mai mari producători de cacao, sistemul orientat pe produsele