



**mai
uman**



mai uman

CREAREA UNEI LUMI ÎN CARE

oamenii

SE AFLĂ PE PRIMUL LOC

STEVE HILTON

împreună cu SCOTT BADE și JASON BADE

Traducere din engleză de **Dan Bălănescu**

 PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este:

More Human: Designing a World Where People Come First
de Steve Hilton, cu Jason Bade și Scott Bade

Copyright © Steve Hilton, 2015

First published as *More Human: Designing a World Where People Come First*
by WH Allen, an imprint of Ebury Publishing. Ebury Publishing is a part of the
Penguin Random House group of companies.

The Author has asserted his right to be identified as the author of the Work.

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

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

Pentru Rohan

Fă-te auzit!

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HILTON, STEVE

**Mai uman: crearea unei lumi în care oamenii se află
pe primul loc** / Steve Hilton cu Jason Bade și Scott Bade ;
trad.: Dan Bălănescu. – București : Publica, 2016

Bibliogr.

ISBN ISBN 978-606-722-175-6

I. Bade, Jason

II. Bade, Scott

II. Bălănescu, Dan (trad.)

316

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

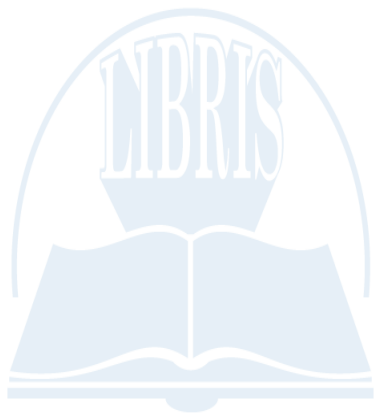
DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ana-Maria Vasilache

CORECTURĂ: Elena Bițu, Paula Rotaru

DTP: Florin Teodoru



Cuprins

Introducere	9
1. Guvernul	27
2. Școlile	89
3. Sănătatea	135
4. Hrana	173
5. Afacerile	215
6. Sărăcia	265
7. Inegalitatea	309
8. Copilăria	351
9. Spațiile	389
10. Natura	429
Concluzii	455
Postfață: Primul pas	473
Mulțumiri	479
Bibliografie	487



Introducere

Pe 9 iunie 2014, Jennifer Devereaux s-a îmbarcat la New York într-un avion jetBlue, cu direcția Boston. Călătoria cu cele două fiice. Totul părea normal: pasagerii și-au găsit locurile, anunțurile au fost făcute, avionul a părăsit poarta de îmbarcare și s-a îndreptat spre pistă pentru decolare. Dar apoi totul a început să meargă prost. Căpitanul a anunțat că va fi o întârziere și că avionul va trebui să aștepte pe pistă aproximativ 45 de minute. Una din fetițele lui Jennifer, în vârstă de trei ani, a spus că trebuie să meargă la baie. Din moment ce așteptau pe pistă, Jennifer s-a gândit că n-ar fi nicio problemă dacă se ridică să-și ducă fetița la toaletă – erau la doar câteva rânduri depărtare.

Mare greșală. Imediat ce a început să se ridice, un membru al echipajului jetBlue a sărit în picioare și a țipat, cu acea grosolanie specifică pe care cu toții o știm și „o iubim“:

– Doamnă, trebuie să vă așezați.

– Doar îmi duc fetița la toaletă.

– Trebuie să vă așezați imediat, căpitanul a aprins semnul pentru fixarea centurilor de siguranță.

– Vă rog, ne puteți lăsa să mergem? E un copil de trei ani și nu poate aștepta.

– Doamnă, vă recomand să luați loc și să vă fixați centurile de siguranță. Trebuie să îmi ascultați instrucțiunile.

Acesta a fost doar începutul.

După vreo jumătate de oră, biata fetiță nu s-a mai putut ține și a făcut pe ea. Jennifer, supărată și dorind să facă orice pentru a reduce disconfortul fetiței, a chemat un membru

al echipajului și a cerut ceva pentru a curăța – o cârpă, niște șervețele, orice. Însoțitorul de zbor a plecat – și nu s-a mai întors. După alte câteva minute, Jennifer nu a mai putut suporta. Și-a amintit că are un pulover în compartimentul de sus și s-a gândit că îl poate folosi pentru a șterge puțin scaunul. Așa că s-a ridicat pentru a deschide compartimentul și – ați ghicit – un membru al echipajului a alergat pe culoar și a țipat la ea să se așeze. Jennifer a explicat că, din moment ce niciun angajat jetBlue nu îi adusese nimic, încerca să-și ia puloverul pentru a curăța și, fără îndoială, din moment ce ei nu dădeau niciun semn, era OK să...

– Nu contează despre ce e vorba, semnul pentru fixarea centurilor de siguranță este aprins și trebuie să luați loc imediat!

Nevenindu-i să creadă – amintiți-vă că avionul stătea pe pistă – Jennifer a continuat să caute puloverul.

– Destul, doamnă. Luați loc imediat!

Înfrântă, Jennifer a făcut cum i se spusese. Vă puteți imagina cum s-a simțit. Și, mai mult, cum s-a simțit biata fetiță.

Apoi în difuzor s-a auzit vocea căpitanului:

– Doamnelor și domnilor, se pare că avem la bord un pasager recalcitrant și va trebui să ne întoarcem la poartă pentru a-l da jos din avion.

Pasagerul „recalcitrant“ era Jennifer, care încerca să aibă grijă de fetița ei de trei ani care avea nevoie să meargă la toaletă.

Nepoliticos, agresiv și lipsit de compasiune – chiar dacă, datorită unei intervenții de ultim moment a unui pilot care se afla în timpul său liber și care va avea loc în avion aproape de ea, în cele din urmă echipajul s-a înduplecat și le-a permis lui Jennifer și fetițelor să rămână în avion, comportamentul celor de la jetBlue față de această familie a fost inuman. Vorbind

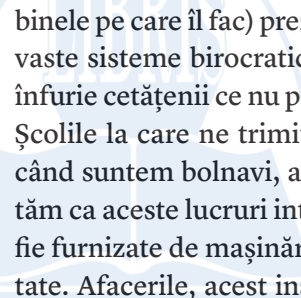
despre eveniment, Jennifer a spus: „De ce nu ne putem purta unii cu alții cu amabilitate și decență, ca niște ființe umane?“

Este o întrebare bună, la care această carte va încerca să răspundă. Analizați această poveste și puteți spune: ei bine, pur și simplu așa se comportă unii dintre angajații acestor companii aeriene. Vedeți astfel de lucruri oriunde există oameni servili cu mentalitate birocratică. Așa e viața.

Dar nu este așa. A fi inuman nu este în ordinea naturală a lucrurilor. Oamenii nu se comportă instinctiv în felul acesta, ci sunt împinși să o facă de circumstanțele în care se află și de *structura* lumii în care trăiesc. Iar a fi inuman nu ține doar de un comportament necorespunzător. În realitate, reprezintă o mare parte din cele mai grave probleme ale noastre: problemele economice – eforturile noastre de a eradica sărăcia, de a gestiona inegalitățile în creștere, de a ne asigura că fiecare are șansa de a obține o slujbă decentă, bine plătită; problemele sociale – cum cresc și cum sunt educați copiii noștri, cum ne organizăm locul în care trăim, serviciile medicale pe care le primim; și problemele politice – felul în care suntem guvernați și cel în care facem politică. Proiectăm și construim o *lume* inumană. Guvernul, afacerile, viețile noastre, alimentele pe care le mâncăm, felul în care ne sunt crescuți copiii, felul în care ne raportăm la lumea din jurul nostru... totul devine prea mare, prea distant și impersonal. Inuman.

În guvernele din întreaga lume, liderii politici cu bune intenții (și care sunt, la drept vorbind, subapreciați pentru

* jetBlue a recunoscut și și-a cerut scuze pentru incident. Dialogul purtat nu este redat textual așa cum s-a desfășurat incidentul, ci se bazează pe memoria lui Jennifer așa cum a fost exprimată în diverse apariții în presă de după incident. Pentru mai multe informații, puteți viziona interviul cu ea aici: Jennifer Devereaux, interviu cu Tamron Hall, *NewsNation with Tamron Hall*, MSNBC, 19 iunie 2014.



binele pe care îl fac) prezidează, frustrați și neputincioși, peste vaste sisteme birocratice care dezamăgesc în mod repetat și înfuriere cetățenii ce nu pot controla ceea ce le afectează viețile. Școlile la care ne trimitem copiii, spitalele care ne îngrijesc când suntem bolnavi, alimentele pe care le mâncăm – acceptăm ca aceste lucruri intime, care contează atât de mult, să ne fie furnizate de mașinării industrializate, anonime și îndepărtate. Afacerile, acest instrument remarcabil al ingenuității și interacțiunii umane, au ajuns să fie dominate de o elită globală detașată și impunisabilă care crede că soluția problemelor sociale și ecologice, pe care *tot ea le generează*, este să zbori la Davos și să perorezi în „grupuri” și „grupulețe”. Tehnologia, cu puterea ei incredibilă de a elibera și de a educa, a fost fetișizată în mod nesănătos ca mijloc în sine, în timp ce aceia care îndrăznesc să îi pună sub semnul întrebării creșterea necruțătoare sunt catalogați drept nebuni – sau, mai rău, sunt considerați demodați. Natura? Cui îi pasă, să cucerim alte planete.

Ni se spune: lucrurile merg spre bine, PIB-ul crește! Marele Guvern este de partea voastră, alături de Marile Afaceri, Marea Energie, Marile Alimente, Marea Tehnologie și Marea Presă, toate oferindu-vă Mari Economii! Mare Valoare! Dar problema este că nu suntem mari. De fapt, suntem chiar mici. Avem tendința să fim fericiți când suntem în legătură unii cu alții într-un mod uman. O ducem cel mai bine când lucrurile sunt organizate pe o scară umană.

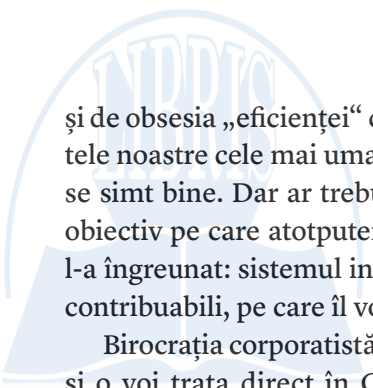
Dar nu doar mărimea contează. Termenul „mare” nu surprinde întreaga poveste: e greșit să spui că ceva mare e întotdeauna rău sau că ceva mic este întotdeauna frumos. Uitați-vă doar la o companie precum Airbnb, website-ul care le permite oamenilor să închirieze camere, apartamente sau case libere. A permis legături personale noi de neimaginat până atunci, demonstrând că a fi mare nu este întotdeauna inuman și că

tehnologia nu dezumanizează neapărat. De fapt, tehnologia ne poate ajuta să fim mai umani – gândiți-vă cum mașina de spălat și alte dispozitive ajută familiile să petreacă mai mult timp împreună. Dar există ceva și mai important legat de tehnologie. Revoluția informațională ne oferă o putere imensă: oamenii vorbesc cu precauție despre „informații cantitative”, dar adevărul este că acestea ni se oferă, dându-ne șansa de a lua decizii și de a face alegeri ca niciodată până acum.

Pentru toate aceste motive – probleme și oportunități – este timpul să ne trezim cu adevărat. Trebuie să facem lumea *mai umană*.

Scopul aceste cărți este să inițieze o dezbatere. Nu avem toate răspunsurile, dar măcar haideți să punem întrebările corecte. Cartea oferă o controversă, nu o rețetă și nu este un studiu cuprinzător al tuturor problemelor existente. M-am axat pe domeniile în care dețin cele mai multe informații și cea mai bogată experiență și, sincer, pe lucrurile de care îmi pasă cel mai mult. Știu că am omis lucruri importante. Capitolul 1 analizează guvernele, politica și necesitatea de a schimba prioritățile – și sistemele de evaluare –, astfel încât guvernele să se concentreze mai mult asupra oamenilor reali decât asupra cifrelor abstracte. Trebuie să schimbăm modul în care se face politica, astfel încât cei implicați să înțeleagă viețile celor pe care îi afectează, să schimbăm structura și organizarea guvernului, în așa fel încât să fie mai apropiat de oameni și să ne schimbăm politica pentru a revigora viața civică.

Apoi mă ocup de școlile noastre, unde procesele industrializate prin care se inoculează cunoștințe copiilor scot pe bandă rulantă tineri utilizați (și nefericiți pe deasupra) pentru secolul trecut, nu pentru cel actual. În Capitolul 3, demonstrez că grija a fost eliminată din serviciile de sănătate de birocrație



și de obsesia „eficienței“ care subminează unul dintre instinctele noastre cele mai umane – îngrijirea altor oameni când nu se simt bine. Dar ar trebui să avem grijă și de noi înșine, un obiectiv pe care atotputernicul complex alimentar-industrial l-a îngreunat: sistemul industriei alimentare subvenționat de contribuabili, pe care îl voi investiga în Capitolul 4.

Birocrația corporatistă este o temă curentă în această carte și o voi trata direct în Capitolul 5, analizând argumentele extrem de contestate legate de afaceri și de rolul capitalismului în societate. În Capitolele 6 și 7, mă voi ocupa de teme foarte importante precum sărăcia și inegalitatea și voi arăta cum un mod mai uman de a le gestiona – cu un accent special pe familie – ne-ar putea ajuta să avansăm mai mult decât dezbaterea oarecum neproductivă de până acum.

Și copiii sunt oameni: acesta este Capitolul 8. Una dintre cele mai mari dezamăgiri pe care le-am avut în perioada în care am lucrat pentru guvern a fost să văd cum nevoile copiilor erau subestimate. Asta poate părea ciudat într-o perioadă în care viața de familie este omagiată, websiteurile despre creșterea copiilor se găsesc din belșug, iar necesitatea „protecției copilului“ întrece toate celelalte preocupări. Dar, după cum voi demonstra, înțelegem complet greșit. Suntem indiferenți la impactul tehnologiei asupra vieților copiilor și, în același timp, subminăm unul dintre cele mai naturale, mai umane și, mai presus de orice, mai importante aspecte din dezvoltarea vieților copiilor: jocul. Capitolele 9 și 10 analizează lumea înconjurătoare – spațiile pe care le proiectăm pentru noi înșine și modul în care ne raportăm la natură.

Pe tot parcursul cărții vom întâlni oameni care, în felul lor, fac lumea mai umană – oameni extraordinari, de care poate nu ați auzit. Nadine Burke Harris este un medic pediatru din San Francisco, în avangarda remodelării modului în care

vedem efectele experiențelor negative din copilărie asupra șanselor de viață ale copiilor. Jamie Heywood este un inginer care s-a folosit de moartea tragică a fratelui său pentru a schimba modul în care înțelegem medicina. Paul Willis a făcut din creșterea porcilor o activitate etică, iar Jason Pittman creează sala de clasă a secolului XXI. Vom cunoaște unele dintre cele mai strălucite minți din întreaga lume care deschid calea către un viitor mai uman, precum E.O. Wilson, poate cel mai mare teoretician în domeniul ecologiei, și Dieter Helm (îndrumătorul meu de la Oxford), care se află în centrul mișcării pentru raționalizarea sistemelor contabile. Îi voi prezenta și pe unii dintre cei cu care am avut șansa să lucrez, atât în California – cum ar fi Sarah Stein Greenberg, care mi-a predat „gândirea de proiectare“ la Stanford –, cât și în Marea Britanie – precum Rohan Silva, cel mai bun prieten al meu și coleg în guvern, care creează cele mai inovative spații creative de lucru din lume, sau Louise Casey, un funcționar public uimitor care călăuzește eforturile de schimbare a vieților celor mai necăjite familii din Marea Britanie.

Unii ar putea spune: „De ce scrii o astfel de carte? Ai avut șansa să schimbi cu adevărat lucrurile când ai făcut parte din guvernul Marii Britanii“. Este adevărat. Timp de doi ani, am lucrat pe strada Downing, la numărul 10, în calitate de consilier principal al premierului David Cameron și am avut privilegiul extraordinar de a contribui la implementarea politicilor și reformelor care ar putea rezolva multe din problemele tratate în această carte – și veți găsi reflectate în această carte unele dintre lecțiile învățate. Anterior, timp de cinci ani, am făcut parte din echipa care a supravegheat elaborarea strategiei și programului politic ale Partidului Conservator. Și, înainte de asta, am lucrat ani la rând în firma mea – *Good Business* – unde

am rezolvat probleme sociale și de mediu dintr-o perspectivă antreprenorială.

Așadar, este această carte, după cum vor bănuii unii, doar o listă a tuturor lucrurilor „nebunești“ pe care am vrut să le fac în guvern, dar nu am fost lăsat? Parțial, da. Dar o parte mult mai mare din *Mai uman* se bazează pe analizele pe care le-am făcut după ce am părăsit guvernul și pe reflecțiile asupra a ceea ce am greșit, dar și asupra a ceea ce a fost bine. În special, această carte exprimă ce am învățat cât am făcut parte din incredibila comunitate antreprenorială de la Universitatea Stanford din California, mai ales la renumitul său Institut de Design sau „d.school“. La d.school, studenții sunt învățați să rezolve problemele pornind de la oameni: ce au nevoie, cum gândesc, ce simt. Să învăț acolo cum să predau a fost o experiență reformatoare care mi-a influențat profund opiniile despre orice. În Capitolul 1 am analizat cum poate fi aplicată abordarea d.school în guvern, dar principiile sale de design centrat pe oameni sunt prezente în fiecare capitol.

Trebuie avut în vedere un element important, care face ca ideea de bază a acestei cărți să fie mai relevantă și mai presantă ca niciodată. În ultimele decenii, marile progrese din știință ne-au oferit o mai bună cunoaștere a ceea ce suntem ca oameni – cum gândim, cum ne simțim și cum ne comportăm și de ce. Neuroștiința, psihologia socială, economia comportamentală: în prezent, să activezi în aceste domenii înseamnă să poți începe analiza modului în care organizezi lucrurile mai logic, dar pornind de la datele științifice pe care le deții. Aceste observații nu doar că ne spun mai multe despre umanitate, ne mai spun și că a face lucrurile mai umane este ceva în sine firesc.

De exemplu, biologia evoluționistă ne arată că, de-a lungul istoriei omenirii, am devenit tot mai empatici. Progresele

științifice și economice au fost însoțite parțial de conștientizarea tot mai profundă a experiențelor ființelor umane. Într-un fel am devenit mai umani, chiar dacă lumea pe care am construit-o pentru noi se îndreaptă într-o altă direcție. Creșterea capacității noastre de a comunica și de a colabora unii cu alții ne-a consolidat capacitatea de a ne înțelege reciproc realitățile. Cu cât ne cunoaștem mai bine unii pe alții, cu atât ne extindem sistemul de protecție al drepturilor fundamentale la categorii tot mai mari de oameni.*

Deși capacitatea noastră de empatie a evoluat, ea a fost întotdeauna una dintre trăsăturile noastre definitorii ca oameni. Și există și alte valori umane care ne definesc și pentru care ar trebui să luptăm. Nu orice poate fi cuantificat prin date sau măsurat prin reacții chimice. Sunt anumite lucruri care doar fac ca viața să merite trăită: sănătatea, fericirea, frumusețea, împlinirea, pasiunea, buna dispoziție, iubirea și bucuria. Acestea sunt lucrurile care ne fac viața demnă și pe care fiecare individ merită să le cunoască. O altă parte importantă a caracterului nostru omenesc constă în diferențe. În viață, împlinirea se obține prin alte lucruri pentru fiecare om – fie că sunt credința, literatura, munca, prietenia, muzica, copiii... chiar și coacerea unei bucați perfecte de pâine. Sarcina societății – în special cea a guvernului – este să ne ofere cea mai bună ocazie de a descoperi ce înseamnă viața și apoi să o trăim din plin.

Societatea mai are o sarcină – să ne protejeze și să ne ajute să ne depășim defectele inerente, aspectele neplăcute ale firii noastre. În ciuda binelui din lume, există o mulțime de impulsuri care sunt dăunătoare: trăsături ca lăcomia, răutatea și

* Jeremy Rifkin, *The Empathetic Civilization: The Race to Global Consciousness in a World in Crisis* (New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin, 2009).

intoleranța. Există rău și cruzime înspăimântătoare. Și acestea sunt omenești și, deși nu ar trebui să uităm acest lucru, am putea face tot posibilul pentru a ajuta oamenii să-și evite cei mai răi demoni, mai ales atunci când slăbiciunile lor îi rănesc pe alții.

Suntem și indivizi, dar și ființe sociale. După cum voi demonstra în această carte, lucrăm mai bine în comunități, familii și rețele sociale, la scară mică. Dacă natura umană are tendința de a fi umană, atunci cum se face că atât de multe dintre instituțiile care ne-au modelat viețile au devenit atât de mari, de distante și departe de scara umană?

Gândiți-vă la asta în termeni istorici. (Atenționare: pentru aceia dintre voi familiarizați cu discursurile lui David Cameron – în special cele „timpurii și amuzante“, așa cum le-ar fi descris Woody Allen – aceasta este o discuție pe care o veți recunoaște.) Înaintea revoluției industriale, politica, guvernul și afacerile erau aproape în întregime locale – pentru că așa trebuiau să fie. Pur și simplu, conducătorii nu aveau informațiile și capacitatea de a lua decizii asupra vieților oamenilor sau de a administra birocrății centralizate. Guvernerii locali sau lorzii feudali aveau delegată aproape toată puterea suverană, răspunzând doar nominal capitalului îndepărtat. Birocrății existau, dar chiar și cele mai sofisticate, din China și Imperiul Otoman, se bazau foarte mult pe oficialii provinciali. Corporațiile erau limitate la cele mai complexe afaceri precum băncile, însă adesea în roluri semif oficiale. Companii precum East India Company sau imperiul bancar Rothschild ofereau o mare autonomie oficialilor locali; superiorii de la centru dețineau doar cel mai limitat control strategic. Am putea numi această perioadă era preburocratică.

Așa cum se întâmplă cu multe lucruri, războiul, comerțul și tehnologia au schimbat dinamica. Cu armate mai mari și

tehnici de război mai sofisticate, conflictele din era Revoluției Franceze și a lui Napoleon au avut parte de o mobilizare totală care a putut fi gestionată doar prin birocrății ierarhice și complexe. În același timp, Napoleon a aplicat aceste principii părții civile a imperiului său în expansiune și a creat primul cod legislativ modern, *Codul lui Napoleon*, împreună cu un stat modern în care să-l implementeze*. Între timp, tendințele economice au dus la evoluții similare în America. Inventarea mașinii de egrenat bumbac în 1793 a stimulat o revoluție în industria americană a bumbacului, care avea însă nevoie de amploare pentru a fi cu adevărat revoluționară – mai ales căi ferate care să unească fermele și comerțanții aflați la distanță. Spre deosebire de companiile comerciale maritime, cele feroviare, pe care se baza industria americană a bumbacului, aveau nevoie de un management centralizat pentru a asigura protecția și eficiența (folosirea în comun a șinelor și a mării presupune două lucruri foarte diferite). Birocrația era singura cale de a realiza necesitățile logistice de conectare a unor continente întregi cu un sistem.

La fel ca producătorii de bumbac, și companiile feroviare erau obligate să fuzioneze, deoarece construirea infrastructurii feroviare era, prin definiție, costisitoare și amplă. Numai marile firme își puteau asuma un asemenea angajament și, cum cererea de capital creștea la rândul ei, un sistem bancar nou și centralizat a apărut pentru a o finanța. Birocrația a fost un ciclu care s-a format singur, reluând-și propria expansiune și centralizare. În curând, noile sisteme interconectate ce facilitau dezvoltarea militară și industrială s-au extins spre alte

* Pentru mai multe informații despre istoria nuanțată și complicată a birocrăției, a se vedea Francis Fukuyama, *Political Order and Political Decay* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014), pp. 15-18, 68-71.

aspecte ale vieții zilnice. Guvernele centralizate erau acum capabile să construiască birocrății și să gestioneze lucrurile în numele cetățenilor și, în consecință, guvernul s-a transformat într-o acumulare de ierarhii masive. Pe parcursul secolului XX, acest model a evoluat spre forma de guvern pe care îl avem astăzi. A fost – și încă este – era birocrăției.*

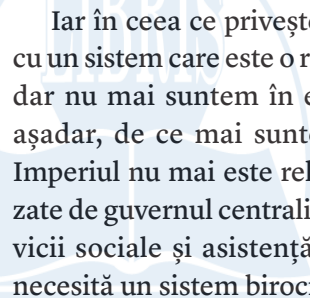
Modernizarea birocratică a adus o întreagă clasă de beneficii, de la educația universală la administrație de stat profesionistă, de la servicii de sănătate la un stat de drept. Pentru Marea Britanie a însemnat construirea unei infrastructuri naționale și a unui imperiu global. Aceleași mecanisme centralizatoare care au facilitat dezvoltarea sectorului public au ajuns să cucerească și restul economiei. Cu transport și tehnologie eficiente, cantități fără precedent de materii prime au inundat fabricile care, susținute de tehnologia motorului cu abur, puteau produce și distribui acum mărfuri prelucrate. Firmele au adoptat aparatul administrativ al birocrăției căilor ferate și astfel s-a născut corporația modernă. Pe măsură ce au apărut imperiile comerciale, a devenit dominant un cult al științei managementului, prin care firmele (și, în cele din urmă, departamentele guvernamentale) erau conduse de cei de la vârf care aplicau principiile „tehnologiei“ pe lucrătorii de la nivelurile inferioare. Era vorba doar despre producție de masă, management de masă și distribuție de masă – și, pe măsură ce al Doilea Război Mondial a mobilizat la scară națională economia americană și pe cea britanică, marea corporație a devenit un fapt împlinit. Asociat cu automatizarea și cu alte perfecționări tehnologice, procesul a continuat neabătut; marile conglomerate erau ceva comun în anii 1960.

* Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977).

Epoca afacerilor locale independente nu se sfârșise, dar primise o lovitură puternică.

Dezvoltarea inexorabilă a marilor companii în ultimii 150 de ani a adus mari beneficii; în multe privințe, în prezent de azi, cineva cu un venit mediu în Marea Britanie, Europa sau America are un nivel de trai mai ridicat decât cei mai bogați oameni de acum un secol. Dar corporațiile naționale de la mijlocul secolului XX, care aveau măcar un sentiment al legăturii și responsabilității față de comunitățile lor locale, au cedat locul unor entități globale fără rădăcini – birocrățiile sectorului privat –, iar multe dintre ele și-au pierdut orice simț al comunității și al perspectivei. Traectoria nesfârșită a fuziunilor, consolidării și dezvoltării are un cost – și nu doar unul financiar (studii repetate au demonstrat că, în general, fuziunile corporatiste distrug valoarea în defavoarea acționarilor firmelor absorbante)*. Nu mai suntem impulsionați de o economie umană; nu mai știm de unde ne vin produsele sau cum sunt create; prea mulți dintre șefii noștri corporatiști nu au nicio idee despre experiențele clienților sau angajaților. Trăim într-o epocă în care consecințele deciziilor noastre par din ce în ce mai puțin importante, pentru că nu prea știm ce sunt. „Ne plac chilipirurile“, dar nu știm condițiile inumane îndurate de oamenii care produc bunuri ce pot fi vândute atât de ieftin. Mergem buluc la supermarketuri, dar nu vedem micile firme și fermierii ale căror existențe sunt distruse de „prețurile mici de fiecare zi“. Consecințele umane ale deciziilor noastre sunt resimțite de oameni separați de noi de timp, spațiu și clasă.

* Michael A. Mitt, David King, Menna Krishnan, Marianna Makri, Mario Schjren, Katsuhiko Shimizu și Hong Zhu, „Creating Value Through Mergers and Acquisitions: Challenges and Opportunities“, în lucrarea *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, redactori David Faulkner, Satu Teerikangas și Richard J. Joseph (Oxford, Anglia, Oxford University Press, 2012).



Iar în ceea ce privește guvernul, continuăm să conviețuim cu un sistem care este o relicvă a trecutului. A funcționat odată, dar nu mai suntem în epoca vaselor cu pânze sau cu abur, așadar, de ce mai suntem guvernați ca și cum încă am fi? Imperiul nu mai este relevant și multe dintre serviciile furnizate de guvernul centralizat – educație, sistem de sănătate, servicii sociale și asistență socială – sunt consacrate și nu mai necesită un sistem birocratic centralizat care să le administreze. Cu alte cuvinte, rațiunea de a fi a guvernelor centralizate nu mai e justificată. Dar costurile rămân.

O puteți vedea în abordările specifice fabricilor din secolul XX: standardizarea, automatizarea, mecanizarea – încă viciază în mod intrinsec domeniile umane precum educația, serviciile de sănătate, alimentația și locuințele. Credeam că fabricile înseamnă progres. Erau igienice, standardizate și controlate din punctul de vedere al calității. Dar au luat ștrengarii de pe străzi și au oferit clasei mijlocii și celei muncitoare articole de lux la care nici nu visau. Să ai zeci de mii de vaci și pui într-o singură fermă părea ceva modern. Dar acea imagine este acum depășită.

Nu doar trecerea timpului, progresul birocratic sau standardizarea de masă ne-a adus în acest punct. Trebuie să privim critic căutarea neobosită a progresului și modul în care unii lideri – din guvern, politică, afaceri și societate – îl definesc pentru noi. Aici, unde locuiesc acum, în Silicon Valley, scopul este să fii mai mare, mai rapid și mai ieftin. Oare echivalează cu mai bine? În cea mai mare parte a timpului, da. Dar, mult prea des, „progresul“ care ni se oferă nu reprezintă o îmbunătățire, ci este doar mai „eficient“ – și, mai rău, este mai eficient pentru producător decât pentru utilizator. Astronauții consumă Tang, o băutură portocalie sub formă de praf, pentru că este densă și hrănitoare (reprezintă o necesitate în misiunile spațiale). Dar ar

trebui să înlocuiască sucul de portocale? Sau portocalele? Doar pentru că ceva este mai „eficient“ nu înseamnă că e mai bun.

Căutarea imprudentă a eficienței a generat efecte secundare negative care abia acum sunt înțelese. După cum arată criticul de tehnologie Evgeny Morozov în cartea sa *To Save Everything, Click Here*, eficiența poate submina mare parte din ceea ce ne face umani. „Imperfecțiunea, ambiguitatea, opacitatea, dezordinea și posibilitatea de a greși, de a păcătui, de a face rău, toate acestea formează libertatea umană și orice încercare puternică de a le suprima ne va suprima și libertatea.“^{*} Aș adăuga că o lume programată să fie perfectă nu mai poate fi o lume umană: fără probleme de rezolvat și fără imperfecțiuni care să ne inspire, am deveni prea mulțumiți de noi înșine. Ne-am pierde abilitatea de a inova și de a fi creativi, dar, și mai rău, lumea noastră ar deveni searbădă. Dacă nu ne-am mai pierde, nu am merge niciodată în locuri necunoscute. Dacă nu ar mai trebui să mai reparăm niciodată lucruri, am înceta să le mai peticim și să le facem lucrurile ca noi. Fără descoperirile (și greșelile) spontane care ne îmbogățesc atât de mult, umanitatea ar stagna. Mama Natură este adesea „ineficientă“ – de exemplu, ne-a înzestrat cu doi rinichi când unul ar fi suficient. Asta nu înseamnă că eficiența este întotdeauna dăunătoare; bineînțeles că nu. Dar avem nevoie de convingeri culturale pentru a respinge uneori eficiența dedicată priorităților umane care contează mai mult.

După cum veți vedea, această carte cere schimbări dramatice în modul în care facem lucrurile. Unii ar putea întreba dacă acest lucru este cu adevărat necesar. Ar putea arăta spre

^{*} Evgeny Morozov, *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism* (New York: Public Affairs, 2013), xii.

creșterea economică, stabilitatea politică și protecția socială a Marii Britanii, spre rata în scădere a infracționalității, spre forța culturii noastre, spre vibrația orașelor și ar spune: „Lucrurile merg destul de bine. Sigur, întotdeauna ar putea fi îmbunătățite, dar s-o luăm ușor... avem nevoie doar de o atingere ușoară a manetei, nu de o schimbare de direcție“.

Chiar așa? Ați observat că cei mai bogați și puternici au tendința să spună astfel de lucruri? Cu siguranță că viața este bună cu ei. Dar priviți în jur: pentru cei mai mulți dintre ei viața nu este grozavă și se înrăutățește în multe privințe. După ani de salarii înghețate, oamenii nu simt că avansează.* Trăiesc în case mai mici (Capitolul 9). Nu obțin calificările necesare (Capitolul 7). Sunt mai puțin sănătoși deoarece costul achizițiilor săptămânale crește mai repede decât al altor bunuri, iar mâncarea sănătoasă nu este doar mai scumpă decât gunoiul toxic și procesat (Capitolul 4), dar devine așa într-un ritm alert.**

Dar lipsa de umanitate a unei bune părți a vieții moderne – în școli, în spitale, în planificarea urbană – nu preocupă elitele, pentru că ele (noi) nu sunt nevoite să o experimenteze. Copiii noștri merg la școli private; ne suplimentăm asigurările de stat cu asigurări private; și consumăm alimente organice de la magazinul Waitrose sau din piețe. Când viața se complică, mergem în vacanțe exotice sau la casele de la țară; când devenim foarte ocupați, angajăm bone, menajere și furnizori pentru a cumpăra timp.

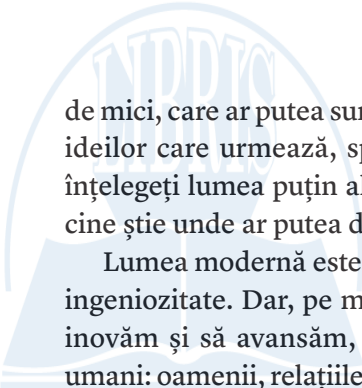
* Un studiu din 2015 a catalogat reducerea salariilor reale, pe care le-a estimat că ar fi scăzut cu 8-10% din 2008, drept „fără precedent“. Deși salariile reale au crescut în ultimele luni, acest lucru s-a datorat mai degrabă inflației decât creșterii reale a salariilor. De exemplu, a se vedea Stephen Manchin, *Real Wages and Living Standards* (Londra, LSE, 2015), <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/EA024.pdf>.

** Nicholas R.V. Jones, Annalijn I. Conklin, Marc Suhrcke și Pablo Monsivais, „The Growing Price Gap between More and Less Healthy Foods: Analysis of a Novel Longitudinal UK Dataset“, *PLoS one* 9, nr. 10 (2014): e109343.

Totuși, pentru majoritatea oamenilor, sistemul curent pur și simplu nu funcționează. Schimbările graduale nu funcționează. Acest lucru este adevărat în America, unde trăiesc acum, este adevărat și în Marea Britanie. Dar există speranță: mici semne că lucrurile pot fi diferite, exemple de schimbări de care avem nevoie. Le-am văzut și am învățat din ele în ultimii ani pe care i-am petrecut în California, unele sunt ilustrate în această carte. Aceasta nu înseamnă, desigur, că tot ce există pe Coasta de Vest a Statelor Unite ale Americii este perfect. America are problemele ei, la fel ca Marea Britanie și în multe cazuri chiar mai rele. În ambele țări, când cei mai mulți oameni nu au avut o creștere a nivelului de trai de peste un deceniu și mulți s-au confruntat cu o scădere, când viața de zi cu zi este o luptă pentru mulți, când calitatea vieților oamenilor este cu mult sub ceea ce văd în alte țări, când există o clasă inferioară permanent săracă în toate privințele timp de decenii – cred că toate acestea impun un caracter de urgență. Este criză și necesită un mare semnal de alarmă, nu menținerea cursului. Dezbaterele noastre par mici, mărunte, inutile – iar aceasta alimentează lipsa de satisfacție față de politică și față de sistemul politic, din ce în ce mai mult exprimată prin susținerea acordată partidelor și politicilor marginale.

Pentru toate aceste motive, cred că avem nevoie de o revoluție, nu de evoluție.

Vreau să vă arăt în această carte că este posibil. Că ne putem îndrepta spre ceva mai bun; o eră postbirocratică. O eră în care preluăm puterea asupra lucrurilor care contează pentru noi de la birocrațiile distante și anonime din guverne și mediul de afaceri. O eră în care lucrurile funcționează la o scară inteligibilă și controlabilă. O eră mai umană. Această carte este un argument pentru schimbare. Dincolo de schimbări specifice, oricât



de mici, care ar putea surveni datorită oamenilor, poveștilor și ideilor care urmează, sper și că, împreună, vă vor ajuta să înțelegeți lumea puțin altfel. Într-un mod ceva mai uman. Și cine știe unde ar putea duce asta?

Lumea modernă este un loc fantastic, plin de entuziasm și ingeniozitate. Dar, pe măsură ce continuăm să inventăm, să inovăm și să avansăm, ar trebui să ne amintim ce ne face umani: oamenii, relațiile, spontaneitatea, emoțiile. Pe măsură ce creăm și răspândim bogăție și șanse, pe măsură ce construim o lume de minuni tehnologice, pe măsură ce ne refacem instituțiile și forțăm barierele cunoașterii, ar trebui să încercăm să facem aceste lucruri în concordanță cu aceste adevăruri umane esențiale.

1 | Guvernul

Am scris o carte numită *Good Business – Your World Needs You* care se bazează pe un argument simplu: afacerile conduc lumea. Lumea are nevoie de schimbare. Să folosim afacerile pentru a schimba lumea.

Privind în urmă cu avantajul experienței câștigate de atunci – am lucrat cu unele dintre cele mai mari companii din lume pentru a încerca să rezolv probleme sociale și de mediu, iar apoi am activat în politică și în guvern pentru a face același lucru –, înțeleg că... nu știu cum să o spun... că am greșit.

Nu afacerile conduc lumea. În cele din urmă, guvernele stabilesc regulile în baza cărora firmele – și toți ceilalți – operează și este corect că se întâmplă așa. Guvernul este (cel puțin formal) responsabil în fața oamenilor într-un fel în care firmele nu sunt. În mod evident, firmele contribuie mult la mersul societății (atât pozitiv, cât și negativ) și ar trebui să încerce să o îmbunătățească. Dar, dacă ne dorim cu adevărat să schimbăm lumea – dacă vrem să o facem mai umană –, trebuie să începem cu oamenii care se află la conducere. Adică guvernul. Înseamnă să schimbăm guvernul: să schimbăm prioritățile celor din interiorul lui, felul în care fac politică și felul în care este structurat totul.

Priorități mai umane pentru guvern

Sir John Cowperthwaite a fost secretarul pentru Finanțe în Hong Kong în anii 1960 și a fost considerat, în mare măsură, omul care a creat condițiile pentru succesul său economic fenomenal. Când a fost întrebat ce sfat ar da unei țări sărace care încearcă să devină mai bogată, a spus: „Ar trebui să desființeze Oficiul Național de Statistică“. Cowperthwaite considera că strângerea de date încuraja guvernele și birocrății să se amestece în economie într-un mod păgubos. Refuzul său de a face statistici economice în Kong Kong i-a înfuriat pe stăpânii de la Londra. Când au trimis o delegație pentru a-l convinge să-și schimbe abordarea, Cowperthwaite pur și simplu i-a expediat înapoi cu primul avion.* Îmi place povestea asta pentru spiritul ei rebel, minunat de britanic. Dar episodul acesta, mai degrabă excentric, din anii 1960 evidențiază și marea problemă a guvernelor de astăzi: prioritizarea cifrelor în detrimentul oamenilor. Desigur că pare evident, chiar banal, să susții că guvernul ar trebui să pună oamenii în față. Și totuși acest lucru nu se întâmplă. Uitați-vă care sunt prioritățile guvernelor, pentru ce își alocă timp oamenii care lucrează în sistem; ce generează toate marile decizii. De fapt, este vorba despre cifre, despre economie.

Atenția acordată economiei de către lumea politică a fost surprinsă într-un mod grăitor de James Carville, strategul campaniei electorale din 1992 a lui Bill Clinton, când a mângălit pe pereții biroului lui Clinton: „Economia, prostule!“ Dar lucrurile merg mult mai departe de campaniile electorale. În guvern, banii sunt la putere, și nu mă refer doar la lobby și la donații

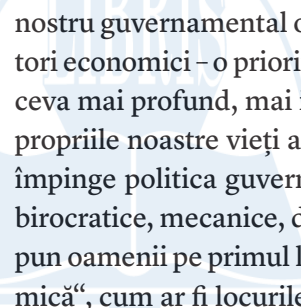
* Alex Singleton, „Obituary: Sir John Cowperthwaite“, în ziarul *Guardian*, 8 februarie 2006.

politice. Cele mai prestigioase portofolii sunt cele economice: în Marea Britanie, este ministrul de Finanțe. Toți funcționarii publici de top își doresc să lucreze la Trezorerie; transferul în orice altă zonă a guvernului este considerată o retrogradare. Calendarul politic este dominat de evenimentele economice: cifrele PIB-ului, ale șomajului și inflației, rata dobânzii, ce se întâmplă pe bursă. În guvern, chiar este economia, prostule!

Economia pe primul loc? Până acum, era ceva atât de marxist. Puteți înțelege de ce. În general, cu cât crește mai mult economia, cu atât este mai bine pentru toți. Creșterea economică susține progresul în alte domenii – lucrurile umane care chiar contează. La nivel individual sau familial, cu cât ai mai mulți bani, cu atât viața tinde să fie mai bună. Banii nu cumpără fericirea, dar cu siguranță pot elimina multe dintre lucrurile care ne fac nefericiți. Banii oferă oportunități. Cei care nu au trăit niciodată cu bani puțini sau chiar deloc sunt, adesea, cei care spun că banii nu contează. Încercați să spuneți asta și unei mame cu trei copii care are două slujbe pentru a-i hrăni și tot nu-și permite să cumpere și scutece.

Așadar, nu am o problemă cu ideea că sistemul politic ar trebui să se ocupe de îmbunătățirea condițiilor economice – pentru familii, comunitate, țară sau chiar pentru întreaga lume. Desigur că viața înseamnă mai mult decât bani – mult mai mult –, dar liderii politici ar putea avea obiective mult mai greșite decât să facă oamenii să prospere. În general, prosperitatea a adus vieți mai lungi și mai sănătoase, o educație de calitate mai bună, mai multă artă și timp liber, participare civică și politică mai intensă: toate fiind lucruri bune. Creșterea economică a fost un reprezentant suficient de decent pentru aceste rezultate umane, importante.

Demonstrația mea este diferită. Nu vizează contestarea valorii creșterii economice, ci se referă la *felul* în care sistemul



nostru guvernamental o tratează. Am făcut din cifre – indicatori economici – o prioritate, uitând că „economia“ reprezintă ceva mai profund, mai important și că reprezintă societatea, propriile noastre vieți așa cum le trăim. A baza totul pe cifre împinge politica guvernamentală mai degrabă spre sisteme birocratice, mecanice, decât spre abordări mai organice, care pun oamenii pe primul loc. Luați o așa-zisă „problemă economică“, cum ar fi locurile de muncă. Este la fel de mult – dacă nu mai mult – o problemă socială, umană. Evident că puteți, literalmente, schimba felul în care sunt colectate cifrele statistice, iar aceasta va schimba rata șomajului. Mai grav, vă puteți juca cu rata dobânzii și cu taxele, ceea ce va avea un efect asupra economiei generale. Dar efectele sunt mult mai puțin sigure sau predictibile decât lasă să se înțeleagă decidenții politici. Cei mai înțelepți și mai introspectivi dintre ei știu că pot face foarte puține pentru a „îmbunătăți economia“ sau pentru „a crea locuri de muncă“. Dacă vreți să vedeți mai multe locuri de muncă create și mai mulți oameni capabili să le ocupe, lucrurile care funcționează cu adevărat sunt lucrurile umane, specifice.

Ajutați oamenii să deprindă abilitățile de care au nevoie. Ajutați-i să obțină încredere și susținere pentru a deveni antreprenori. Asigurați-vă că toți copiii sunt crescuți astfel încât să-și formeze caracterul și capacitatea de a învăța, de a se pregăti, de a-și păstra slujbele. Niciuna dintre politicile sociale necesare pentru a atinge aceste obiective nu sunt surprinse în cifrele locurilor de muncă sau ale PIB-ului. Dar sunt esențiale în obținerea rezultatelor economice pe care le căutăm. Problemele economice de suprafață sunt, în esență, probleme umane. Altfel spus? Politica socială *este* politică economică, dar mai eficientă.

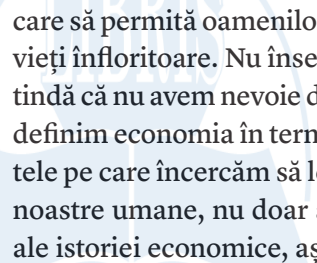
În *Evangelii Gaudium** din 2013, Papa Francisc semnalează cât de incoerente sunt prioritățile noastre: „Cum este posibil ca moartea unui bătrân fără adăpost să nu reprezinte o știre, dar să fie o știre scăderea bursei cu două puncte?“** Atunci când vorbim de cifre și nu de oamenii din spatele lor, sfârșim prin a avea priorități greșite.

Știm din ultimele descoperiri în neuroștiință și din concluziile unor studii îndelungate că circumstanțele în care crește un copil – în special în primii ani de viață – au un impact crucial asupra restului vieții sale: dacă va fi angajat sau va trăi din asistență socială, dacă va fi un contribuabil sau va reprezenta o cheltuială pentru societate. Dar guvernul nu prioritizează cheltuielile pentru cazurile de probleme sociale; irosește banii pe simptome. Această deficiență a sistemelor noastre guvernamentale este somatică. Motivul nu este că politicienii și funcționarii publici sunt tâmpiți, inutili sau răuvoitori; din contră – majoritatea sunt foarte inteligenți, dedicați și preocupați de binele public. Problema este însuși sistemul, care împinge fiecare decizie într-un cadru care este, literalmente, inuman, punând cifrele înaintea oamenilor. Este unul dintre motivele pentru care oamenii au impresia că schimbările de substanță sunt foarte puține, indiferent cine este la putere.

De aceea, primul pas în realizarea unei lumi mai umane este schimbarea priorităților guvernamentale. Argumentul meu este că trebuie să pornim de la premisa că anumite lucruri *trebuie* făcute pentru ca oamenii să ducă vieți decente și că prioritatea generală a guvernelor ar trebui să fie garantarea lor. Guvernele trebuie să construiască infrastructura (în sens larg)

* Bucuria evangheliei (n.t.).

** Francisc, *Evangelii Gaudium: Apolistic Exhortation on the Proclamation of the Gospel in Today's World* (Vatican City: Libreria Editrice Vaticana, 2013).



care să permită oamenilor să trăiască fericiți, sănătoși și să aibă vieți înfloritoare. Nu înseamnă să ignore economia sau să pretindă că nu avem nevoie de bugete echilibrate. Dar înseamnă să definim economia în termeni umani și să ne asigurăm că bugetele pe care încercăm să le echilibrăm chiar reflectă prioritățile noastre umane, nu doar accidente oculte și oarecum aleatorii ale istoriei economice, așa cum se întâmplă astăzi.

Mare parte a dezbaterii pe această temă s-a concentrat pe obsesia noastră despre produsul intern brut. PIB-ul, atunci când este folosit ca reper pentru succesul unei economii sau a unei țări, concentrează atenția nu asupra problemelor sau soluțiilor umane, ci asupra cifrelor care pot fi măsurate. PIB-ul are o deficiență centrală de proiectare: nu ia în considerare o bună parte din ce trebuie măsurat și, în același timp, măsoară lucruri pe care noi, ca societate sau ca indivizi, aspirăm să nu le producem. Gândiți-vă la un accident de mașină: cineva vă lovește din spate, distrugându-vă mașina și trimitându-vă la spital. Întregul episod crește PIB-ul. Intervenția chirurgicală, reparația mașinii, demersurile la companiile de asigurări – toate contribuie la creșterea economică. Economiiștii pun pe seama unui război mondial redresarea economiei americane după Marea Depresiune. Desigur, guvernele nu merg până acolo încât să promoveze accidente de mașini sau războaiele pe post de pachet de stimulare economică... dar PIB-ul nu vede diferența pentru că nu este uman.

PIB-ul se ocupă doar de ceea ce poate fi produs și cumpărat pe piață. Timpul pe care oamenii îl petrec cu treburi omenești – de la creșterea copiilor și prietenie, la îngrijirea bătrânilor sau a rudelor bolnave – toate se fac cu prețul intervenției formale pe piață și sunt, în mod implicit, negative. Echilibrarea orelor de lucru cu timpul dedicat relațiilor personale, implicarea în

hobby-uri, legătura cu natura, simpla odihnă și meditația – toate acestea formează o societate mai bogată. Dar nu și dacă aveți în vedere PIB-ul.

Mai mult, PIB-ul ignoră „bilanțul” societății. O gospodărie cu venituri reduse, dar cu o avere peste medie, este văzută la fel ca o gospodărie cu venituri reduse, dar fără niciun fel de avere. Cei care economisesc și fac economia mai stabilă nu contribuie la PIB, în vreme ce cheltuiitorii și debitorii, care pot supraprofită și împinge economia spre colaps, o fac. Este ridicol, dar, așa arată lumea când PIB-ul guvernează deciziile economice. Ceea ce urmează este neglijarea și degradarea acțiunilor umane, sociale și de mediu pentru câștiguri pe termen scurt.

În mod ironic, economistul care a creat PIB-ul a avertizat împotriva încrederii excesive pe capacitatea lui de evaluare. Simon Kuznets a lucrat pentru guvernul Statelor Unite ale Americii după Marea Depresiune și a realizat PIB-ul pentru președintele Franklin Roosevelt, care avea nevoie de o dovadă că economia s-a contractat pentru a-și justifica deficitul bugetar și abordarea keynesiană în stimularea economiei.* Kuznets a înțeles mai bine decât oricine limitele PIB-ului și a recomandat excluderea lucrurilor care diminuează bunăstarea umană, precum publicitatea, armele și operațiunile financiare speculative periculoase.** A susținut că nu trebuie să simplifici o bună parte din mărimea și complexitatea lumii într-un singur număr, chiar dacă poți să o faci.

Pe măsură ce deficiențele sale au devenit evidente, de-a lungul anilor, numeroase studii și comisii și-au propus să

* Zachary Karabell, *The Leading Indicators: A Short History of the Numbers That Rule Our World* (New York: Simon & Schuster, 2014), p. 68.

** Diane Coyle, *GDP: A Brief but Affectionate History* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), p. 114.