

LINCHPIN

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

LINCHPIN

EȘTI DE NEÎNLOCUIT?

**SETH
GODIN**

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea



Copyright © 2010 by Seth Godin.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Publica, 2012, 2018, 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

GODIN, SETH

Linchpin : Ești de neînlocuit? / Seth Godin ; trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-324-8

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: George Chiriță

CORECTORI: Elena Bițu, Adina Dinițoiu

DTP: Răzvan Nasea

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Pentru Helene

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

***Linchpin* la o primă privire**

Lumea s-a schimbat (din nou), iar miza este mai mare decât oricând. Acum ne confruntăm cu o revoluție în toată regula – o lume hipercompetitivă care presupune arta, darurile, teama și abilitatea dumneavoastră (sau a oricui altcuiva) de a aduce o contribuție indispensabilă la ceva de care vă pasă. Dacă nu sunteți de neînlocuit (încă), acest lucru se datorează faptului că nu ați făcut această alegere. Scopul meu este să vă ajut să înțelegeți că alegerea vă aparține.

Introducere 11

Nu (mai) sunteți o rotiță neînsemnată în mașinăria capitalismului. Acum aveți de ales. Această carte schițează cele două căi pe care fiecare dintre noi le are la dispoziție, arătându-vă motivele pentru care este posibil să opuneți rezistență, refuzând să o apucați pe drumul mai puțin bătătorit (însă mai bun).

Noua lume a muncii 19

Am trecut de la două echipe (conducerea și forța de muncă) la o a treia echipă, oamenii de neînlocuit. Aceștia sunt deținătorii propriilor mijloace de producție, sunt cei care pot schimba lucrurile, care ne pot conduce și care au capacitatea de a realiza legături între noi. Dispariția fabricii face ca întregul sistem în jurul căruia ne-am construit viețile să fie astăzi răsturnat. Această stare de fapt poate constitui fie o imensă oportunitate, fie o uriașă amenințare. Revoluțiile sunt înspăimântătoare deoarece, uneori, noile beneficii perpetuează vechile suferințe. De data aceasta, aveți oportunitatea de a vă lansa pe piață cu ce aveți mai bun și de a fi răsplătiți pentru pasul făcut.

Chiar aveți de ales. Puteți alege să vă lăsați dominați de teamă și de sistem sau să vă clădiți propriul drum, creând valoare în acest fel. Este datoria dumneavoastră să găsiți o soluție pentru a vă cartografia calea, căci acest demers este esențial.

Îndoctrinarea: cum am ajuns aici 61

Păcăleala constă în faptul că aproape tot ce ați învățat la școală sau ați aflat din media este un mit inventat, o fabulă concepută pentru a vă pregăti să deveniți un muncitor docil, la uzina locală. Școala există cu un scop, însă este posibil ca scopul cu pricina să nu fie cel la care vă gândiți.

Cum să deveniți un „cui de osie”, fără de care nu se poate 75

„Cuiul de osie” sau omul de neînlocuit este o persoană care are capacitatea de a ordona haosul, cineva care poate inventa, poate stabili conexiuni, poate crea și transforma ideile în realitate. Toate instituțiile importante au oameni indispensabili, capabili să schimbe lucrurile în felul acesta.

Este posibil să muncești din greu într-un cubicle? 119

Pentru a deveni indispensabil trebuie să îndeplinești sarcini dificile. Să muncești din greu, în cel mai bun sens al cuvântului. Presupune să te implici fără rezerve în muncă, să duci la bun sfârșit sarcini care necesită maturitate, suflet și forță personală, acționând dintr-un motiv bine întemeiat. Persoanele de neînlocuit sunt genii, artiști și oameni care oferă daruri. Aceștia umanizează munca, fără a-și păstra emoțiile doar pentru acasă. A munci din greu nu mai înseamnă că trebuie să ridici, să dai la lopată sau să ascuți obiecte. A munci cu asiduitate presupune să fii destul de curajos(oasă) pentru a schimba lucrurile în bine.

Rezistența 149

Așadar, de ce este atât de greu? Se pare că este ceva biologic. În adâncul creierului nostru, se află amigdala, creierul reptilian. Acesta își propune să saboteze tot ceea ce pare amenințător, riscant sau generos. Nu veți scăpa de frustrare decât în momentul în care veți numi, veți recunoaște și vă veți confrunta cu rezistența.

Arta este un dar. Un dar adevărat, nu un element al unei afaceri, nu o tranzacție în care intrăm cu gândul la reciprocitate. Cultura darurilor are o îndelungată istorie pe această planetă, iar înțelegerea modului în care leagă oamenii reprezintă o etapă esențială în încercarea de a deveni indispensabil(ă).

Nu există nicio hartă 251

Oamenii indispensabili nu așteaptă instrucțiuni, ci, mai degrabă, descoperă pasul următor. Dacă aveți o slujbă la care cineva vă spune ce pași trebuie să faceți, tocmai ați renunțat la șansa de a crea valoare.

Alegerea 271

Dacă valoarea este creată prin ceea ce alegeți să faceți (în opoziție cu lucrurile pe care le aveți din naștere), atunci esența încercării de a deveni indispensabil(ă) constituie o alegere. Hotărârea de a depăși anxietatea (falsa temere) asociată cu conducerea și conectarea este o alegere pe care puțini sunt dispuși să o facă.

Cultura conexiunii 301

Oamenii de neînlocuit nu lucrează într-un vid. Personalitatea și atitudinea dumneavoastră sunt mai importante decât produsul muncii pe care o depuneți, deoarece munca indispensabilă este aceea care stabilește conexiuni cu ceilalți.

Cele șapte abilități ale omului de neînlocuit 313

De ce calități aveți nevoie pentru a deveni indispensabil(ă), adică persoana fără de care nu se poate trăi?

Când lucrurile nu funcționează 323

Nu există garanții că piața (comerțul) vă va îmbrățișa ideile (arta). Iar atunci când conexiunea nu se creează, insistența oarbă nu este întotdeauna cea mai bună abordare.

Astăzi trăiți un moment de răscruce, o ocazie unică în viață și aveți șansa de a face o alegere. În fiecare zi, oameni la fel ca dumneavoastră aleg să meargă pe o cale mai puțin cunoscută, care le dă ocazia de a face alegeri și de a se impune. Se pare că în felul acesta ne împlinim potențialul ca profesioniști și cetățeni, răspunzând totodată cerințelor pieței. În loc să ne străduim să ne supunem conducerii, ca strategie pe termen lung, cu scopul de a dobândi mai multe lucruri și mai multă siguranță, avem șansa de a descrie o viziune puternică asupra viitorului nostru, pe care s-o transformăm în realitate. Acest nou vis nu are de-a face cu supunerea, fiind definit de viziune și implicare.

Mulțumiri 341

Bibliografie 343

Introducere

Sunteți genial(ă)

Dacă un geniu este o persoană care deține abilități excepționale și capacitatea de a găsi soluția nu tocmai evidentă a unei probleme, nu trebuie să câștigați Premiul Nobel pentru a fi genial. Un om genial examinează o problemă la care alții se poticnesc și o rezolvă.

Așadar, întrebarea este: ați făcut vreodată așa ceva?

Ați găsit vreodată o scurtătură pe care alții nu au putut-o găsi?

Ați soluționat o problemă care v-a pus familia în impas?

Ați găsit o cale de a face să meargă ceva care nu funcționa până atunci?

Ați stabilit o legătură personală cu cineva la care nimeni nu a putut să ajungă?

Măcar o dată?

Nimeni nu este genial tot timpul. Einstein avea dificultăți în a-și găsi casa când se întorcea de la muncă în fiecare zi. Însă cu toții suntem geniali din când în când.

Tragedia este că societatea (școala, șeful, guvernul, familia dumneavoastră) ignoră mereu rolul geniului. Problema este că civilizația noastră a încheiat un pact faustian, în care renunțăm la geniu și vocație artistică pentru o stabilitate aparentă.

Un tip mergea cu trenul în Spania, călătorind la clasa întâi și, spre încântarea sa, a observat că alături de el stătea Pablo Picasso. Făcându-și curaj, s-a întors către maestru și i-a spus: „Señor Picasso, sunteți un mare artist, însă de ce toate lucrările dumneavoastră și toată arta modernă sunt atât de ciudate? De ce nu pictați realitatea în locul acestor distorsionări?”

Picasso a ezitat un moment și l-a întrebat: „Cum credeți că arată realitatea?”

Bărbatul a pus mâna pe portofel, scoțând o poză cu soția sa: „Uitați, așa. Este soția mea“.

Picasso a luat fotografia și a privit-o rânjind. „Chiar așa? Este foarte mică. Și plată, totodată.“

Această carte este despre dragoste, artă, schimbare și teamă. Este despre depășirea unei conspirații care datează de numeroase generații, ce are ca scop subminarea creativității și avântului dumneavoastră. Este vorba despre capacitatea de a conduce, de a schimba lucrurile și a avea succes. Nu aș fi putut scrie această carte cu zece ani în urmă, deoarece, pe atunci, economia ne impunea să ne integrăm, fapt pentru care eram bine plătiți, și avea grijă de noi, dacă reușeam să o facem. Acum, că vă place sau nu, lumea vrea altceva de la dumneavoastră. Trebuie să ne gândim bine la felul în care arată realitatea în acest moment.

Ce-ar fi dacă ați putea deprinde un nou mod de a vedea, un alt fel de a dăruși și de a vă câștiga existența? Și ce-ar fi dacă ați putea face acest lucru fără a renunța la slujba pe care o aveți?

Această carte nu se adresează excentricilor cu frizuri inedite pe care compania în care munciți îi pune la colț. Este o carte pentru dumneavoastră, pentru șeful și angajații dumneavoastră, căci cel mai bun viitor pe care îl avem la dispoziție este

Respect pe acela în care ne implicăm cu adevărata noastră ființă, muncind cât de bine putem. Sunteți pregătit pentru așa ceva?

O promisiune: lumea viitorului (și această carte) nu este nici mică, nici plată.

De data aceasta este ceva personal

Acesta este un manifest personal, pledoaria mea pentru dumneavoastră. În momentul de față, nu mă concentrez asupra elementelor externe, asupra tacticilor pe care organizațiile le utilizează pentru a crea produse grozave sau pentru a răspândi idei importante. Această carte este diferită. Este vorba despre alegere și despre viața dumneavoastră. Alegerea nu vă impune să renunțați la slujba pe care o aveți, deși vă provoacă să regândeți modul în care vă faceți treaba.

Sistemul cu care am crescut este jalnic. Se destramă și mulți dintre oamenii la care țin suferă, deoarece lucrurile despre care credeam că vor funcționa nu merg. În fiecare zi, întâlnesc oameni care au atâtea lucruri de dăruit, însă au fost bruscați sau speriați suficient de mult, încât să se retragă în carapacea lor. Au devenit victime, pionii într-un sistem care se folosește de ei și îi subestimează.

A venit timpul să nu vă mai supuneți sistemului și să vă concepeți propria hartă.

Încetați să vă mai mulțumiți cu ceea ce este suficient și începeți să creați o artă care contează. Nu vă mai întrebați ce aveți dumneavoastră de câștigat și începeți să oferiți daruri care schimbă oamenii. Atunci și numai atunci vă veți fi realizat potențialul.

Timp de sute de ani, populația a fost sedusă, păcălită și îndoctrinată, spunându-i-se că trebuie să se integreze, să

Respect pe urmeze instrucțiunile și să primească o plată în schimbul unei zile de lucru. Această epocă a luat sfârșit exact la timpul potrivit.

Sunteți inteligent(ă), contribuția dumneavoastră este prețioasă, iar arta pe care o creați este valoroasă. Sunteți singurul/singura care o poate face și trebuie să o faceți. Sper că veți lua atitudine, începând să faceți o diferență.

Alegerea

Scopul meu este să vă conving că există o oportunitate pentru dumneavoastră, o șansă de a vă schimba viața semnificativ în bine. Nu făcând ceva ușor sau ceva pentru care v-ați pregătit, ci înțelegând în ce fel s-au schimbat fundamental regulile lumii noastre și profitând de acest moment pentru a deveni cineva pe care lumea îl consideră indispensabil.

Totul începe cu o alegere simplă.

Știi că puteți face acest lucru și sper că o veți face. Și, odată ce o faceți, dacă o faceți, sper că veți împărtăși această idee cu cineva la care țineți.

Pactul „avem-grijă-de-tine”

Iată planul pe care părinții noștri și l-au făcut în ceea ce ne privește:

Lumea este plină de fabrici. Fabrici care fac fleacuri, asigurări și site-uri, fabrici care fac filme, au grijă de oamenii bolnavi și în care se răspunde la telefon. Fabricile acestea au nevoie de muncitori.

Dacă înveți cum să fii unul dintre acești muncitori, dacă ești atent(ă) la școală, urmezi instrucțiunile, ajungi la timp și te

străduiești din răspuțeri, vom avea grijă de tine. Nu va fi nevoie să fii extraordinar, creativ sau să-ți asumi cine știe ce riscuri.

Te vom plăti cu o grămadă de bani, îți vom da o asigurare medicală și îți vom oferi o slujbă stabilă. Te vom prețui sau, cel puțin, vom avea grijă de tine.

Este un pact cât se poate de ispititor.

Atât de ispititor încât l-am adoptat timp de un secol. Am făcut astfel încât școlile, sistemele și guvernele noastre să susțină acest pact.

A funcționat. *Fortune* 500 a avut grijă de noi. Sindicatul profesorilor ne-a luat și el sub oblăduirea sa. La fel și oficiul poștal sau magazinul local. Am urmat instrucțiunile, am spălat sticlele, ne-am prezentat la timp și, în schimb, am primit ceea ce aveam nevoie. Acesta era Visul American. Și a funcționat vreme îndelungată.

Însă, confruntat cu competiția și tehnologia, pactul s-a destrămat.

Numărul locurilor de muncă nu înregistrează nicio creștere; asta în cel mai bun caz.

În numeroase industrii, salariile traversează un ciclu negativ.

Clasa mijlocie este asediată mai mult decât niciodată, iar viitorul pare întunecat. Nimeni nu mai are grijă de oameni – pensiile au dispărut; fondurile de pensii au fost înjumătățite și este greu de spus în ce fel vor evolua lucrurile. Este posibil să fiți o secretară care a muncit din greu, o persoană bine pregătită, care a oferit extrem de multe, meritând siguranță și respect. Însă chiar dacă meritați aceste lucruri, postul pe care îl aveți nu vă garantează că le veți obține.

Pe nepusă masă, cât se poate de neașteptat în schema lucrurilor, se pare că muncitorul supus a încheiat un contract păgubos. Masele educate, care muncesc din greu, fac

Respect pe în continuare ceea ce li se spune, însă nu mai primesc ce li se cuvine.

Această situație aduce cu sine o minunată oportunitate.

Da, este o oportunitate. O oportunitate de a vă bucura cu adevărat de ceea ce faceți, de a ieși în evidență în raport cu colegii și cu clienții dumneavoastră și de a elibera geniul pe care l-ați ținut ascuns toți acești ani.

E inutil să munciți asiduu pentru a reabilita pactul „avem-grijă-de-tine“. Acesta s-a evaporat și nu merită să vă văitați în legătură cu asta și nici nu este eficient să vă plângeți. Acum există un nou pact, unul care prețuiește mai curând talentul, creativitatea și arta decât supunerea.

De unde vine succesul?

În fiecare zi, șefii, clienții și investitorii fac alegeri dificile în legătură cu cei pe care îi vor sprijini și cei pe care îi vor elimina, disponibiliza sau evita.

În ultimii 20 de ani, am studiat 18 variante ale acestei întrebări simple. Câteva dintre acestea:

De ce anumite tactici funcționează mai bine decât altele? De ce unii angajați sunt mult mai productivi decât alții? De ce anumite organizații se ofolesc și dispar pe o piață tumultuoasă, în vreme ce altele prosperă? Cum se face că anumite idei au o mare arie de răspândire, iar altele sunt ignorate?

Cartea de față constituie răspunsul meu la această întrebare.

Din două surse:

1. Școala și sistemul v-au spălat creierul, făcându-vă să credeți că treaba dumneavoastră este să vă faceți datoria și să urmați instrucțiunile. Dar lucrurile nu mai stau așa.
2. Toată lumea are în minte o voce furioasă și temătoare. Această voce este rezistența – creierul reptilian – care dorește să optați pentru mediocritate (și siguranță).

Dacă nu ați ajuns unde sperați, poate că este din cauză că regulile jocului s-au schimbat și nimeni nu v-a spus-o.

Regulile au fost scrise în urmă cu peste două sute de ani; au funcționat vreme îndelungată, însă acum nu mai merg. Este posibil să aveți nevoie de mai mult de câteva minute pentru a învăța noile reguli, dar merită să o faceți.

Dezvoltarea indispensabilității

Nu v-ați născut pentru a fi o roțiță în giganticul angrenaj industrial. Ați fost *instruit* să deveniți o astfel de roțiță.

Aveți la dispoziție o alternativă. Pentru a deveni o persoană de neînlocuit este nevoie de un proces, de un itinerariu, de-a lungul căruia vă veți dezvolta calitățile care vă fac indispensabil. Vă puteți antrena pentru a deveni important. Primul pas este cel mai dificil, pentru că este momentul în care realizați că aceasta este o abilitate și, ca toate abilitățile, poate fi (și va fi) îmbunătățită. Zi de zi, dacă vă concentrați asupra

Respect pentru **darurilor, artei și conexiunilor caracteristice oamenilor de neînlocuit, veți deveni ceva mai indispensabil.**

„Nu internalizați modelul industrial. Nu sunteți una dintre nenumăratele piese interșanjabile, ci o ființă umană unică, iar dacă aveți ceva de spus, spuneți-o și gândiți-vă în termeni pozitivi la propria persoană, în timp ce învățați să o spuneți mai bine.”

– David Mamet

Suntem înconjurați de birocrați, conțopiști, oameni care interpretează totul literal, cititori de manuale, muncitori care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri, indivizi ce nu pot trăi fără ghidare și angajați temători

Problema este că birocrații, conțopiștii, oamenii care interpretează totul în sens literal, cititorii de manuale, muncitorii care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri, cei care nu pot trăi fără ghidare și angajații temători suferă. Suferă pentru că sunt neglijăți, prost plătiți, concediați și stresați.

Primul capitol al *Avuției națiunilor* de Adam Smith subliniază că, pentru a reuși, afacerile trebuie să segmenteze producția bunurilor în sarcini mărunte, ce pot fi îndeplinite de oameni prost plătiți, care urmează instrucțiuni simple. Smith evidențiază incredibila eficiență a unei fabrici de ace, în comparație cu cea a câtorva meșteșugari care fac ace manual. De ce să angajezi un meșteșugar de ace extrem de talentat, dacă zece muncitori dintr-o fabrică de ace, care beneficiază de o minimă pregătire, pot – folosind o mașină și muncind împreună – să producă de *o mie* de ori mai multe ace, mai repede decât o singură persoană înzestrată, care muncește pe cont propriu?

Timp de aproape trei sute de ani, acesta a fost felul în care a funcționat munca. Patronii de fabrici au nevoie de slujbași supuși, prost plătiți și înlocuibili, care să le manipuleze utilajele

eficiente. Fabricile au creat productivitatea, iar productivitatea a produs profituri. A fost distractiv atâta vreme cât a funcționat (pentru patronii de fabrici).

Societatea noastră se zbate pentru că, în vremuri de schimbare, ultimii oameni de care aveți nevoie în echipa dumneavoastră sunt birocrații bine plătiți, conțopiștii, oamenii care interpretează totul literal, cititorii de manuale, muncitorii care abia așteaptă ziua de vineri, indivizii care au nevoie de ghidare și angajații temători. Masele supuse nu sunt de mare ajutor atunci când nu știi care este următorul pas.

Ceea ce vrem, lucrul de care avem nevoie, ceea ce trebuie să avem sunt ființele umane indispensabile. Avem nevoie de gânditori originali, provocatori, de oameni cărora le pasă. Avem nevoie de comercianți capabili să conducă, de vânzători care au capacitatea de a risca să stabilească o conexiune umană, de agenți pasionați ai schimbării, dispuși să fie respinși, dacă este necesar, pentru a-și impune punctul de vedere. Toate organizațiile au nevoie de un om de neînlocuit, capabil să strângă toate firele laolaltă și să producă o schimbare. Unele organizații încă nu au realizat acest lucru sau nu i-au dat glas, însă avem nevoie de artiști.

Artiștii sunt oamenii de geniu, capabili să găsească răspunsuri, conexiuni noi sau o nouă modalitate de a duce treburile la capăt.

Dumneavoastră sunteți această persoană.

Unde erați atunci când lumea s-a schimbat?

Am crescut într-o lume în care oamenii făceau ceea ce li se spunea, urmau instrucțiunile, își găseau o slujbă, își câștigau existența și la asta se reducea totul.

Acum trăim într-o lume în care bucuria și profitul rezultate de pe urma respectării regulilor s-au evaporat. Externalizarea, automatizarea și noul marketing îi pedepsesc pe toți aceia care sunt doar buni, obediți și de încredere. Nu contează dacă faci fotografii la nunți sau ești broker de asigurări; a munci pentru altcineva nu mai duce automat la satisfacție.

Fabrica – sistemul acela în care munca organizată se îngemănează cu capitalul stăruitor, cu utilajele care îmbunătățesc productivitatea și cu profitul – s-a destrămat. Ohio și Michigan și-au pierdut „adevăratele“ uzine, la fel cum fabricile din industria serviciilor s-au prăbușit la rândul lor. Mai rău, genul de slujbe extrem de puțin riscante și foarte stabile, după care tânjesc trei sferturi dintre noi, s-au transformat în capcane fără ieșire, care nu aduc altceva decât insatisfacție și riscuri nejustificate.

Esența problemei: clasa mijlocie aflată în câmpul muncii suferă. Salariile stagnează; siguranța slujbei este, pentru numeroși oameni, o amintire tot mai încețoșată, iar stresul crește exponențial. Nu avem unde să fugim și se pare că nu avem cum să ne ascundem.

Cauza suferinței este dorința organizațiilor de a transforma angajații în roți substituibile ale unei vaste mașinării. Cu cât sunt mai ușor de înlocuit oamenii, cu atât pot fi plătiți mai puțin. Iar până acum, muncitorii au manifestat complicitate față de reducerea la statutul de marfă, la care au fost supuși.

Aceasta este oportunitatea dumneavoastră. Angajatul indispensabil introduce umanitatea, conexiunea și arta în organizația căreia îi aparține. El este jucătorul-cheie, cel fără de care este greu de trăit, persoana în jurul căreia poți clădi ceva.

Refuzați să vă plângeți în legătură cu economia și forțați-vă să realizați că slujba din fabrică nu mai există. În schimb,

Respect pe recunoașteți oportunitatea de a deveni indispensabil, de a fi extrem de căutat și unic. Dacă Vaca Mov* este un produs despre care merită să vorbim, angajatul indispensabil – eu îl numesc „cuiul osiei“ – este o persoană care merită găsită și păstrată.

Vă mulțumim că ne protejați de temerile noastre

Cum a fost posibilă îndoctrinarea a miliarde de oameni, care au fost determinați să-și îngroape geniul, să renunțe la visurile lor și să ajungă să creadă în ideea că trebuie să fie doar niște simpli angajați într-o fabrică, angajați care urmează instrucțiunile?

În parte, motivele au fost, fără îndoială, de natură economică. Munca în fabrică le oferea oamenilor mediocri, cu visuri mărunte, șansa de a-și schimba semnificativ nivelul de trai. Drept bonus, această nouă prosperitate aducea cu sine o pensie, stabilitatea locului de muncă și chiar o asigurare medicală.

Însă nu cred că toate acestea au fost suficiente pentru a explica adoptarea pe scară largă a unui mod de viață diferit. Elementul-cheie care s-a dovedit a fi determinant a fost această promisiune: *urmați instrucțiunile și nu va trebui să gândiți*. Faceți-vă treaba și nu va trebui să fiți responsabili de luarea deciziilor. Și, mai ales, nu trebuie să vă implicați genialitatea în muncă.

În toate corporațiile din fiecare țară din lume, oamenii așteaptă să li se spună ce să facă. Desigur, mulți dintre noi pretind că le-ar plăcea să dețină controlul și să aibă autoritate, umanizând munca. Însă, dacă ni se acordă o șansă, măcar pe jumătate, renunțăm cât ai clipi.

* *Purple Cow*, expresie care face trimitere la ceva ieșit din comun, este titlul uneia dintre cărțile lui Seth Godin, în care se arată că, pentru a atrage atenția, nu doar publicitatea trebuie să fie remarcabilă, ci, în primul rând, produsul căruia i se face publicitate (n.t.).

La fel ca civilii dispuși să facă orice le-ar spune un dictator, renunțăm la libertate și responsabilitate, în schimbul siguranței provenite din faptul că ni se spune ce să facem.

Am văzut acest lucru în licee, în Akron, în Bangalore, în Londra și în companiile start-up. Omenii vor să li se spună ce să facă, deoarece se tem (sunt îngroziți) să se gândească ei înșiși la această lucruri.

Așa că acceptăm oferta. Suntem de acord să facem o anumită treabă, în schimbul unui set de instrucțiuni. Și, de-a lungul celor câtorva sute de ani în care această situație a condus la creșterea nivelului de trai, a părut a fi o înțelegere foarte bună.

PLUS (Procentajul Lucrătorilor Ușor de Substituit)

În epoca fabricii, obiectivul era să se atingă cel mai mare PLUS posibil. Gândiți-vă. Dacă poți înlocui cu ușurință majoritatea muncitorilor, îi poți plăti mai puțin. Cu cât îi plătești mai puțin, cu atât faci mai mulți bani. De exemplu, era posibil ca ziarul orașului să aibă patru sute de angajați, însă doar câteva zeci de oameni, vânzători și reporteri, erau greu de înlocuit fără a sta pe gânduri. Scopul era să se exploateze și să se apere avantajele strategice ale sistemului, nu ale oamenilor.

Astfel că am constituit organizații gigantice (partide politice, ONG-uri, școli, corporații), pline de lucrători ușor de substituit. Sindicatele au luat atitudine tocmai pentru că și-au dat seama că acțiunea coordonată era singura modalitate de a evita ca oamenii să devină simple mărfuri. În mod ironic, regulile de muncă pe care le-au trasat nu au făcut decât să exacerbeze problema, producând o uniformizare în rândurile muncitorilor.

Una dintre cele mai populare cărți scrise vreodată despre construirea unei afaceri poartă titlul *The E-Myth Revisited* și iată ce spune autorul său, Michael E. Gerber, despre modelul de afacere perfectă:

Modelul va fi operat de oameni ale căror abilități au cel mai redus nivel posibil.

Da, am spus cel mai redus nivel posibil. Căci, dacă modelul tău depinde de oameni cu competențe ridicate, va fi imposibil de reprodus. Astfel de oameni sunt greu de găsit pe piață. Totodată, sunt costisitori, ceea ce conduce la creșterea prețului produsului dumneavoastră.

Modelul afacerii ar trebui să fie astfel conceput, încât angajații să aibă cel mai scăzut nivel posibil al abilităților cu care să fie capabili de a îndeplini funcțiile cărora vor fi destinați fiecare dintre ei. O casă de avocatură trebuie să aibă avocați, iar o clinică medicală trebuie să angajeze doctori. Însă nu este nevoie de avocați sau doctori străluciți. Lucrul de care aveți nevoie este crearea celui mai bun sistem prin intermediul căruia avocații și medicii buni să poată fi exploatați, astfel încât să producă rezultate excelente.

Nu inventez toate aceste lucruri. Ideea autorului cărții menționate anterior este că aveți nevoie de o afacere standard, pe care o puteți dezvolta rapid, fără a vă preocupa de găsirea, cultivarea și păstrarea oamenilor indispensabili. Astfel, Gerber enunță „Regula Oamenilor Obișnuiți“.

Iată problema pe care deja ați ghicit-o. Dacă faceți ca afacerea dumneavoastră să poată fi reprodusă, nu veți fi cel care o va multiplica. Alții o vor face. Atunci când construiți o afacere bazată pe reguli și proceduri menite să vă permită să angajați oameni ieftini, va trebui să creați un produs lipsit de

Respect pentru umanitate, personalitate sau capacitate de conexiune. Ceea ce înseamnă că va trebui să scăzi prețurile pentru a intra în competiție. Fapt care conduce la o cădere vertiginoasă.

În schimb, afacerile indispensabile înregistrează o creștere extraordinară.

Vremuri grele în Queens

Hector o duce greu. Mai greu decât majoritatea.

În fiecare dimineață, stă la colțul unei străzi din Queens, lângă magazinul de articole de menaj și vizavi de restaurantul thailandez. Hector stă lângă cei șase mari competitori ai săi, așteptând ocazia de a munci.

O camionetă oprește încet. Contractantul din spatele volanului caută muncitori, zilieri. Știe că, în fiecare dimineață, aceștia vor fi aici, la colțul străzii, așteptându-l. Lasă geamul în jos și le oferă salariul minim. Ceea ce înseamnă mult pentru acest gen de muncă.

Toți muncitorii par la fel. Se strâng unul în altul pentru a se proteja de frig și sunt dispuși să muncească pe bani puțini. Așa că alege trei dintre ei și pleacă mai departe.

Hector rămâne la colțul străzii, în frig. Poate că va veni altcineva astăzi. Sau poate că nu.

El este unul dintre cei mulți, un produs substituibil, o nonalegere. Contractantul nu a investit niciun fel de timp sau efort în această alegere pentru că nu prea contează. Avea nevoie de muncă fizică ieftină și a obținut-o. Căuta muncitori supuși, capabili să urmeze instrucțiuni simple, și i-a avut la îndemână.

Iar Hector nu s-a ales cu nimic. A plecat acasă, așa cum face adesea, cu mâinile goale.

Nu vrem ca povestea lui Hector să rezoneze cu noi, deoarece este îngrijorătoare.

Toate afacerile seamănă în mare măsură cu Hector. Există companii peste companii, fiecare străduindu-se să fie ca celelalte și poate ceva mai bună. Toate așteaptă să apară următorul client care să le aleagă.

Și, desigur, se întâmplă ca, uneori, un potențial client să aleagă o anumită firmă. O recunoaște, are încredere în ea sau i-a fost recomandată. Însă, din ce în ce mai des (de cele mai multe ori), potențialul client face exact ce a făcut contractantul din Queens. Alege ceea ce este mai ieftin. Toate sunt la fel.

Iar dumneavoastră? CV-ul pe care l-ați redactat zace într-un teanc, alături de multe altele, fiecare dintre ele străduindu-se să se integreze și să se ridice la înălțimea cerințelor. Biroul dumneavoastră este așezat lângă alte birouri, toate identice. Cartea de vizită, costumul pe care îl purtați și felul în care abordați problemele, toate sunt concepute astfel încât să conducă la integrare. Lăsați capul jos și munciți din greu în speranța că veți fi ales.

Situația aceasta este foarte asemănătoare cu a lui Hector. Este incomodă, însă reală. Oamenii care sperați că vă vor angaja, vă vor cumpăra produsele, vă vor sprijini și vor interacționa cu dumneavoastră au mai multe opțiuni și mai puțin timp ca niciodată.

Cum făceau companiile bani (cândva)

Diferența dintre salariul unui angajat și valoarea pe care o produce acesta conduce la profit. Dacă muncitorul reține toată valoarea în salariul primit, nu există profit.

Prin urmare, investitorii capitaliști, axați pe maximizarea profitului, au căutat de multă vreme o modalitate de a transforma angajații cu salarii mici în producători ai unor valori mari. Dacă îi dați cuiva care câștigă cinci dolari pe zi un utilaj eficient, o linie de asamblare bine coordonată și un manual detaliat, ar trebui să puteți produce de cinci, de douăzeci sau de o mie de ori mai mult decât ați plătit pentru muncă.

Așadar, obiectivul este să angajezi cât mai mulți muncitori obedienți și competenți, cât mai ieftin posibil. Dacă puteți utiliza avantajul productivității pentru a avea un profit de cinci dolari la fiecare dolar plătit sub formă de salarii, veți câștiga. Faceți acest lucru cu un milion de angajați și veți da lovitura.

Problema?

Există altcineva care este mai priceput decât dumneavoastră atunci când vine vorba despre angajarea unor muncitori ieftini și competenți. Cineva care este capabil să externalizeze munca, să cumpere mai multe utilaje sau să economisească mai rapid decât dumneavoastră.

Cealaltă problemă?

Consumatorii nu sunt loiali mărfurilor ieftine. Tânjesc după produsele unice, remarcabile și umane. Desigur, întotdeauna puteți avea succes o perioadă cu bunuri ieftine, însă locul pe piață se câștigă prin umanitate și leadership. Cu siguranță, este posibil ca un cumpărător să achiziționeze mâncare mai ieftină decât cea vândută la Trader Joe's. Însă, acesta din urmă este în continuă dezvoltare, deoarece combinația angajați implicați, produse de calitate și divertisment îi determină pe oameni să revină. Chiar și pe aceia care încearcă să facă economii.

Strategia ieftină nu conduce la o dezvoltare semnificativă, astfel că singura modalitate de a reuși este să adăugăm valoare amplificând rețeaua și oferindu-le muncitorilor o platformă, fără a-i forța să pretindă că sunt mașinării. Natura capricioasă

a consumatorilor care vânează prețuri reprezintă o veste proastă pentru numeroase companii, acele companii care au încercat să fie ieftine cu orice preț, deoarece acum trebuie să găsească o soluție pentru a face profit de pe urma unor angajați costisitori, unici și nonconformiști.

Acestea sunt singurele două alegeri. Câștigați alegând să fiți mai banali, mai tipici și mai ieftini. Sau câștigați alegând să fiți mai rapizi, mai umani și remarcabili.

Un secol de muncă interșanjabilă și de care te poți lipsi

Cu doar un secol și ceva în urmă, conducătorii societății noastre au început să construiască un sistem care astăzi este atât de bine întipărit încât cei mai mulți dintre noi presupun că acesta a existat dintotdeauna și va exista mereu.

Continuăm să acționăm ca și când sistemul acesta este încă prezent, dar fiecare zi în care facem asta înseamnă o zi irosită, bani pierduți și o oportunitate risipită. Și trebuie să ne dăm seama de ce.

Sistemul cu care am crescut se bazează pe o formulă simplă: fă-ți treaba. Prezintă-te la muncă. Muncește din greu. Ascultă-ți șeful. Du lucrurile până la capăt. Fă parte din sistem. Vei fi răsplătit(ă).

Acesta este șiretlicul. Cuvinte puternice, dar adevărate. Ați fost păcălit. V-ați sacrificat ani din viață pentru a face parte dintr-o escrocherie din care, cu siguranță, nu ați ieșit câștigător.

Dacă ați luat parte la acest joc, nu este de mirare că sunteți frustrați. Jocul acesta a luat sfârșit.

Nu mai există slujbe nemaipomenite, în care altcineva îți spune exact ce ai de făcut.

Iată legea: orice proiect, dacă este segmentat în părți suficient de mici și previzibile, poate fi realizat la costuri extrem de mici, aproape de zero.

Jimmy Wales a condus mica echipă de la Wikipedia, care a distrus cea mai mare carte de referințe a tuturor timpurilor. Și aproape toți membrii echipei au lucrat gratis.

Encyclopaedia Britannica a fost inițiată în 1770, iar personalul care se ocupă de ea cuprinde peste o sută de redactori cu normă întreagă. De-a lungul ultimilor 250 de ani, construirea și editarea ei au costat, probabil, peste o sută de milioane de dolari.

Pe de altă parte, Wikipedia este mult mai mare, cu mult mai populară, semnificativ mai bine actualizată și a fost construită aproape gratis. Nimeni nu ar fi putut face acest lucru de unul singur. De fapt, nici măcar o echipă alcătuită din o mie de oameni nu ar fi reușit. Însă segmentând crearea articolelor în milioane de proiecte de o propoziție sau de un paragraf, Wikipedia a exploatat avantajul legii Turcului Mecanic. În loc să se bazeze pe câțiva oameni bine plătiți, care se consideră profesioniști, Wikipedia prosperă utilizând munca mai mult sau mai puțin coordonată a milioane de oameni pricepuți, fiecare dintre aceștia fiind fericit să aducă o mărunță contribuție la întreg.

Turcul Mecanic original era un „computer“ care juca șah, construit în același an în care a fost fondată *Encyclopaedia*

* Pe parcursul acestei cărți există câteva secțiuni care ar putea fi considerate lungi note de subsol. Puteți trece cu ușurință peste aceste pasaje, fără a pierde firul principal al ideilor, însă cred că ele adaugă un context istoric sau științific interesant. Am tendința să consider că notele de subsol distrag atenția, așa că, în loc să recurg la ele, am marcat titlul fiecărei secțiuni de acest fel cu (paranteze). Săriți peste ele sau citiți-le, cum doriți (n.a.).

Respect per *Britannica*. Inventat de Wolfgang von Kempelen, Turcul nu era nici pe departe un computer, ci doar o simplă cutie, în care era ascuns un omuleț. O persoană care pretindea a fi computer.

Amazon.com a preluat ideea ascunderii unui om în interiorul unui computer și a creat un serviciu cu același nume. O persoană sau o companie prezintă o anumită sarcină pe site-ul Mechanical Turk și cohorte de oameni invizibili se vor ocupa de soluționarea ei, îndeplinind o muncă de o umanitate stranie, care, însă, nu necesită o interacțiune personală, la costuri extrem de reduse. Acești oameni care muncesc asiduu seamănă cu omulețul din computerul de șah: nu-i poți vedea, dar ei fac toată munca.

De exemplu, John Jantsch mi-a luat un interviu (cam 40 de minute audio) și l-a postat pe un site care utilizează site-ul Turk ca forță de muncă. Pentru doar câțiva dolari, site-ul a reluat înregistrarea, a segmentat-o în secțiuni mici și a expediat-o unor lucrători anonimi, care și-au transcris fiecare bucățica. În mai puțin de trei ore, bucățile au fost puse cap la cap, iar transcrierea tehnoredactată i-a fost livrată lui John.

În loc să plătească rata generic valabilă în domeniu, de doi dolari pe minut (cam 80 de dolari), serviciile precum CastingWords fac transcrieri pentru mai puțin de 50 de cenți pe minut, utilizând site-ul Turk. Muncitorii (toți vorbesc engleza, știu să tehnoredacteze și au un computer cu conexiune la internet) sunt plătiți cu aproximativ 19 cenți pentru fiecare minut transcris. Am socotit că asta înseamnă cam doi dolari pe oră, atunci când calculezi întreaga lor muncă. Și nu ducem lipsă de oameni care fac transcrieri. Un proiect de 80 de dolari se reduce la 15 dolari, dacă îl realizezi cu ajutorul site-ului Mechanical Turk. Asta înseamnă o reducere de 70% a costurilor și o creștere imensă a vitezei de lucru.

Internetul a transformat munca administrativă în ceva similar construirii unei piramide egiptene. Nimeni nu putea construi întregul edificiu, însă oricine putea pune o cărămidă.

Iată aspectul înspăimântător: anumiți șefi vor ca angajații lor (dumneavoastră?) să devină următorul Turc Mecanic. Este aceasta slujba pe care o visați dumneavoastră?

(Căutarea interșanjabității)

În 1765, un general francez, Jean-Baptiste Gribeauval, ne-a introdus pe calea interminabilă a pieselor interșanjabile. A demonstrat că, dacă armata franceză ar poseda muschete ale căror piese componente s-ar potrivi la toate armele, costul reparării și chiar al producerii armelor ar scădea.

Până atunci, piesele tuturor dispozitivelor, utilajelor și armelor erau asamblate manual. Un anumit șurub nu se potriva cu orice șaibă, ci doar cu aceea pentru care fusese făcut; trăgaciul unei arme nu intra în orice spațiu pentru trăgaci, ci doar în acela pentru care fusese gândit; iar țeava nu intra în niciun ax decât în cel căruia îi era destinat. În esență, fiecare armă era făcută și asamblată la comandă.

Thomas Jefferson s-a întâlnit cu Gribeauval și asistentul acestuia, Honoré Blanc, în Paris, și s-a străduit să-i convingă să introducă ideile lor în Statele Unite. Atunci când Eli Whitney a primit ordinul de a produce zece mii de arme pentru guvernul federal, o mare parte a proiectului a constat în găsirea unei modalități de a face astfel încât piesele să fie interșanjabile.

Timp de decenii în șir, armurierii din nord-est s-au luptat din răspuțeri să dezvolte tehnologia necesară pentru a produce

* Inventator american (1765-1825), cunoscut în special pentru producerea mașinii de egrenat bumbac (n.t.).

Respect pe

piese standardizate pentru arme. Celelalte industrii au adoptat cu greu această abordare. Chiar și în 1885, mașinile de cusut Singer, poate cel mai sofisticat dispozitiv produs în Statele Unite în cantități mari, erau, în esență, făcute la comandă și niciuna nu funcționa cu piese luate de la o altă mașină de cusut.

Henry Ford a schimbat această situație. Dezvoltarea (și promovarea) producției în masă însemna că mașinile puteau fi făcute în cantități uriașe și la costuri extrem de reduse. Capitalismul își găsisse sfântul Graal. În doi ani de la lansarea sistemului Ford, productivitatea unora dintre fabricile Ford crescuse cu 400% sau mai mult.

Esența producției în masă este aceea că toate piesele sunt interșanjabile. Timpul, spațiul, oamenii, mișcarea, banii și materialul – toate au devenit mai eficiente, deoarece fiecare piesă era previzibilă și separată. Disciplina lui Ford presupunea evitarea câștigurilor pe termen scurt, căutând mereu elementele interșanjabile și standardizate.

Prin urmare, rezultă că, eliminând muncitorul calificat, pe cel care rafinează și pe cel care face piese unice, economisești bani la salarii, construind o companie ușor de dezvoltat. Cu alte cuvinte, *întâi procuri piese interșanjabile, apoi obții muncitori substituibili*. Până în 1925, zarurile erau aruncate. Scopul era să angajezi muncitorul cel mai puțin calificat posibil, pentru cel mai mic salariu posibil. A face orice altceva echivala cu o sinucidere financiară.

Aceasta este piața de muncă pentru care am fost pregătiți.

S-a bazat sistemul întotdeauna pe obediență?

Imaginați-vă un fișic de 400 de monede de 25 de cenți. Fiecare monedă reprezintă 250 de ani de cultură umană, iar

întregul fișic semnifică cei o sută de mii de ani de când există triburi umane organizate. Puneți deoparte moneda de deasupra. Aceasta este echivalentă cu numărul de ani în care societatea noastră a orbitat în jurul fabricilor, a slujbelor și a lumii pe care o cunoaștem. Celelalte 399 reprezintă o perspectivă extrem de diferită asupra comerțului, economiei și culturii. Chiar dacă perspectiva noastră curentă constituie noua normalitate, vechea normalitate a existat un timp îndelungat.

Nimănui nu-i trecea prin cap că ai putea să-i spui familiei că ai o „slujbă“ și că te mutai de acasă pentru a merge să lucrezi într-o fabrică de un fel sau altul. Cu cinci sau șase generații în urmă, când acest lucru a început să se întâmple, a constituit o transformare socială de proporții uriașe. A schimbat lumea.

A avea o slujbă într-o fabrică nu este ceva firesc. Nu definea omenirea până de curând. Am fost supuși unei îndoctrinări culturale, ajungând să credem că acceptarea ierarhiei și lipsa responsabilității care caracterizează deținerea unei slujbe într-o fabrică este calea de dorit, singura și cea mai bună din câte există.

Arta și inițiativa și cine este artist în zilele noastre?

Stau lângă Zeke în avion.

Ei bine, eu stau jos, nu și Zeke, însă. Zeke face cât doi. Își petrece întregul zbor stând în picioare, plimbându-se de colo-colo, înghiontind lumea, zâmbind, întrebând, atingând, răspunzând, reacționând, testând și explorând.

Să fie posibil ca și dumneavoastră să fi fost ca Zeke?

Ce s-a întâmplat?

Undeva, pe parcurs, vi s-a servit ce trebuia să faceți. Și este păcat, căci calitățile lui Zeke (pe care atât de mulți oameni le-au pierdut) sunt întocmai cele de care avem nevoie.

Cu toții am fost vânători.

Apoi s-a inventat agricultura și am devenit agricultori.

Apoi s-a inventat fabrica și am ajuns cu toții muncitori în fabrică. Muncitori în fabrică, ce urmau instrucțiunile, susțineau sistemul și erau plătiți atât cât meritau.

Apoi, fabrica s-a destrămat.

Ce ne-a mai rămas de făcut? Arta.

Acum, a avea succes înseamnă să fii artist.

De fapt, în zilele noastre, istoria este scrisă de artiști, în vreme ce muncitorii din fabrici se zbat din răspuțeri. Viitorul aparține bucătarilor, nu celor care doar gătesc sau celor care spală sticle. Este ușor să cumperi o carte de bucate (plină de instrucțiuni pe care le urmezi), însă este extrem de dificil să găsești o carte pentru bucătari.

Mitul muncii de birou

Majoritatea angajaților din birouri poartă gulere albe, însă lucrează în fabrică. Învârt stiloul, procesează o aplicație sau tastează la computer, în loc să opereze o bormașină. Singura grăsime pe care trebuie să și-o îndepărteze de pe haine, la sfârșitul zilei, este aceea de la mâncarea comandată la prânz.

Însă tot cu munca în fabrică avem de-a face.

Este o muncă de fabrică fiindcă este planificată, controlată și măsurată. Este o muncă de fabrică pentru că se pot efectua optimizări ale productivității. Lucrătorii știu ce vor face de-a lungul întregii zile – și este încă dimineață.

Respect pentru Munca de birou era menită să salveze clasa mijlocie, deoarece nu putea fi efectuată de mașini. Utilajele puteau înlocui un tip care căra diverse dispozitive pe scări, dar nu aveau cum să substituie pe cineva care răspunde la telefon sau folosește faxul.

Desigur, mașinile *au ajuns* să-i înlocuiască pe acești lucrători. Mai rău, mult mai rău este faptul că presiunile (și lăcomia) competiției au încurajat majoritatea organizațiilor să-și transforme lucrătorii în mașini.

Dacă munca poate fi măsurată, o putem efectua mai repede.

Dacă poate fi rezumată într-un manual, putem s-o externalizăm.

Dacă putem s-o externalizăm, vom plăti mai puțin. Rezultatele finale sunt cohorte de muncitori frustrați, genii irosite fiecare dintre ei, care muncesc ca niște automate, contra cronometru, pentru a emite o nouă lege, pentru a duce la capăt o nouă interacțiune sau a examina un nou pacient.

Lucrurile nu trebuie să fie astfel.

