



Charles Handy

A DOUA CURBĂ



Să gândim
diferit
despre viitor

Traducere din engleză de
Diana Dorobanțu



Cuprins

Mulțumiri	9
Introducere	11
1. A doua curbă	23
2. Societatea autoîntreprinzătoare	37
3. Noua perturbare	47
4. Locul de muncă	59
5. Piața	71
6. Dilemele creșterii	83
7. Turnurile de sticlă ale capitalismului	95
8. Organizația cetățenească	107
9. Noul management	119
10. Societatea Ponzi	133
11. Societatea corectă	143
12. Semințele de aur	157
13. Școlile viitorului	169
14. Provocările democrației	183
15. Nevoia de ceilalți	197
16. Contractul cu noi însine	209

Gândindu-mă la ce s-a petrecut în urmă, cred că am fost un soț foarte enervant în mai multe rânduri, fără îndoială, dar mai ales pentru că îmi tot schimbam slujba tocmai când lucrurile mergeau bine. După zece ani la Shell, ajunsesem la nivelul de manager într-o țară mică, primul pas către lucruri mai importante, când am decis că viața unui director din domeniul petrolier nu era pentru mine, că mai degrabă aş fi instruit managerii decât să fiu unul. Cel mai probabil mi se aplica vechiul proverb „Dacă nu poți să-o faci, învață-i pe alții să-o facă”, dacă e să fiu sincer. Spre surpriza, poate chiar dezamăgirea conducerii Shell, am refuzat postul și mi-am dat demisia.

După doi ani de readaptare și reconversie profesională, m-am alăturat celor de la London Business School: șase ani mai târziu am ajuns la înaltul rang de profesor titular cu o primă carte publicată și cu Sfântul Graal al mandatului (angajare garantată până la pensionare) acordat, doar ca să decid că nu aşa doream să-mi petrec viața. Voi am să fiu un scriitor cu normă întreagă. Am avut nevoie de patru ani în altă slujbă pentru a căpăta curajul de a tăia cordonul omobilical care mă legă de pântecul unei organizații. Doar atunci am simțit că îmi intrasem în rol. și chiar la timp sau aş fi sfârșit în Davy's Bar.

Deseori, de-a lungul timpului, mi-am spus povestea drumului către Davy's Bar, iar imaginile sale, împreună cu implicațiile sale, mă bântuie încă. Aceasta este povestea lucrurilor care s-au întâmplat atunci, deoarece Davy's Bar nu mai există:

conduceam prin Munții Wicklow, colinele golașe, dar frumosase din împrejurimile Dublinului, când m-am rătăcit. Am văzut un om care își plimba câinele, așa că m-am oprit lângă el și l-am întrebat dacă putea să îmi arate drumul către Avoca, unde mă duceam.

— Sigur, mi-a zis el. E foarte simplu. Mergi drept înainte pe acest deal, apoi cobori aproximativ un kilometru jumătate până ce ajungi la un pârâu cu un pod peste el; pe cealaltă parte a lui vei vedea Davy's Bar; n-ai cum să-l ratezi, este roșu-aprins. Ai înțeles?

— Cred că da, am răspuns eu. În sus, apoi în jos, până ce ajung la Davy's Bar.

— Minunat; ei bine, cam cu un kilometru înainte să ajungi acolo, ia-o la dreapta pe deal și aşa ajungi la Avoca.

I-am mulțumit și am plecat mai departe înainte să realizez logica irlandeză stranie a indicațiilor sale. Dar mesajul său mi-a rămas în minte până ce am început să vorbesc despre provocările celei de-a doua curbe, care întorc la dreapta în vârful dealului și deseori le poți rata fără să știi că acolo ar fi trebuit să ajungi. Am întâlnit prea multe organizații (și, într-adevăr, indivizi) blocate în punctul Davy's Bar, care au realizat prea târziu că au ratat întoarcerea către viitor și pot doar să se uite în urmă cu regret și să-și înece amarul cu o băutură sau două, în timp ce își plâng sfârșitul și sunt copleșiți de amintiri despre vremurile bune și ceea ce ar fi putut să fie.

Fără să vreau, în cariera mea am condus pe o serie de drumi în sus pe deal, întorcând de fiecare dată înainte de a ajunge în punctul echivalent acelui Davy's Bar. Atunci când am desenat curbele, traiectoria mea de urcuș și coborâș a început să aibă sens. De atunci, curbele au influențat cea mai mare parte a gândirii despre schimbare și, în general, despre viitor. Ideea curbelor sigmoidale, așa cum sunt ele corect denumite,

este o metaforă. Metaforele sunt de mare ajutor pentru înțelegere și nu trebuie respinse, deoarece nu sunt strict științifice. Sunt concepte simple, imprecise în detaliu, dar neașteptat de revelatoare în privința perspectivei pe care o avem asupra lumii. Vor exista mult mai multe în această carte.

Curba sigmoidală este o curbă în formă de S culcat, care arată cam aşa:



Curba sigmoidală este un concept matematic. Folosită ca metaforă, aceasta reprezintă o expresie familiară pentru multe concepte. Expresiile „curbă de învățare” și „înaintea curbei” fac referire la această curbă sigmoidală și multe afaceri o folosesc atunci când fac proiecții despre viitor. Însă nu este mereu luat în calcul faptul că reprezintă mult mai mult decât acest lucru. Reprezintă linia tuturor lucrurilor umane, a proprietăților noastre vieți, a organizațiilor și a afacerilor, a guvernelor, imperiilor și alianțelor, a democrației efective și a multelor și variatelor sale instituții. În fiecare caz există sau a existat o perioadă inițială de investiții – fie că au fost financiare, educaționale (în cazul proprietăților noastre vieți) sau de încercare și experimentare –, o perioadă în care eforturile depuse depășesc rezultatele, atunci când linia S-ului merge în jos. Mai multe investiții decât profituri. Apoi, pe măsură ce rezultatele încep să iasă la suprafață, iar indiciile de progres apar, linia urcă. Dacă totul merge bine, atunci linia continuă să urce, dar vine vremea când în mod inevitabil curba ajunge în vârf și începe să coboare. Coborârea poate fi prelungită și, de multe ori, aşa este, dar uitarea așteaptă la finalul acesteia.

Se pare că nu există vreun mod de a scăpa de curba sigmoidală. Singura variabilă este lungimea curbei. Imperiul Roman a durat 400 de ani, dar, în cele din urmă, a ajuns la un sfârșit. Alte imperii au rezistat cu mult mai puțin înainte de a se scufunda, precum Imperiul Britanic, ceea ce se va întâmpla cu siguranță și în cazul Imperiului American. Guvernele și dictaturile își ating, în cele din urmă, sfârșitul. La o scară mai mică, afacerile rezistă în medie 40 de ani înainte de a se prăbuși sau a fi preluate; acum durata medie de viață pare să fi scăzut până la doar paisprezece ani. Viteza curbei pare să se mărească, deși noi am reușit să ne întindem curbele vieților personale până la 90 de ani sau mai mult. Totuși există un fel de uitare la final. S-ar putea să fie o perspectivă deprimantă.

Dar nu ar trebui să fie aşa. Întotdeauna poate exista o a doua curbă, care arată cam aşa:



Îmi veți da dreptate, dar îmi veți semnala o problemă. Aspectul neplăcut și, de multe ori, fatal al acestei a doua curbe este că ea trebuie să înceapă înainte ca prima curbă să ajungă în vârf. Doar atunci există suficiente resurse – de bani, timp și energie – pentru a acoperi acea cădere inițială, perioada de investiții. Dacă încerci să desenezi a doua curbă ca una care debutează după atingerea vârfului, atunci când acea primă curbă începe să coboare, planul nu va funcționa pe hârtie sau în realitate; a doua curbă nu ajunge niciodată suficient de sus, dacă nu îi oferiți un impuls serios și ferm. Totuși problema

constă în a depista când prima curbă se pregătește să atingă vârful. Psihologic vorbind, atunci când totul merge bine, este logic să te aștepți că acest parcurs favorabil va continua, celelalte aspecte rămânând constante. De ce să nu proiectezi prezentul în viitor când îți este favorabil într-un mod atât de evident? Cu toate acestea, succesul ne pune ochelari de cal, descurajează îndoială și se consolidează. Doar în retrospectivă putem să ne uităm în urmă și să spunem: „Asta a fost tot, acela a fost vârful, atunci trebuia să începem să gândim altfel”. Din nefericire, dacă ești înțelept după ce un eveniment s-a încheiat, este prea târziu pentru a mai schimba ceva.

Succesul primelor curbe te poate orbi în ceea ce privește posibilitățile unei noi tehnologii sau ale unei noi piețe, permitându-le altora să preia inițiativa. Clayton Christensen de la Harvard Business School a denumit această problemă drept inovația disruptivă, prezentând, printre multe altele, cazul Kodak, care a ignorat posibilitățile fotografiei digitale până ce a fost prea târziu. A permis persoanelor din afara companiei să intervină și să creeze, în opinia mea, o curbă nouă în locul lor. Tehnologia nouă oferă în fiecare zi șansa acelor noi curbe. Identificarea și valorificarea lor reprezintă noua provocare strategică pentru educație, sănătate și guvern, precum și pentru afaceri.

Cu toate acestea, atunci când venitul, productivitatea sau reputația voastră se prăbușesc, este dificil să vă gândiți la ceva nou. Oricine a trecut prin somaj își va aminti cât de greu a fost să-și recapete încrederea sau energia, ca să nu mai vorbim despre mijloacele necesare pentru a face o investiție în ceva cu potențial riscant. Guvernele consideră acest lucru la fel de dificil ca și indivizii, de aceea sfatul keynesian de a investi pentru a ieși din recesiune este în mod intuitiv destul de dificil de aplicat. Atunci când banii sunt puțini este constraintuitiv să

cheltuieste mai mult. Gândirea de tip a doua curbă apare greu atunci când vremurile sunt dificile. În afaceri, ar putea presupune să intrați în competiție cu voi însivă, chiar să vă canibalizați produsul existent. Aplicați această metodă când vremurile sunt bune; înainte de declin.

Unele instituții și unii oameni se luptă până la o două linie plecând de la o curbă descendente, dar numai cu un efort imens și cu un sacrificiu mare care să genereze necesarul pentru a acoperi acea coborâre inițială a curbei. În cazul organizațiilor, presupune reducerea personalului și a cheltuielilor administrative, regruparea organizației, care deseori implică înlocuirea conducerii și, cel mai dureros lucru dintre toate, renunțarea la o parte dintre produsele și piețele preferate. În practică, acest lucru are loc doar atunci când problema este preluată de o altă afacere cu mai puține mustrări în privința intervenției „chirurgicale” necesare. Companiile private ar putea justifica remodelarea afacerilor pe care le cumpără, argumentând că doar aşa respectivele afaceri identifică a două curbă proprie.

Uitându-mă în urmă la cariera mea, fără a-mi da seama, am făcut lucrul corect la momentul potrivit. De fiecare dată mi-am părăsit slujba înainte de a ajunge la apogeu. Apoi noua mea curbă a coborât, din punct de vedere finanțiar, pentru câțiva ani, cât am investit în învățare, până ce curba nouă a început să urce, pentru ca și aceasta, în timp, să ajungă în vârf. Presupun că o curbă ulterioară se pregătește să apară. S-ar putea ca mulți să fi avut o experiență similară în propriile vieți, trecând de la o slujbă la alta, călătorind necunoscători pe curbele sigmoidale, dar gândirea de tip a două curbă depășește cu mult domeniul carierelor personale.

Steve Jobs de la Apple a fost, după toate declarațiile, un om cu care se colabora greu, dar era expertul în identificarea celei

de-a doua curbe. Până ce calculatorul Macintosh să ajungă un succes dovedit, Jobs și echipa sa creativă plănuiau deja să intre în afacerile cu muzică prin intermediul iPod-ului. Atunci când produsul a început să domine piața, Jobs avea deja schițele de design al iPhone-ului, un produs nou pentru o afacere foarte diferită, care a fost urmat, odată ce a avut succes, de iPad. Fiecare curbă nouă a fost concepută înainte ca precedenta să ajungă în vârf. Fiecare curbă nouă a crescut din ultima, dar a vizat o piață foarte diferită - la prima vedere, era un risc mare, dar pentru Jobs era o nouă curbă logică. Astăzi, produsele Apple par să fie o familie continuu interconectată, dar acest lucru nu era nici inevitabil, nici previzibil. Va continua Apple să aplice gândirea de tip a două curbă? Timpul ne va spune, deoarece această mentalitate nu este ușor de aplicat. Necesită imagine, intuiție și instinct mai mult decât analiză rațională. Apoi, pentru a acționa în baza ei, aveți nevoie de curaj pentru a păsi în necunoscut atunci când toate semnalele și toti cei din jurul vostru vă spun că nu trebuie să-o faceți.

Într-un alt domeniu și într-un alt joc, Alex Ferguson, legendarul manager al Clubului de Fotbal Manchester United, a avut grija să aducă noi talente înainte ca jucătorii actuali de top să treacă de vârf, chiar dacă ocazional acest lucru a însemnat să piardă staruri care mai aveau ceva timp de jucat. Din nefericire, va fi mereu dificil să-i menții implicați pe creatorii primei curbe în timp ce construiesc viitorul sub ei. Răspunsul evident este să-i ajuti să-și creeze ei însiși începuturile unei a doua curbe proprii, dar nu înainte ca propria voastră a două curbă să fi fost stabilită. Temporizarea reprezintă totul. O mare parte din succesul prelungit al lui Alex Ferguson s-a datorat temporizării corecte a celei de-a doua curbe. Nu ar fi putut să ridice clubul în topurile lumii fotbalului și nici să-l fi menținut acolo 27 de ani, dacă nu ar fi condus curbele sigmo-

idale, deși, bineînțeles, nu cunoștea acest concept. La fel cum Monsieur Jourdain al lui Molière a aflat că vorbea în proză de 40 de ani fără să știe, tot atât de mulți oameni de succes s-au reinventat pe ei sau organizațiile lor fără să cunoască acest concept. Din nefericire, privind în retrospectivă, Alex Ferguson a eșuat la final. Și-a dat demisia atunci când clubul ajunsese deja în vârf, lăsându-și succesorul să construiască o nouă curbă atunci când precedenta începuse deja să coboare. Dacă Ferguson ar fi plecat cu doi ani înainte, atunci progresul înregistrat de club la acel moment i-ar fi putut oferi timpul necesar pentru a construi credibilitatea noului lider și șansa de a începe o curbă nouă.

Faceți o comparație între aceste cazuri și exemplele mele și povestea unui om pe care l-am întâlnit la o petrecere locală. Stătea de unul singur, într-un colț, în timp ce petrecerea se desfășura în jurul lui. Evident, era puțin mai în vîrstă, dar era și puțin pierdut, așa că m-am dus să vorbesc cu el.

- Locuiți de mult aici? l-am întrebat.
 - Da, mi-a răspuns. Știi, am 93 de ani, deși nu-l întrebăsem.
 - Da?, am zis eu. Atunci trebuie să fi avut o viață fascinantă - povestiți-mi.
 - Ei bine, atunci când a izbucnit războiul, aveam 19 ani. Am încercat să mă înrolez, dar mi-au zis că plămânii mei nu ar fi făcut față și că în schimb trebuie să fac o muncă industrială. Mi-au oferit ocazia să aleg între două fabrici, una la nord de Tamisa, iar alta, la sud. Din moment ce locuiam în nord, am ales-o pe aceea. Acolo am rămas pentru următorii 40 de ani, urcând câteva trepte în acea perioadă. Apoi m-am pensionat și am venit să locuiesc aici.
 - Și apoi...?, l-am întrebat eu.
 - Asta-i tot, mi-a răspuns el.
- Apoi, după o lungă pauză, a adăugat:

— Câteodată, cred că trebuie să fac mai multe în viață.

O viață de succes moderat, urmată de un declin încet înde lungat către uitarea finală. Nu este nimic în neregulă cu acest lucru, sunt obișnuit, cu excepția a ce ar fi putut să fie. De ce era o poveste atât de familiară? De ce îmi amintea de atât de mulți oameni pe care îi cunoșteam, care adunaseră mulți ani de experiență într-un CV care acum părea irelevant, de la atât de multe afaceri și de la alte instituții? Într-adevăr din cea mai mare parte a țării în care locuiam, mulți dintre aceștia – mi se părea mie – eșuaseră în a găsi cel mai potrivit drum către un viitor diferit și, în schimb, se mulțumiseră cu ce aveau, mergând cu spatele către viitor, agățându-se cât de mult puteau de ce era valabil în trecut, sfârșind cu o băutură în față la Davy's Bar în timp ce se lăsau copleșiți de amintiri.

Probabil, nu este de mirare că mentalitatea de tip a doua curbă – și acțiunile bazate pe aceasta – este mai rară decât ar trebui să fie, în viețile noastre sau în cele ale instituțiilor. Câteodată, este nevoie de un declanșator. Afacerile pot sesiza necesitatea unei noi mentalități de funcționare, luând în considerare reducerea marjelor de profit sau a prețului acțiunilor listate. Atleții știu că vârsta impune propriile limite, deseori într-o fază extrem de timpuriu, și că o nouă carieră trebuie să fie planificată cât timp succesul îți permite să apari încă la știri. Managerul clubului de rugby Wigan mi-a spus cândva că cea mai mare problemă a sa era să convingă un atlet robust de 25 de ani, care se afla la apogeul puterilor sale, că avea nevoie să adopte un alt mod de viață în trei sau patru ani.

Pensionarea, redundanța sau divorțul pot să reprezinte declanșatorul pentru unii indivizi, deși dacă amânați să o faceți până când se întâmplă, atunci s-ar putea să fie prea târziu. Câteodată, este plăcileală care apare de pe urma succesului. Am trecut prin asta, am pățit-o. André Previn, interpretul de

muzică clasică, a avut mare succes la Hollywood când era Tânăr, compunând muzică de film, dar a renunțat, pentru a se muta în Marea Britanie și a se concentra asupra interpretării și a dirijării. Mi-a explicat că, într-o dimineață, s-a trezit fără a simți vreo durere în stomac la gândul a ce avea de făcut în ziua respectivă. În acel moment, știa că venise vremea să plece.

Amenințarea unei preluări poate reprezenta declanșatorul pentru o afacere. O perioadă petrecută în opoziție poate reprezenta echivalentul unui timp sabatic pentru politicieni și ar trebui să fie o invitație la o perioadă de gândire de tip a doua curbă. Orice ne scoate pentru o vreme din zonele noastre de confort poate acționa ca un factor care să ne reamintească de faptul că trecutul, cu care suntem obișnuiți, ar putea să nu fie cel mai bun viitor. Anii sabatici pentru directorii executivi sau transferurile temporare ar trebui să fie mai frecvente decât sunt în realitate. Așa cum spunea cândva dr. Johnson, poți să-ți vezi propria țără mult mai clar atunci când ieși din ea. Instituțiile, mai ales, sunt recunoscute ca fiind refractare la propria dispariție, considerând că este datoria lor să reziste, în ciuda șanselor de supraviețuire. Jim Collins, scriitor și teoretician al managementului american, a enumerat în mod util cele cinci stadii ale declinului instituțional pe acea parte alinecoasă a primei curbe, cea pe care Christensen o numea „alunecarea tehnologică”. Mai întâi, este aroganța născută din succes, apărută în vârful curbei, apoi urmărirea nedisciplinată a acelaiași lucru și negarea oricărui risc. Ulterior, este vorba doar despre o ancorare futilă în încercarea de a se salva și despre o eventuală capitulare în fața irelevanței sau a dispariției. Este fascinant de trist să privești prea multe instituții care îngrijorează avansul încet prescris de Jim Collins, de obicei încercând să facă același lucru, dar cu costuri mai mici, rămânând astfel cu și mai puține resurse pentru a întreprinde ceva nou.