

**Nu așa  
procedăm  
noi aici!**



# Nu așa procedăm noi aici!

Traducere din engleză de  
**Louis Ulrich și Tudor Ulrich**

O poveste despre  
cum <sup>cresc</sup>, <sup>decad</sup> și <sup>cresc</sup>  
din nou  
organizațiile

PUBLICA



## John Kotter

Holger Rathgeber

Autorii bestsellerului *Aisbergul nostru se topește*

Titlul original al acestei cărți este *That's Not How We Do It Here: A Story About How Organization Rise, Fall - and Can Rise Again* de John Kotter și Holger Rathgeber.

**Copyright © 2016 by John Kotter and Holger Rathgeber**

**Illustrations by Kari Fry. Copyright © 2016 by Kotter Associates**

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio** an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

**© 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.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**KOTTER, JOHN**

**Nu așa procedăm noi aici! : o poveste despre cum cresc, decad și cresc din nou organizațiile/** John Kotter și Holger Rathgeber ; trad.: Louis Ulrich și Tudor Ulrich. - București : Publica, 2016  
ISBN 978-606-722-232-6

I. Rathgeber, Holger  
II. Ulrich, Louis (trad.)  
II. Ulrich, Tudor (trad.)

005

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN COPERTĂ:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Laura Davidescu

**CORECTOR:** Paula Rotaru

**DTP:** Dragoș Tudor

Vulturii se transformaseră în mod misterios din mâncători de cadavre în ucigași. Nimeni nu știa de ce. Aceste creaturi groaznice, înfricoșătoare, mortale erau, probabil, lovitura finală care ducea la prăbușirea clanului lui Matt.

Matt era o suricată – acele animale africane mici, pe care oamenii le găseau drăguțe și interesante. Asemenea tuturor suricatelor, Matt avea propria personalitate distinctă și deprinderi bine definite. Fusese mereu timid și putea fi nițeluș cam rigid odată ce avea un plan în minte. Însă un simț înnăscut al loialității, un zâmbet blând și abilitățile pe care le folosea întotdeauna pentru a ajuta grupul îl făcuseră foarte apreciat. De regulă, se bucura de viață și, de cele mai multe ori, aceasta îi surâsesse.

Numai că atunci...

Pentru că ploaia părea să fi dispărut, clanul său de mici creaturi pufoase nu mai avea suficientă hrană pentru toți. Cel puțin o dată pe zi, Matt mânca mai puțin, astfel încât cei mici, bătrânii și neputincioșii să aibă mai mult. Dar asta nu însemna decât o foarte mică contribuție la rezolvarea problemei. Creșterea numărului de prădători era... ei bine, Matt nu mai văzuse niciodată așa ceva. Unele suricate spuneau că lucrurile aveau legătură unele cu altele. Mai puțină ploaie însemna mai puțină hrană, ceea ce ducea la schimbări ciudate și impredictibile în comportamentul prădătorilor. Dar cine știa sigur?

Nu păreau să reușească să se pună de acord, cu atât mai puțin să vină cu idei noi și mărețe pentru a face față noilor probleme. Pentru Matt și mulți alții, situația era incredibil de frustrantă. Pentru a înrăutăți și mai mult lucrurile, până și îndeplinirea celor mai de rutină sarcini zilnice se dovedea tot mai dificilă.

Nu că Matt nu ar fi auzit niciodată vreo idee nouă și promițătoare. Avea doi prieteni foarte creativi, Tanya și Ayo, care veniseră cu o posibilă modalitate de a găsi mai multă mâncare și de a risipi mai puțină și cu o metodă potențială de a localiza mai repede prădătorii. Ambele suriccate s-au ciocnit însă de un zid de „nu așa procedăm noi aici”, o reacție care, în circumstanțele date, era lipsită de sens. Matt a încercat să intervină și să le arate celorlalți că un asemenea argument era illogic. A vorbit cu suriccatele pe care le cunoștea cel mai bine, cele născute în același timp cu el. A vorbit cu Șeful Familiei. Dar nu a ajuns la niciun rezultat.

Matt era foarte obosit. Pentru că era respectat, unul dintre conducătorii cei mari – un Alfa – i-a cerut să se ocupe ba de un proiect, ba de altul și tot așa. Presiunea creștea. Nu era nicidecum tipul care să treacă prin viață tăcut sau foarte furios pe lume. Și totuși așa stăteau lucrurile...

O suricată foarte supărată.





# Introducere

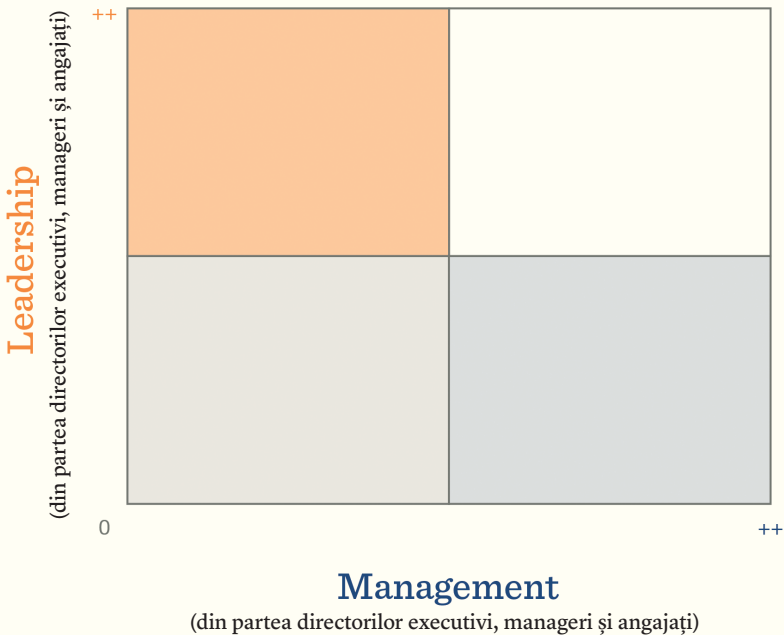
Aceasta este o poveste despre problemele importante cu care ne confruntăm aproape toți: rata schimbării crește, un lucru care cu greu poate fi văzut clar sau rezolvat bine, iar atunci când nu putem găsi metode prin care să evităm pericolele, să profităm de oportunități și să obținem rezultatele pe care cu toții le apreciem cu adevărat – lucruri despre care știm că sunt toate posibile deoarece unii oameni le fac –, viața poate deveni destul de neplăcută.

Am ales aici un format de fabulă – o poveste cu o întreagă serie de personaje, inclusiv Matt –, deoarece fabulele pot să redea probleme mari și pot fi utile multora. Și aici problemele chiar sunt mari. Pentru a înțelege modul în care putem obține rezultate mai bune, trebuie să înțelegem mai bine

modul în care organizațiile cresc, de ce adesea se chinuiesc indiferent de succesele lor anterioare și de ce pot să decadă. Trebuie să ne fie mai clar felul în care unele se ridică din nou, își îndeplinesc misiunea, creează locuri de muncă, servicii de calitate și capital. Contribuie la înțelegerea rolului pe care îl joacă, în aceste povești, disciplina, planificarea, fiabilitatea, eficiența, pasiunea, viziunea, implicarea, viteza, agilitatea și cultura. Și mai există și ideea de management versus leadership – iar acesta din urmă făcut nu doar de câțiva oameni din birouri mari.

Da, da, știm că e puțin cam mult pentru o cărțuție. Și, da, mulți alții au avut destule de spus despre aceste probleme. Dar credem că este prea multă ceață în jurul unor chestiuni fundamentale care au legătură cu succesul în ziua de azi. Doar atunci când începem să ridicăm această ceață avem șansa de a transforma provocările și amenințările secolului XXI în oportunități interesante – pentru afacerile, guvernele și organizațiile

noastre non-profit și pentru noi înșine. Am putea continua să vorbim despre deceniile de cercetare care stau la baza ideilor și perspectivelor din această poveste. Însă o discuție despre aceste lucruri aici ne-ar putea submina scopul de a fi scurți, provocatori, utili și amuzanți. La sfârșitul cărții vom oferi câteva gânduri despre problemele ridicate în această cercetare și în poveste. Pentru moment, nu prezentăm decât diagrama simplă de mai jos.

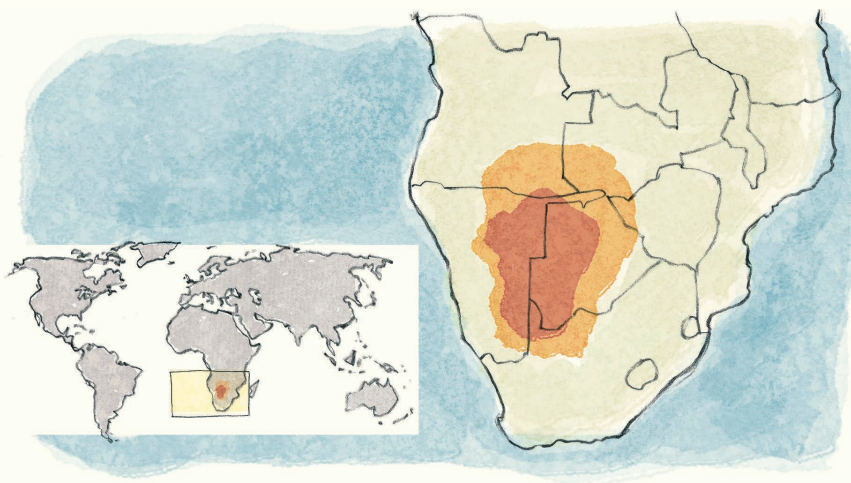


Ea spune multe despre felul în care organizațiile cresc, decad și e posibil să crească din nou, precum și despre ceea ce am putea face fiecare dintre noi pentru a fi mai eficienți și mai fericiți la locul de muncă. Vom discuta despre toate aceste lucruri la sfârșitul cărții (și veți înțelege relevanța lor pe parcursul parabolei noastre).

Pentru moment, de-ajuns. Să ne întoarcem și să-ncepem cu începutul poveștii noastre.

# Capitolul 1

A fost odată ca niciodată cel mai interesant clan de animale pe care oamenii le numesc suricate. Ele trăiau în Kalahari, o fâșie de pământ fierbinte și uscat din partea de sud a continentului african.



La prima vedere, teritoriul pe care aceste suricate îl numeau acasă arăta ca multe alte zone din jurul lor. Dar, printr-o combinație de istețime,

muncă grea, constrângere și puțin noroc, strămoșii lor fondaseră un loc diferit de toate celelalte. Înainte de sosirea lor, un incendiu de vegetație curățase solul și crease un habitat aproape perfect. Mulți prădători fuseseră izgoniți de foc și exista suficientă hrană care consta în special din scorpioni, insecte crocante, viermi, ouă și, din când în când, fructe.



Clanul a început cu o duzină de suricate și a ajuns la peste o sută cincizeci, o mărime cu mult

peste cea obișnuită. Suricatele pot să aibă între două și patru fătări pe an, câte trei-cinci pui la fiecare fătare. Dacă faceți o socoteală – bine, diferența între două și patru fătări și între trei și cinci pui la fiecare fătare este de... să zicem că, în condiții bune, se poate ajunge la o mulțime de suricate în plus.

Niciuna dintre aceste condiții nu este mai importantă decât menținerea bunei funcționări a clanului care, după cum vă puteți aștepta, se dovedește a fi o sarcină tot mai dificilă pe măsură ce el continuă să crească. Însă acest grup a învățat să se descurce excepțional de bine – acesta fiind și unul dintre motivele pentru care povestea este atât de interesantă.

Primăvara trecută avuseseră parte de multă ploaie. Găsitul hranei era relativ ușor. Viața nu era lipsită de griji, dar, pe ansamblu, era bună. Fiecare își avea locul său și, atâta vreme cât își făceau treaba așa cum trebuia făcută în cadrul clanului și te fereai de necazuri, lucrurile erau acceptabile.

Se puteau schimba? „Bineînțeles”, ar răspunde aproape oricine. „Schimbarea face parte din viață. Ai un sezon uscat, după care vine un sezon ploios. Sunt șoimi care uneori încearcă să ne prindă, mai sunt și șerpii. Dar știm cum să ne descurcăm. Poate fi dificil, dar avem metode prin care putem face față al naibii de bine unor provocări ca astea, mulțumim frumos.”



## Nadia, creativa

Nadia era un membru inteligent, aventuros și energic al clanului. Avea o fire deschisă și un entuziasm molipsitor, mai ales în ceea ce privește puii, care păreau să se țină după ea peste tot. De obicei, asta o amuza – deși, după cum ne putem aștepta, putea fi uneori agasant.



Într-o zi, când Nadia a auzit că trebuia să se întâlnească pe la amiază cu Șeful Familiei, s-a neliniștit puțin, lucru ușor de înțeles. Nu-l întâlnise aproape niciodată față în față.

A vorbit cu prietenele ei. Știa cumva despre ce era întâlnirea? Una dintre ele știa. Nadia a aflat că era vizată pentru slujba de Soră mai Mare a unor pui nou-născuți, imediat ce aceștia vor putea să-și părăsească vizuina.

După ce a reflectat puțin, Nadia a decis că-și dorea foarte mult slujba asta. Dar mai înainte trebuia să treacă de un interviu cu Șeful Familiei, cel care lua toate deciziile de numire pentru grupul său.

A ajuns la întâlnire ceva mai devreme, așa că s-a așezat și și-a lăsat mintea să răătăcească.

„Tu ești Nadia? Da?” Șeful Familiei a trezit-o din reverie. Avea reputația că e dur, dar corect. „Am câteva întrebări pentru tine”, începu el. „Prima...”

Nadia a răspuns corect la mai toate întrebările, dând răspunsuri cu suficient aplomb cât să-și mascheze anxietatea naturală. Testul nu i se păruse

deloc greu pentru că, într-un fel sau altul, cunoștea acele răspunsuri de când era pui. Nu toate aveau sens pentru ea, dar și-a imaginat că, dacă voia slujba, nu ar trebui să provoace niște discuții filosofice despre modul în care se conduce un clan.

Când șeful s-a convins că tânăra suricata era capabilă să-și asume responsabilitatea, i-a pus întrebarea *cea mai importantă*: „Ești dispusă să-ți asumi toată răspunderea de a-i învăța pe puii tăi ceea ce trebuie să știe pentru a fi adulți în cadrul clanului și de a le proteja viețile până când se vor putea proteja singuri?”

Ca să treacă testul, Nadiei nu-i trebuia decât o nanosecundă pentru a răspunde „Da”. Și o făcu.

A plecat de la întâlnire entuziasmată, dar, ca să fim cinstiți, nu înțelesese prea bine ce i se cerea în noul său rol. Iar asta o îngrijora puțin, ceea ce, ca să fim din nou cinstiți, o suricată inteligentă și energică nu prea avea chef să recunoască.

## Nicholas, disciplinat și de încredere

Nicholas era fratele mai mare al Nadiei și Șeful Gărzilor. Era devotat, serios, atent la detalii și foarte disciplinat. Era, de asemenea, inteligent și chipeș... și jumătate dintre prietenele Nadiei erau îndrăgostite de el în secret.

Nicholas doar ce terminase ședința de dimineață cu gardienii săi. Trecuse în revistă programul pentru ziua aceea și le reamintise tuturor că, din cauza ultimelor știri îngrijorătoare, trebuiau să fie mai atenți ca niciodată.

Unul dintre gardieni zărise o cobră într-un copac din apropierea clanului. De asemenea, un șacal fusese văzut dând târcoale. Prădătorii ăștia ar fi fost încântați să aibă la prânz carne de suricată. În ambele cazuri, gardienii erau siguri că nu erau aceiași prădători pe care-i văzuseră cu o zi înainte. Doi șacali și două cobre în același timp era

ceva neobișnuit. Poate chiar mai rău, un alt gardian raportase că a văzut pe cer ceva ce părea a fi o creatură despre care bătrânii le spusese că ar fi un vultur. De când clanul acesta se așezase la casa sa, după incendiul de vegetație, nicio creatură-vultur nu fusese văzută vreodată.

Când a văzut-o pe Nadia venind spre el, mintea lui Nicholas era încă preocupată de ceea ce abia auzise și ce trebuia să facă. Știa de interviul ei și fusese sigur că va trece testul. Își îmbrățișă sora mai mică. Ea încă era cu sufletul la gură din cauza alergatului și abia putea să vorbească. După ce i-a spus că primise slujba, a observat rapid că ceva îl deranja pe fratele său. Așa că l-a întrebat.

„Nimic special”, o minți el ca să nu o îngrijoreze, „munca obișnuită.” Dar Nadia insistă. „Ce muncă? Tu ești Șeful Gărzilor, dar nu te văd niciodată stând de pază.” Zâmbi, iar Nicholas ar fi trebuit să râdă și el. „Nu, nu stau eu de pază. Fac altceva, știi bine. Chiar vrei să afli mai multe des-

pre asta?”, o întrebă, simțind că i-ar prinde bine câteva minute care să-l mai abată de la gândurile sale. „Înainte nu te interesa prea tare.”

„Astăzi nu e înainte”, spuse Nadia cu entuziasmul ei dezarmant, simțind că, dată fiind noua sa slujbă, aceste informații i-ar putea fi acum utile. Așa că s-au așezat, iar el i-a explicat.

„Fac planuri cu privire la numărul de gardieni de care avem nevoie și concep un program zilnic de pază. De-a lungul anilor, pe măsură ce clanul nostru a tot crescut, noi am învățat că planurile și orarele sunt esențiale, altminteri unele posturi vor rămâne din întâmplare nepăzite. Și că asta poate să însemne...” Scutură din cap. Nu mai era nevoie să spună „suricate moarte”. Nadia înțelese.

„Recrutez și antrenez gardieni. Pe cei care nu sunt potriviți pentru asta încerc să-i folosesc la altceva. Să faci de pază excelent este un talent și trebuie să-l avem. Paznici amatori? Proastă idee.

Stabilesc procedurile pe care să le urmeze gardienii pe baza a ceea ce am învățat în timp.

Calculez cât de des suntem atacați, când și unde. Ne-am stabilit obiective foarte stricte. Nu vrem să ne mințim singuri că facem o treabă bună când, de fapt, n-o facem. Când clanul era mic, toată lumea putea să vadă ce se întâmpla. Dar acum, nu.

Și dacă apare vreo problemă cu paza, este responsabilitatea mea s-o descopăr repede, s-o analizez și s-o rezolv. Dacă sunt lent...” Scutură din nou din cap.

Nadia încerca să pară interesată, dar planurile, orarele, procedurile, măsurile și toate astea sunau cam... plictisitor. Nicholas văzu că o frământa ceva și, cum mai avea ceva timp înainte de următoarea întâlnire, continuă.

„Vezi tu, pentru ca un clan ca al nostru să funcționeze bine, ai nevoie în primul rând de disciplină și de ordine”, spuse el, în timp ce desena niște pătrate și linii în nisip.

„Buna organizare este esențială. Și asta începând cu cei doi Alfa ai noștri din top.” Un mascul și o femelă, ca în toate clanurile de suricate.

„Ei iau toate deciziile importante pentru noi. Sub ei, îi ai pe Beta” - șase Șefi de Familie, fiecare supraveghind grupuri de douăzeci până la treizeci de suricate, alături de Șeful Vizuinilor și de Nicholas, Șeful Gărzilor. „Împreună ne asigurăm că toate lucrările necesare sunt îndeplinite și că fiecare membru al clanului știe ce are de făcut, când și cum.”



Nicholas i-a explicat că în ultima vreme fuseseră atacați de zece ori în intervalul de la o Lună plină



la alta. I-a arătat cum ținuse socoteala asta, cu niște crenguțe aranjate într-un fel anume în una dintre vizuini. Nadia era impresionată. „Avem o rată de succes de sub unu la douăzeci”, spuse Nicholas cu oarecare mândrie în glas, și pe bună dreptate, deoarece, pentru clanurile de suricate, aceasta era o cifră excepțional de bună.

Nadia, neobișnuită cu jargonul managementului suricatelor, îl întrebă: „Ce înseamnă mai exact o rată de succes?”. Nicholas clătină din cap. „Înseamnă cât de des un membru al clanului este răpit sau grav rănit de un prădător raportat la numărul total de atacuri. Desigur, facem tot ce putem ca s-o menținem cât mai scăzută. Acesta este modul în care ne evaluăm munca noastră de gardieni.”

Nadia nu putea fi decât *foarte* impresionată de fratele ei favorit, deși ideea de a sta pe acolo și a măsura una-alta i se părea destul de... plictisitoare.

Nicholas desenă altă căsuță sub un Șef de Familie. „Aici este acum locul tău, ca Soră mai Mare”, îi explică el zâmbind. Dedesubt desenă cinci căsuțe. „Și aceștia sunt puii tăi.”

Nadia a avut două reacții imediate. Prima, nu-i plăcea să-și vadă numele pus într-o căsuță, deși înțelegea că promovarea o plasa în căsuța aia. A doua, nu înțelegea ce caută puii pe diagrama asta.

„Dar puii nu muncesc”, protestă ea.

„Greșit”, spuse Nicholas. „O fac. Munca lor este să învețe să supraviețuiască. Munca ta este să-i înveți pe cei mici să reușească.”

Se uită la soare și la umbra lui – un adevărat ceas al suricatelor - și spuse: „Acum trebuie să fug la o altă întâlnire, surioară. Sunt mândru de tine”. S-au îmbrățișat, iar el a plecat.

Între timp, Nicholas se tot gândise la vultur, o creatură de care auzise din copilărie – nu ca despre o ființă reală, pentru că nimeni nu văzuse vreuna, ci mai degrabă așa cum copiii de om aud despre vrăjitoare, spiriduși și dragoni.

## „Mai întâi înveți regulile, apoi...”

Nadia nu prea știa la ce să se aștepte de la cursurile de pregătire pentru Surori mai Mari. Era dornică să învețe, mai mult sau mai puțin, pentru că, dacă trebuia să-și facă treaba, voia s-o facă bine. Cu siguranță, Nicholas așa s-ar comporta.

Când a ajuns la pregătire, Șeful Familiei sale era acolo. „Astăzi parcurgem regulile pentru Surorile și Frații mai Mari”, spuse el și imediat începu să le treacă în revistă pe toate douăzeci și cinci.

I-a cerut Nadiei să repete regulile și ea a spus corect douăsprezece din prima încercare. „Nu-i rău pentru început”, a spus Șeful, în stilul său sec obișnuit, deși în realitate era impresionat de noua sa elevă.

Restul dimineții au repetat regulile, de la cap la coadă și invers, până când Nadia a reușit să rețină majoritatea dintre ele. „Care e regula numărul cinci?”, întrebă Șeful. „Nu lăsa niciodată puii sin-

guri!” „Bine. Care-i regula numărul paisprezece?”  
„Începe și termină fiecare zi cu un duș de nisip!”  
„Bine.”

„Ajunge pentru azi”, hotărî Șeful. Dar Nadia îl întreabă: „La numărul șase: Tratează-i pe toți puii în același fel. De ce este acesta un lucru bun?”

Șeful se ridică, gata de plecare, și îi răspunse: „Pentru că va da cele mai bune rezultate. Dacă avem timp, o să-ți explic mai târziu. Ne vedem mâine la aceeași oră. La amiază”.

Restul zilelor de pregătire au fost la fel ca prima. Era destul de obositor pentru o minte creativă și aventuroasă. Iar răspunsul la „de ce”-urile ocazionale ale Nadiei era, invariabil, „pentru că experiența ne-a arătat că va produce cele mai bune rezultate!”. Deși ea știa că acest răspuns era probabil adevărat, nu i se părea cel mai satisfăcător.

În momentul în care Nadia fu capabilă să-și amintească fără greșală toate regulile, întreabă cu oarecare speranță în glas dacă pregătirea se terminase. „Nu”, fu răspunsul scurt și fără echivoc.

„Acestea nu sunt decât regulile. Acum trebuie să înveți procedurile și să le aplici.”

Când profesorul văzu că Nadia nu înțelege, îi explică: „Regulile doar îți spun *ce* să faci, nu și *cum* să o faci. Pentru cele mai multe dintre reguli, am învățat cum să îndeplinim sarcina în cel mai bun mod”. Din tonul vocii sale, te-ai fi putut gândi că, în afară de nevastă, regulile și procedurile erau marea sa dragoste.

Nadia trase adânc aer în piept și aprobă timid din cap. Șeful observă asta și începu să bată, bată, bată cu piciorul drept în pământul tare și uscat. Era prima oară când își pierde puțin răbdarea cu noua sa elevă.

„OK”, oftă el. „Care este regula numărul paisprezece?”

„Începe și termină fiecare zi cu un duș de nisip!”, răspunse Nadia ca din pușcă.

„Bine, dar cum faci un duș de nisip?”

„Păi, aș...” Stătu o clipă pe gânduri. Apoi îi explică modul în care i-ar pune ea pe pui să o facă.

Șeful o întrerupse. „Pe aproape, dar nu e exact felul în care se fac cel mai bine dușurile de nisip. Lasă-mă să-ți explic. Începi cu...”

Și-i explică ce era de făcut. Experiența dovedise că acesta era modul cel mai bun. Prin urmare, așa o făceau.

Monologul se sfârși cu un: „Clar?”. „Foarte clar!” era răspunsul așteptat, iar Nadia se trezi spunându-l.

„Și dacă am o idee despre cum să îmbunătățesc modul nostru de a face asta, pot să o încerc?”, întrebă ea.

„Păi, nu”, îi răspunse precaut Șeful. „Avem un grup de Reguli și Proceduri pentru Surori și Frați mai Mari.” În timp ce vorbea, știa că asta i s-ar putea părea Nadiei destul de lent și greoi. „Ei se întâlnesc în fiecare lună pentru a trece în revistă regulile și procedurile și a discuta despre idei și sugestii pentru a le îmbunătăți. Îmbunătățirea este bună și necesară! Evident. Dar... nu poți să spui pur și simplu «Încearcă tot ce crezi că ar fi mai bun», iar asta din mai multe motive.”



Nadia aștepta.

Bâțâind din picior, Șeful Familiei continuă. „Gândește-te la asta. Cum te-ai simți dacă ai încerca ceva ce pare mai bun și unul dintre pui ar fi rănit?” Ridică din sprâncene. „S-a mai întâmplat.”

Evident că Nadia a fost îngrozită la gândul de a răni din greșeală vreun pui.

„Ajunge pentru azi”, spuse profesorul. „Ne vedem mâine.”

Lăasă în urmă o Nadia care se simțea și bine, și rău. Bine: progrese și va fi cu siguranță capabilă să

învețe ușor toate aceste reguli, proceduri și bune practici. Rău: ceva din sufletul său începea să se revolte și entuziasmul cu privire la noul său rol scăzuse de la 100 la 80 și apoi la 60. Înainte ca entuziasmul să ajungă la 40, simțea că trebuie să vorbească din nou cu Nicholas.

Până când ea să se întrebe cu voce tare de ce aveau nevoie de lucruri precum pătrățele, planuri, măsuri, reguli, proceduri și așa mai departe, mai avuseseră una sau două conversații. Atunci Nicholas zâmbise, mai degrabă drăgăstos decât condescendent, și o întrebase cum i se părea viața în clan. Însemna sfârșitul conversației, pentru că răspunsul era că viața era foarte bună. Prin urmare, dacă clanul prospera, poate că lucrul pe care Nicholas îl numea „management în stil suricat” era realmente util și necesar.

„Cum merge cu studiile?” Doar privind-o, Nicholas n-a mai avut nevoie de niciun răspuns. „Nu-ți plac toate regulile?”, întrebă el.



„Știu că sunt necesare. Nu sunt proastă. Dar par atât de” – Nadia căuta cuvântul potrivit – „limitate!” Și continuă. „Unde sunt plăcerea și entuziasmul de a te juca, de a experimenta și a învăța lucruri noi?”

Nicholas se gândi o clipă înainte de a răspunde. „Uneori există chestiuni mai importante decât plăcerea și creativitatea, Nadia. Aceste reguli și proceduri există pentru a te ajuta să obții ceea ce tu și clanul vă doriți cel mai mult.” După o pauză intenționată, continuă. „Ca puii tăi să învețe și să supraviețuiască și să-i pregătești pentru a reuși într-o lume dură.”

În seara aceea, gândurile Nadiei s-au limpezit. Voia să-și îndeplinească bine noua sarcină. Nu, de fapt, *foarte* bine. Și dacă regulile, procedurile și restul erau ceea ce era necesar, atunci le va accepta.

A doua, zi profesorul ei a observat imediat schimbarea. Nadia a încetat cu toate „de ce”-urile și, în schimb, a învățat pe dinafară și a aplicat ceea