

ÎN AMONTE

ALTE CĂRȚI DE CHIP ȘI DAN HEATH

Idei cu lipici.

*De ce unele idei supraviețuiesc, iar altele pier**

Schimbarea:

*Cum să schimbi lucrurile atunci când este dificil***

Ia decizii bune!

*Cum să alegi corect în viață și în carieră****

Puterea momentelor:

*De ce anumite experiențe au un impact extraordinar*****

* *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die.* Carte și audiobook apărute la Editura ACT și Politon în anul 2018. (n.red.)

** *Switch: How to Change Things When Change Is Hard.* Carte și audiobook apărute la Editura ACT și Politon în anul 2021. (n. red.)

*** *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work.* Carte apărută la Editura Niculescu în anul 2017. (n. red.)

**** *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact.* Carte și audiobook apărute la Editura Act și Politon în anul 2022. (n. red.)

DAN HEATH

În amonte



*Pornește în căutarea soluțiilor înainte
să apară problemele*

Traducere din limba engleză de
Beatrice Popescu

 ACT și Politon

2022

Upstream
Copyright © 2020 by Dan Heath
All rights reserved, including the right to reproduce
this book or portions thereof in any form whatsoever.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro

Traducător: **Beatrice Popescu**
Redactor: **Alexandra Cilliota**
Editor: **Bianca Stănescu**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Alexandra Ilie**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HEATH, DAN

În amonte / Dan Heath; trad.: Beatrice Popescu. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-956-1

I. Popescu, Beatrice (trad.)
159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Fratelui meu,
Chip, care nu m-a lăsat să mă înscriu
la Facultatea de Drept*

Cuprins

1. Înaintând în amonte	11
------------------------	----

SECȚIUNEA 1

CELE TREI BARIERE DIN CALEA GÂNDIRII ÎN AMONTE

2. Ignorarea problemelor	35
3. O lipsă de asumare	57
4. Viziunea în tunel	77

SECȚIUNEA 2

ȘAPTE ÎNTREBĂRI PENTRU LIDERII DIN AMONTE

5. Cum să reunești oamenii potriviți?	99
6. Cum să schimbi sistemul?	127
7. Cum să găsești un punct de sprijin?	149
8. Cum să primești din timp un semnal de alarmă cu privire la o problemă?	173
9. Cum să afli dacă ai succes?	195
10. Cum să eviți efectele negative?	217
11. Cine va plăti pentru ceea ce nu se întâmplă?	239

SECȚIUNEA 3

DEPARTE, ÎN AMONTE

12. Problema pesimistului: amenințări îndepărtate și improbabile	261
13. Tu, în amonte	289
Pașii următori	307
Anexa 1. Scalarea programelor din sectorul social	311
Mulțumiri	313
Note	317
Despre autor	363

Notele autorului în legătură cu sursele citate

Am luat peste 300 de interviuri pentru această carte. Dacă apare un citat fără indicarea unei surse („Smith a spus”), înseamnă că este extras din unul dintre aceste interviuri. Dacă citatul are altă sursă, atunci o voi menționa în mod explicit („după cum a spus Smith în revista *New York Times*,” etc.).

Atunci când folosesc detalii sau informații din alte surse, acestea sunt citate în cadrul notelor de final. Dacă o anumită poveste a fost substanțial inspirată din relatări-le altcuiva, atunci acea sursă va fi citată în text.

CAPITOLUL 1

Înaintând în amonte

Ești la un picnic pe malul râului cu un prieten. Dintr-odată, auzi niște țipete care vin dinspre apă – un copil se îneacă. Fără să stați pe gânduri, săriți amândoi în apă, apucați copilul și îl scoateți la mal. Înainte să vă dezmeticiți, auziți strigătele de ajutor ale unui alt copil. Din nou, tu și prietenul tău săriți în apă pentru a-l salva. Apoi, zăriți un alt copil aflat la ananghie... apoi altul... și altul. Abia mai puteți face față amândoi. Brusc, îți vezi prietenul croindu-și drum prin apă, părând să te lase singur.

— Unde pleci? îl întrebi tu.

Prietenul tău răspunde:

— Mă duc în amonte să-l înfrunt pe cel care aruncă toți acești copii în apă.

– O parabolă din domeniul sănătății publice¹
(variante adaptată, cea originală fiindu-i atribuită, în general, lui Irving Zola)

În 2012, Ryan O’Neill, șeful grupului responsabil cu experiența oferită clienților site-ului de călătorii Expedia, a luat la mână datele call centerului companiei. La un moment dat, a văzut o cifră atât de exagerată încât părea aproape incredibilă. La fiecare 100 de clienți² care făceau rezervare

pentru o călătorie prin intermediul Expedia – rezervând bilete de avion sau camere de hotel sau mașini de închiriat – 58 dintre ei sunau ulterior pentru asistență.

Evident, atracția principală a unui site online de călătorii este autoservirea. Nu sunt necesare convorbirile telefonice. Imaginează-ți o benzinărie care să-ți permită să plătești cu cardul direct la pompă – cu toate că, în 60% dintre situații, ceva nu funcționează cum trebuie și ești nevoit să mergi în magazin și să ceri ajutor. Așa se întâmpla la Expedia.

În mod normal, call centerul fusese creat pentru eficiență și satisfacția clienților. Agenții erau instruiți să-i facă fericiți pe clienți – în cel mai scurt timp posibil. Convorbirile scurte reduceau cheltuielile. „Priveam lucrurile prin prisma costurilor”, a spus O’Neill. „Noi încercăm să reducem acele costuri. Am fi putut, oare, să transformăm o convorbire de zece minute în una de două minute? Dar întrebarea cu adevărat importantă era: De ce să fie redusă la două minute? De ce să nu dureze *cât mai puține* minute?”

Când petreci ani la rând reacționând la probleme, e ușor să pierzi din vedere faptul că le-ai putea preveni. O’Neill i-a spus despre descoperirile făcute șefului său, Tucker Moodey, vicepreședinte al departamentului de relații cu clienții la nivel global. Împreună, ei au analizat o întrebare care, deși fusese neglijată, era esențială: De ce, oare, ne sună atât de mulți clienți? Au făcut un clasament al celor mai frecvente motive pentru care clienții le cereau ajutorul.

Care era principalul motiv pentru care sunau clienții? Ca să ceară o copie a itinerariului de călătorie. În 2012, fuseseră înregistrate în jur de 20 de milioane de apeluri în

acest scop. Douăzeci de milioane de apeluri! Ca și cum toți locuitorii din Florida ar suna anual la Expedia.

La un cost aproximativ de 5 dolari per apel, aceasta era o problemă de 100 de milioane de dolari. Dar de ce nu primeau clienții itinerariul în mod automat? Răspunsurile erau destul de simple: clientul și-a scris greșit adresa de e-mail. Sau itinerariul a ajuns în folderul cu mesaje spam. Sau a șters din greșeală itinerariul, crezând că este o solicitare. Problema era agravată și de faptul că site-ul web nu oferea nicio metodă prin care clienții să-și descarce itinerariile.

O'Neill și Moodey s-au dus cu toate aceste informații la Dara Khosrowshahi, CEO-ul companiei Expedia de la acea vreme. „Trebuie să facem ceva în legătură cu asta”, își amintește O'Neill că a spus. Khosrowshahi nu doar că a fost de acord cu ideea lor de a reduce numărul apelurilor telefonice, ci a transformat-o în prioritatea principală³ a echipei responsabile cu experiența oferită clienților. S-a constituit o „cameră de război”, în care se reuneau zilnic oameni din diferite grupuri operaționale, având o misiune simplă: *Scuțiți-i pe clienți de nevoia de a ne suna.*

Grupul menit să gestioneze criza a propus soluții pentru a veni în întâmpinarea principalelor motive ale apelurilor clienților, eliminându-le rând pe rând. Ideile pentru rezolvarea principalei probleme – solicitarea itinerariului – au venit relativ repede: adăugarea unei opțiuni automate pentru sistemul robotizat de preluare a apelurilor („Apăsați tasta 2 pentru retrimiteră itinerariului dvs.”); schimbarea modalității de trimitere a e-mailurilor pentru a evita filtrele spam; și crearea unui instrument online care să le permită clienților să realizeze singuri această sarcină.

În prezent, acest tip de apel a fost aproape în întregime eliminat. Douăzeci de milioane de apeluri telefonice au dispărut pur și simplu. Un progres similar a fost făcut și în legătură cu celelalte probleme din „top 10”. Din 2012, procentul clienților Expedia care sună pentru a solicita ajutor a scăzut de la 58% la aproximativ 15%⁴.

Efortul companiei Expedia de a reduce numărul apelurilor a fost o intervenție reușită *în amonte*. Acțiunile în aval reprezintă o reacție la probleme deja apărute. Obiectivul acțiunilor în amonte este acela de a preveni apariția problemelor. Poți prelua apelul telefonic unui client pentru a-i rezolva plângerea legată de lipsa itinerariului (în aval), sau poți elimina acel apel asigurându-te că va primi itinerariul dinainte (în amonte).

Desigur, cu toții ne-am dori să trăim în amonte, unde problemele sunt prevenite, și nu rezolvate după ce apar. Ce ne împiedică să facem asta? Privind în urmă la succesul companiei Expedia, singurul lucru greu de înțeles este motivul pentru care a durat atât de mult până să acționeze. Cum de au lăsat lucrurile să ajungă până în punctul în care 20 de milioane de oameni sunau la ei ca să le ceară itinerariile? N-ar fi trebuit să se declanșeze un semnal de alarmă destul de puternic după înregistrarea a, să zicem, șapte milioane de apeluri?

Această problemă nu le era complet necunoscută directorilor de la Expedia. Știau de numărul imens de apeluri telefonice. Doar că lucrurile erau organizate în așa fel încât le era ușor să ignore informația. La fel ca majoritatea companiilor, Expedia își împărțise forța de muncă pe grupuri, fiecare grup concentrându-se pe un anumit lucru. Echipa de marketing atrăgea clienți pe site. Echipa

responsabilă de produs îi convingea pe clienți să-și finalizeze rezervarea. Echipa tehnică avea grijă ca toate funcțiile site-ului să funcționeze fără întreruperi. Iar grupul pentru relații cu publicul rezolva rapid și corespunzător problemele clienților.

A se observa ce lipsea: niciunul dintre grupuri nu avea sarcina de a *reduce nevoia clienților de a suna pentru a cere ajutor*. De fapt, nicio echipă nu ar fi avut nimic de câștigat în cazul în care clienții nu mai sunau. Nu erau evaluați în funcție de acest criteriu.

Într-un fel, obiectivele grupurilor chiar încurajau efectuarea cât mai multor apeluri telefonice. În cazul grupului responsabil de produs, al cărui obiectiv era să maximizeze numărul de rezervări, cea mai bună strategie era să-i ceară clientului adresa de e-mail o singură dată, fiindcă s-ar fi creat tensiuni dacă i-ar fi cerut să o introducă și a doua oară. Ar fi putut pierde 1 persoană din 100, aducând-o într-o asemenea stare de nervozitate încât ar fi abandonat tranzacția.

Doar că, efectul secundar al acelei practici era, desigur, că unii clienți își scriau greșit adresa de e-mail și, apoi, trebuiau să sune și să ceară itinerariul. Acesta este un eșec al sistemului. Clientul nu trebuie să fie niciodată nevoit să sune. Și totuși, în final, ambele echipe ieșeau învingătoare dacă erau evaluate conform obiectivelor lor: echipa responsabilă de produs finaliza o tranzacție, iar echipa pentru relații cu publicul gestiona neîntârziat apelul telefonic rezultat.

Mark Okerstrom, CFO-ul din 2012 al companiei Expedia care a devenit CEO în 2017, a spus: „Atunci când creăm organizații, o facem pentru a le oferi oamenilor ceva pe

care să-și axeze atenția. Practic, îi încurajăm să devină miopi. Le spunem: «aceasta este problema voastră. Definiți-vă misiunea, creați-vă strategia și scoateți-vă resursele pentru a rezolva această problemă. Și aveți dreptul divin de a ignora toate celelalte lucruri care nu se aliniază cu acestea».”

Argumentul lui Okerstrom este acela că, în cadrul organizațiilor, axarea pe probleme este un avantaj și o slăbiciune deopotrivă. Specializarea, care este caracteristică organizațiilor, creează eficiență de nivel înalt. Totodată însă, împiedică eforturile de integrare a unor metode noi și avantajoase, *în amonte*.

Acest lucru este valabil în multe alte segmente ale societății. Ne blocăm atât de des în viață într-un ciclu de reacții. Aplanăm conflictele. Gestionăm urgențele. Ne ocupăm de problemele care apar una după alta, dar nu reușim niciodată să reparăm sistemul care a cauzat acele probleme.

Terapeuții îi scapă pe oameni de dependența de droguri, agenții de recrutare din corporații înlocuiesc directorii talentați care demisionează, iar medicii pediatri le prescriu medicamente inhalatorii copiilor cu probleme respiratorii. Și, da, este foarte bine că există profesioniști care să rezolve aceste probleme, dar nu ar fi fost mai bine dacă dependenții nu ar fi încercat niciodată droguri, dacă directorii ar fi fost mulțumiți cu funcția lor și dacă copiii nu ar fi făcut niciodată astm? Prin urmare, de ce toate eforturile noastre sunt direcționate spre a reacționa și nu spre a preveni?

În anul 2009, am discutat cu ajutorul șefului de post dintr-un oraș canadian; a fost una dintre conversațiile care mi-au stârnit interesul pentru gândirea în amonte. El considera că poliția se concentra excesiv de mult pe reacția la

infrafracțiuni, în loc să se concentreze pe prevenirea lor. „Mulți polițiști vor să se joace de-a hoții și vardiștii”, mi-a spus el. „Este mult mai ușor să spui, «l-am arestat pe tipul ăsta», decât să spui, «am petrecut ceva timp stând de vorbă cu puștiul ăsta îndărătnic.» ”

Mi-a dat drept exemplu doi polițiști⁵: primul își petrece jumătate din tură la intersecția dintre două străzi unde au loc multe accidente; prezența lui vizibilă îi determină pe șoferi să fie mai atenți și probabil că previne unele coliziuni. Al doilea polițist se ascunde după colț, surprinzând mașinile care intră pe sens interzis. Primul polițist face mai multe eforturi pentru siguranța publică, a spus ajutorul șefului de post, dar recompensat va fi doar cel de-al doilea, căci el poate demonstra cu un teanc de amenzi că și-a făcut treaba.

Acesta este unul dintre motivele pentru care avem tendința să apelăm la reacții: sunt mai tangibile. Munca făcută în aval este mai vizibilă. Este mai ușor de măsurat. Ambiguitatea eforturilor depuse în amonte este exasperantă. La un moment dat, o familie nu va fi implicată într-un accident, pentru că prezența unui polițist i-a determinat să fie mult mai precauți. Acea familie nu are nicio idee despre ceea ce nu a avut loc, și nici polițistul. Cum dovedești ceea ce *nu* s-a întâmplat? În calitate de șef al poliției, poți doar să sperii să ții o evidență a accidentelor atât de precisă, încât să depistezi succesul atunci când numărul lor scade. Dar, chiar și atunci când ești sigur că eforturile tale nu au fost zadarnice, tot nu vei ști niciodată *pe cine* ai ajutat. Vei vedea doar cum scad niște valori pe o pagină. Victoriile tale sunt doar povești compuse din date, cu eroi invizibili care salvează victime invizibile.

În această carte, eu definesc eforturile în amonte ca fiind acele eforturi care au scopul de a preveni problemele înainte să apară sau, dacă nu, să reducă în mod sistematic răul provocat de acele probleme. De exemplu, să-i înveți pe copii să înoate este o metodă de a preveni înecul aplicată în amonte. Dar, uneori, chiar și înotătorii experimentați pot fi expuși pericolului de înec. De aceea, din punctul meu de vedere, și colacul de salvare este o tehnologie aplicată în amonte. La prima vedere, colacul de salvare pare a fi o soluție reactivă – în definitiv, orice om care cere să i se arunce un colac de salvare se confruntă deja cu o problemă. Dar, dacă „problema” pe care vrem să o rezolvăm este cea a *morții prin înecare*, atunci colacul de salvare o poate preveni.

Un aspect definitoriu al muncii în amonte este acela că implică o gândire sistematică: fiind conștiente de pericolul de înec, autoritățile vor achiziționa colaci de salvare pe care îi vor distribui în locuri unde vor fi ușor de găsit în cazul unei situații de urgență. În schimb, când un tată sare panicat în piscina unui parc acvatic pentru a-și ajuta fiul aflat la ananghie – acesta este un exemplu de reacție impulsivă. (Există, de obicei, și un punct de întâlnire între amonte și aval: cel mai probabil, după ce tatăl își salvează fiul, conducerea parcului acvatic va analiza incidentul și va face schimbări sistematice pentru a se asigura că un astfel de incident nu va mai avea niciodată loc. Salvarea din aval duce la o îmbunătățire în amonte.)

Prefer să folosesc termenul *amonte* în locul celor de *preventiv* sau *proactiv*, deoarece îmi place cum metafora apei curgătoare ne face să ne extindem modul în care ne gândim la soluții. Acest capitol a început cu parabola copiilor care se înecau, ce pune în antiteză două locuri: aval și

amonte. Dar, în realitate, putem interveni în nenumărate momente de-a lungul unei perioade de timp aproape nelimitate. Cu alte cuvinte, nu te îndrepti spre Amonte de parcă ar fi o destinație exactă. Te îndrepti spre amonte în sensul că mergi în acea direcție. Lecțiile de înot se situează *mai* în amonte decât colacii de salvare. Și mereu există o cale de a înainta și mai mult în amonte – cu prețul unei complexități mai mari.

Ca să ne facem o idee despre spectrul de acțiuni ce pot fi făcute în amonte, hai să folosim o problemă concretă: în 2013, niște hoți le-au spart părinților mei casa din College Station, Texas. În timp ce ei se plimbau prin cartier, hoții au dărâmat ușa din spate și au furat un portofel, două telefoane iPhone și niște bijuterii. Părinții mei au depus plângere la poliție dar, din nefericire, hoții nu au fost prinși niciodată. Răspunsul din aval a eșuat.

Ce ar fi putut preveni spargerea din capul locului? Cu câteva secunde înainte: o alarmă asurzitoare. Cu câteva minute înainte: dovada vizibilă a unui sistem de alarmă – precum una din acele sigle ale companiilor de pază pe care le vezi prin curțile oamenilor. (Sau, poate că asta doar i-ar fi determinat să-și îndrepte atenția către casa unui vecin.) Cu câteva ore înainte: o prezență mai serioasă a poliției.

Cu câteva luni înainte: în cazul în care hoții ar fi fost arestați în prealabil, ei ar fi putut fi înscriși într-un program de terapie comportamentală⁶ care să spargă ciclul recidivismului. Cu câțiva ani înainte: să nu uităm, totuși, că niciun copil nu-și dorește să ajungă să spargă case când va fi mare. Așadar, o soluție mult în amonte pentru problema furtului ar fi: crearea unui context la nivel de comunitate care să spună că, având în vedere că există atât de multe alte

oportunități, furtul nu are niciun rost. (Apropo, dacă acest lucru ți se pare de un optimism nerealist, ai răbdare să ajungi la capitolul 5: există o țară care efectiv a eliminat consumul de droguri și alcool în rândul adolescenților, adoptând o filosofie a oportunităților asemănătoare.)

Am putea, oare, să ne gândim la prevenirea unei spargerii *cu câteva decenii* înainte să se întâmple? Da. Nu există fundături în amonte. Psihologul și expertul în dezvoltarea copiilor, Richard Tremblay, susține că cel mai bun moment pentru a preveni comportamentul agresiv al unui infractor este atunci când încă se află în burta mamei⁷. Tremblay atrage atenția asupra unui set de factori de risc⁸ pentru mamă, care anticipează agresivitatea fizică cronică la copii: sărăcia, fumatul, malnutriția, furia și depresia mamei, la care se adaugă relația maritală deficitară, nivelul scăzut de educație și sarcina în timpul adolescenței. Potrivit lui Tremblay, acești factori au tendința să vină împreună – însă, mai important, pot fi *schimbați*⁹. În momentul de față, Tremblay lucrează la un program care le va ajuta pe femeile însărcinate care fac parte din această categorie cu un grad ridicat de risc. „Pentru a rezolva problema agresivității, care este preponderent o problemă a bărbaților, trebuie să ne concentrăm asupra femeilor”¹⁰, a declarat Tremblay pentru revista *Nature*. „Dacă vei ameliora calitatea vieții unei femei, acest lucru se va transmite generației următoare.”

Dacă am putea crede că toate aceste soluții funcționează, le-am prefera pe cele cât mai departe în amonte – acele soluții care transformă cât mai puțini copii în infractori. Dar, deși soluțiile din amonte sunt în general mai dezirabile, ele au de asemenea un caracter mult mai complex și mai ambiguu. Ia gândește-te puțin: Tremblay propune îmbunătățirea mediului mamei însărcinate într-o asemenea

măsură încât să fie predispusă la cât mai puțini factori de risc (sărăcie, furie, depresie), ceea ce înseamnă că pruncul nu va mai fi la fel de predispus la modelele comportamentale agresive, ceea ce, în consecință, va duce la un risc redus de activitate infracțională. Poate că, 18 ani mai târziu, copilul acelei femei va merge la facultate în loc să spargă case. Eforturile depuse în aval sunt limitate, rapide și tangibile. Eforturile depuse în amonte sunt mai ample, mai lente și mai vagi – dar, atunci când dau rezultate, *chiar* dau rezultate. Pot face mult bine pe termen lung.

Prin urmare, care este alegerea corectă, intervenția în amonte sau în aval? Ar trebui să oprim spargerea cu ajutorul unui sistem de alarmă – sau să avem grijă de mama viitorului „infractor”? Primul și cel mai bun răspuns este următorul: care ar fi motivul pentru care ar trebui să alegem? Corporațiile implementează multiple niveluri de protecție pentru a *preveni avariile survenite asupra rețelei*, așa că noi de ce nu am putea investi în multiple niveluri de protecție împotriva criminalității și a altor probleme importante?

Dacă, într-o lume cu resurse limitate, suntem nevoiți să alegem un singur punct de intervenție, iată care este răspunsul incomod: nu avem de unde să știm care este cel corect. Omenirea nu deține suficiente informații (darămite voința) ca să aleagă punctul corect pe „șuvoiul” criminalității – sau, dacă tot veni vorba, pe șuvoiul oricărei probleme majore. Acesta este unul dintre principalele motive pentru care am scris cartea de față. Pentru că, în ciuda faptului că avem la dispoziție un spectru larg de soluții pentru problemele omenirii, în general ne-am restrâns la o zonă foarte mică: zona răspunsului. Reacționăm, reacționăm, reacționăm.

Cheltuim miliarde pe reconstrucția regiunilor afectate de uragane și cutremure, dar munca de pregătire pentru preîntâmpinarea dezastrelor este în continuare privată de resurse. Există sute de agenții și de organizații care au rolul de a ajuta oamenii fără adăpost, dar câte organizații și-au dedicat activitatea *pentru a împiedica oamenii să ajungă fără adăpost?* De fiecare dată când virusul ebola începe să se răspândească într-o țară străină, devine o prioritate internațională – iar mai târziu este greu să obții finanțare pentru sistemele de sănătate locale care ar putea preveni următorul focar.

Nu susțin că soluția intervenției în amonte este mereu cea corectă. Și cu siguranță nu spun că ar trebui să abandonăm eforturile depuse în aval – mereu o să vrem să fie ceva acolo care să ne salveze. Ideea este că atenția noastră este distribuită extrem de asimetric. Suntem atât de preocupați să salvăm copiii care se îneacă în râu, încât nici nu ne gândim să aflăm de ce au avut nevoie să fie salvați de la bun început.



Nicăieri nu este mai evidentă nevoia de schimbare decât în domeniul sănătății, estimat la 3,5 trilioane de dolari, adică aproape o cincime din economia americană¹¹. Sistemul de sănătate al Statelor Unite este conceput aproape exclusiv pentru a reacționa. Funcționează ca un imens buton de anulare. O arteră înfundată? O vom desfunda. Fractură de șold? Îl vom înlocui. Tulburări de vedere? Vom corecta. Dacă toate lucrurile merg cum trebuie, vei reveni la nivelul de bază al sănătății tale. Dar este foarte greu să găsești pe cineva în acest sistem cu rolul de a răspunde la întrebarea

Cum te putem face și mai sănătos? (diferită de întrebarea Cum putem reacționa la problemele care îți afectează sănătatea?).

Ar putea sistemul de sănătate să-și mute direcția de funcționare înspre amonte? Pentru acest lucru ar fi nevoie de schimbări structurale majore și nu este un secret pentru nimeni că politicile din domeniul sănătății sunt extrem de rigide. În încercarea de a înțelege mai bine valorile care stau la baza ideologiilor conservatoare și liberale, o organizație denumită The Health Initiative, condusă de Rebecca Onie și Rocco Perla, a întrunit două focus grupuri¹² în Charlotte, Carolina de Nord: unul format din femei afro-americane democratice și unul format din femei albe republicane. Respondentele fiecărui grup au primit următoarea întrebare: „Dacă ați avea o sută de dolari, cum ați cheltui-o pentru a îmbunătăți sistemul sanitar din comunitatea dvs.?” Li s-a dat opțiunea de a împărți acea sută de dolari pentru mai multe categorii.

Femeile afro-americane democratice au alocat în jur de o treime din fonduri sistemului oficial de sănătate (spitale și clinici), în timp ce cea mai mare parte din bani s-a dus în afara sistemului: 25 de dolari pentru alimente sănătoase, 19 dolari pentru locuințe la un preț accesibil și 14 dolari pentru creșe, de exemplu. Ce au făcut femeile albe republicane – cum au cheltuit ele fondurile? Aproape identic; în mare, au fost de acord până la ultimul procent. Aceleași descoperiri au fost făcute și în cadrul altor focus grupuri organizate pe teritoriul țării – la care au participat bărbați, hispanici, alegători indeciși și mulți alții. „Asemănarea dintre criteriile pe care le alegeau pentru cheltuirea banilor a fost uimitoare”¹³, mi-a spus Perla. „Am fost uluiți.”

Deci, chiar și atunci când ne implicăm în lupte grele cu oamenii din tabăra adversă, de fapt, în mod tacit, suntem

cu toții de acord în legătură cu modul în care *ar trebui* cheltuit bugetul. De-a lungul spectrului politic, cu toții considerăm că cea mai bună metodă de a „cumpăra sănătate” este să investim două treimi din banii noștri în sisteme care îi fac pe oameni mai sănătoși (mâncare, locuințe etc.) și o treime în sisteme care vindecă oamenii bolnavi. Cu alte cuvinte, pentru fiecare dolar cheltuit pentru sănătate în aval¹⁴, majoritatea dintre noi consideră că înțelept ar fi să cheltuim alți doi dolari în amonte.

Se pare că acest raport se apropie foarte mult de standardul global stabilit de țările dezvoltate. De-a lungul timpului, în alte țări dezvoltate, tiparul alocării cheltuielilor a fost acela de a cheltui între 2 și 3 dolari în amonte pentru fiecare dolar cheltuit în aval. Dintre toate aceste țări, există un singur caz care face notă discordantă și da, acela este cazul nostru. În Statele Unite, pentru fiecare dolar cheltuit în aval, cheltuim aproximativ încă unul în amonte¹⁵. Este cel mai mic raport dintre toate țările dezvoltate.

Ne-am obișnuit să ni se spună că SUA „are prea multe cheltuieli”. Este o simplificare excesivă. Da, alocăm un procent mai mare din PIB pentru sistemul sanitar oficial decât orice altă țară dezvoltată – de departe. Dar, dacă am aduna ceea ce alte țări cheltuie pe sănătate cu ceea ce cheltuie pe așa-numitele „programe sociale” – care sunt de fapt cheltuieli în amonte ce variază de la locuințe, la pensii și alocații pentru îngrijirea copiilor – vei descoperi că SUA nu iese cu nimic în evidență. Conform datelor unui studiu realizat de Elizabeth Bradley, Heather Sipsma și Lauren Taylor, ne aflăm pe locul 9 din 34 de țări¹⁶ în topul cheltuielilor totale.

Așa cum subliniază Bradley și Taylor în cartea lor intitulată *The American Health Care Paradox* (*Paradoxul*

sistemului sanitar american), ceea ce se remarcă în abordarea Statelor Unite în cazul domeniului sănătății nu are o așa mare legătură cu *suma* cheltuită, cât are cu *modul în care se cheltuie*. Comparativ cu alte țări, cheltuim mai mulți bani ca să le rezolvăm oamenilor problemele de sănătate și mai puțini pentru a-i menține sănătoși. Mergem în aval, în timp ce alte țări merg în amonte.

De fapt, situația este și mai gravă: nici măcar sumele cheltuite *în amonte* nu se compară cu cele cheltuite în alte țări. Potrivit unui raport de cercetare realizat de corporația RAND¹⁷, alte țări dezvoltate cheltuie aproape de trei ori mai mult decât noi, ca procent din bugetul dedicat intervențiilor în amonte, pentru susținerea familiilor (alocații pentru copii, asistență pentru creșterea copiilor, etc.). Între timp, noi cheltuim cu 30% mai mult¹⁸ pentru „bătrânețe”.

Singurul aspect în care sistemul de sănătate din SUA excelează, din perspectiva faptului că se concentrează pe problemele din aval, este în tratarea pacienților cu boli severe, precum cancerul sau cardiopatiile. Acesta este motivul pentru care prinții saudiți se urcă în primul avion către Houston sau Boston pentru a se trata de cancer. Dar nu doar prinții beneficiază de acest sistem – ci toți oamenii care suferă de astfel de boli. Statele Unite ocupă poziția de lider mondial în privința operațiilor de înlocuire a genunchiului¹⁹ și a celor de bypass coronarian, la numărul oamenilor care trăiesc în urma unui transplant de rinichi și la numărul vârstnicilor care primesc o proteză de șold la doar șase luni după ce li se spune că au nevoie de una. Există rezultate și dacă investești în acțiunile întreprinse în aval.

Dar cum rămâne cu reversul medaliei – cu dezavantajul faptului că ne concentrăm prea mult pe ce se întâmplă

în aval? Hai să analizăm niște date provenite din Norvegia²⁰, ceea ce ne oferă o comparație interesantă, căci procentul total din PIB cheltuit în amonte și în aval pentru sănătate în această țară este apropiat de al nostru. Însă, prioritățile Norvegiei în materie de cheltuieli sunt radical diferite de ale noastre²¹: pentru fiecare dolar cheltuit în aval, ei cheltuie aproximativ 2,5 dolari în amonte.

Ce câștigă Norvegia prin aceste priorități diferite? Hai să luăm exemplul nașterilor. O femeie norvegiană nu va plăti nimic²² pentru consultațiile de pe tot parcursul sarcinii. Nimic pentru nașterea propriu-zisă. Nimic pentru consultațiile de rutină după naștere. Totul este asigurat.

Dacă părinții au fost angajați timp de cel puțin 6 luni din cele 10 luni dinaintea nașterii copilului, ei au dreptul la o grămadă de zile de concediu²³: mama își poate lua concediu cu 3 săptămâni înainte de data la care este programată să nască. Apoi, după naștere, ambii părinți își pot lua 15 săptămâni de concediu. La finalul acestei perioade, părinții mai au dreptul la încă 16 săptămâni de concediu pe care le pot împărți între ei cum cred de cuviință. Și, americanilor, ați face bine să vă așezați înainte să citiți mai departe: toate aceste săptămâni de concediu sunt plătite. Sunt 49 de săptămâni în total. (Apropo, dacă mama sau tatăl nu întrunește condițiile legate de perioada de angajare, atunci nu vor primi concediu plătit, dar vor primi un cec unic în valoare de aproximativ 9.000 de dolari.)

La împlinirea vârstei de un an, copilului îi este garantat un loc la o creșă autorizată, cu program full-time²⁴, iar părinții plătesc o taxă care nu depășește câteva sute de dolari pe lună. Familiile primesc lunar o mică sumă – puțin peste 100 de dolari pentru fiecare copil²⁵ – până când aceștia

împlinesc vârsta de 18 ani. Banii pot fi folosiți pentru achiziționarea de scutece, mâncare, sau rechizite școlare. Sau pot fi folosiți pentru deschiderea unui cont de economii pentru plata studiilor universitare – deși acest lucru ar fi oarecum inutil, căci studiile superioare sunt gratuite în Norvegia²⁶.

Care dintre cele două țări are o populație mai sănătoasă: Norvegia sau SUA? Nu este o cursă strânsă: la capitolul mortalității infantile, Norvegia ocupă al cincilea cel mai bun loc la nivel internațional²⁷; SUA se află pe locul 34. Speranța de viață²⁸: Norvegia este pe locul 5, SUA pe locul 29. Cel mai mic nivel de stres²⁹: Norvegia se află pe locul 1, SUA pe locul 21. Nivelul de fericire³⁰ – măcar aici îi vom întrece? Nu: Norvegia se clasează pe locul 3, SUA pe 19*.

Nu uita, raportat la PIB, ambele țări cheltuie aproximativ aceeași sumă de bani pe sănătate (în amonte și în aval). Norvegia nu cheltuie mai mulți bani; pur și simplu îi cheltuie altfel. Ne-am concentrat pe lucruri diferite. Alegerea

*Câteva clarificări aici pentru a evita simplificarea exagerată. Chiar și în cazul în care SUA ar egala sumele cheltuite de Norvegia în amonte, nu există nicio garanție că rezultatele la nivelul populației ar fi identice. Să te ocupi de sănătatea tuturor cetățenilor unei țări este complicat, iar moștenirea rasismului și inechității cu care se confruntă SUA face ca acest lucru să fie și mai greu de obținut decât în Norvegia, care, în comparație, are o populație omogenă. Următorul aspect are de-a face mai degrabă cu matematica. Nu spun că aceste „proporții” de cheltuire a banilor din amonte în aval ar fi sacre. (De exemplu, ai putea îmbunătăți raportul Statelor Unite doar tăind cheltuielile din aval pentru sistemul de sănătate. Doar că asta nu ar face pe nimeni mai sănătos.) Iată care este ideea: dacă privești bugetul pentru sănătate ca pe un cuțar imens plin cu bani, atunci să știi că modul în care distribuim acei bani este foarte diferit față de cel al altor țări. Iar dacă dorim să îmbunătățim sănătatea oamenilor, înțelept ar fi ori să creștem bugetul cheltuielilor în amonte, ori să mutăm o parte din fondurile din aval în amonte. (n. aut.)

noastră ca țară a fost să devenim din ce în ce mai buni la a salva copiii care se îneacă în râu.

Am putea alege să facem altceva.



Obiectivul cărții de față este să te convingă că ar trebui să alocăm mai mult din energia noastră în amonte: la nivel personal, organizațional, național și global. Putem – și ar trebui – să încetăm să ne mai confruntăm la nesfârșit cu simptomele problemelor și să începem să le rezolvăm.

Totodată, ar trebui să fim foarte atenți la provocările care ne vor apărea în cale în timp ce facem această schimbare. Iată un exemplu din Mexic: în 1989, autoritățile locale au interzis publicului să meargă cu mașina o zi pe săptămână³¹, selecția făcându-se în funcție de ultima cifră a numărului de înmatriculare. În acest fel, intenționau să încurajeze folosirea mijloacelor de transport în comun și, prin urmare, să îmbunătățească calitatea aerului. A fost un efort nobil depus în amonte, menit să *prevină* poluarea aerului.

Nu a funcționat. Mulți mexicani și-au cumpărat o a doua mașină – în multe cazuri, o rablă, ca să nu cheltuie prea mult – și, astfel, au putut conduce în fiecare zi. Calitatea aerului nu s-a îmbunătățit.

Intențiile bune nu oferă nicio garanție.

Mi se pare fascinant cum eforturile depuse în amonte scot la iveală și ce este mai bun și ce este mai rău în oameni. Atunci când mergi în amonte îți arăți puterea: *Nu mai trebuie să mă las subjugat de aceste forțe – le pot*

controla. Pot să-mi modelez lumea. În această declarație își au rădăcinile atât orgoliul, cât și eroismul.

Uneori, această dorință de a deține controlul duce la un succes uimitor – gândește-te la eradicarea varicelei, un virus care, doar în secolul 20, a ucis aproximativ 300 de milioane de oameni din toate colțurile lumii³². Datorită unui efort extraordinar la nivel mondial, varicela a fost eradicată sistematic. Ultima persoană care s-a infectat pe cale naturală cu varicelă a fost un bucătar din Merca, Somalia, pe nume Maow Maalin. În 1977, după ce s-a aflat că luase boala, a fost organizată o campanie frenetică de vaccinare care a durat două săptămâni și în cadrul căreia au fost imunizate 54.777 de persoane din acea comunitate³³, doar pentru a se asigura că boala nu se va mai răspândi*. Și, astfel, a fost eradicată varicela. Nu am tratat boala; am învins-o. Acesta este un exemplu de muncă în amonte la superlativ.

Dar acea dorință de a deține controlul – *Pot modela această situație așa cum doresc* – ne poate tenta, de asemenea, să acționăm în anumite situații pe care nu le înțelegem pe deplin. Ne jucăm cu sisteme cu care nu suntem familiarizați și ne blocăm într-un labirint de consecințe accidentale. Nu există nicio îndoială că eforturile noastre nobile de

* Un post-scriptum nemaipomenit: Maalin a supraviețuit și și-a dedicat viața eradicării poliomielitei în Somalia, folosind experiența pe care a avut-o cu varicela pentru a sublinia importanța vaccinurilor. Apropos, a mai existat în anul 1978 o persoană infectată în circumstanțe tragice cu varicelă, pe cale *nenaturală*: Janet Parker, un expert în fotografia medicală din Marea Britanie, a cărei cameră obscură se afla chiar deasupra laboratorului profesorului Henry Bedson. Bedson, care în acea perioadă lucra cu virusul varicelei, grăbindu-se să finalizeze un studiu, a sărit peste anumite măsuri de siguranță, ceea ce i-a permis virusului să ajungă la Parker printr-o conductă de aerisire. Parker a murit, iar Bedson, simțindu-se vinovat, s-a sinucis. (n. aut.)

a face lumea un loc mai bun pot, cu ușurință, să aducă mai mult rău în lume.

Există probleme încâlcite pe care liderii din amonte trebuie să le dezlege. Cum putem depista problemele înainte să se întâmple? Cum putem măsura succesul când acesta este definit de lucrurile care *nu s-au întâmplat*? (Amintește-ți de polițistul care stătea la vedere ca să prevină accidentele, în loc să-și umple carnetul de amenzi.) Și, apro-po, cine ne așteptăm să plătească pentru acele lucruri care nu se întâmplă?

Mai departe vom aborda toate aceste complexități și vom întâlni oameni care au prosperat în ciuda lor. Vom vizita primul oraș din Statele Unite care a eliminat veșnica problemă a oamenilor fără adăpost. Vom examina o zonă urbană mare care a crescut numărul absolvenților cu 25%, concentrându-se intens pe un singur an de liceu. Și vom afla povestea unei companii online care își vinde serviciile pe bază de abonament, descoperind că poate prezice care dintre clienți își vor anula abonamentul anual *în primele patru săptămâni de la înscrierea inițială*.

Explorarea noastră va avea trei etape. În cea dintâi, ne vom lupta cu cele trei forțe care ne împing în aval, amenințându-ne abilitatea de a preveni problemele. Apoi, la mijlocul cărții, vom studia cele șapte întrebări fundamentale la care trebuie să răspundă liderii din amonte. Vom analiza atât eforturile de prevenire care au avut succes, cât și pe cele care au eșuat, descoperind strategiile care au funcționat și obstacolele la care trebuie să fim atenți. În final, vom reflecta asupra gândirii „mult în amonte”: Ce faci atunci când te confrunți cu o problemă care nu s-a mai întâmplat niciodată (și care s-ar putea nici să nu se întâmple vreodată)?

Majoritatea dintre noi suntem de acord că „un dram de prevenire valorează mai mult decât un kilogram de medicamente”, însă acțiunile noastre dau altceva de înțeles. De obicei, eforturile noastre din cadrul societății reflectă faptul că ne-am specializat în a oferi kilograme de medicamente. Kilograme de medicamente rapide și eficiente. Apreciem reacția, recuperarea, salvarea. Dar suntem capabili să facem mult mai mult de atât: mai puțină Anulare și mai multă Angrenare. Este nevoie acum de un tip de erou mai liniștit, care să lupte pentru o lume în care salvările să nu mai fie necesare. Oare câte probleme tolerăm în viața noastră și în societate, doar pentru că am uitat că ele pot fi rezolvate?

SECȚIUNEA 1

CELE TREI BARIERE DIN CALEA GÂNDIRII ÎN AMONTE



2. IGNORAREA PROBLEMELOR

3. O LIPSĂ DE ASUMARE

4. VIZIUNEA ÎN TUNEL

CAPITOLUL 2

Ignorarea problemelor

În anul 1999, doctorul și antrenorul sportiv Marcus Elliott¹ s-a alăturat personalului echipei New England Patriots, ai cărei jucători trecuseră prin multiple accidentări ale tendonului femural. La vremea aceea, mentalitatea legată de accidentări era cam fatalistă². După cum spune Elliott, oamenii considerau că accidentările făceau „parte din sport”. „Așa e în sport, iar astea nu sunt decât niște accidente bizare.” Fotbalul american este un joc dur; jucătorii se vor accidenta. Este inevitabil.

Elliott avea o filosofie diferită. El credea că majoritatea accidentărilor erau pur și simplu rezultatul unor antrenamente greșite. În majoritatea mediilor de antrenament din NFL*, accentul era pus pe a deveni cât mai mare și mai puternic. Chiar dacă corpurile jucătorilor – și pozițiile de joc – erau foarte diferite, antrenamentele erau, în marea lor majoritate, la fel pentru toată lumea. „Este aproape ca și cum ai intra în cabinetul unui doctor și – fără să îți faci anamneza, fără niciun fel de test – îți prescrie o rețetă,” a spus el. „Nu are niciun sens. Dar exact așa se desfășurau antrenamentele atleților profesioniști... Era un program universal.”

* Abreviere de la National Football League. (n. red.)

Elliott a venit cu o abordare nouă, individualizată. Pri-meau mai multă atenție acei jucători care erau mai predis-puși la accidentarea tendonului femural și cei care trebuiau să prindă pasele. Elliott a analizat fiecare jucător în parte, le-a testat forța, le-a urmărit tehnica sprinturilor și a căutat dezechilibre musculare (de exemplu, dacă un tendon era mai puternic decât celălalt). Pe baza acelor evaluări, jucătorii au fost împărțiți în trei grupe, în funcție de riscul de acciden-tare: ridicat, moderat și scăzut. Jucătorii din grupa cu risc ridicat au participat la antrenamente intense în afara sezo-nului pentru a-și corecta semnele de avertizare descoperite de Elliott.

În sezonul anterior, jucătorii echipei Patriots suferiseră 22 de accidentări la tendonul femural³. După programul lui Elliott, numărul a scăzut la 3. Acest succes – și altele asemenea – i-a convins pe sceptici să creadă în el. Două-zeci de ani mai târziu, abordările care se bazează pe date, create pentru fiecare jucător în parte, precum cea folosită de Elliott, au devenit cu adevărat prevalente.

Mai târziu, Elliott a fondat o firmă de cercetare științifică a sportului numită P3, care evaluează și antrenează atleți de elită. Firma folosește tehnologia 3-D de captare a miș-cării pentru a analiza atleții până la cel mai mic detaliu în timp ce aleargă, sar și pivotează. Rezultatele pot fi surprin-zător de precise: un fel de RMN al atleților de elită. Iată cum le descria Elliott atleților situația: *Vezi, atunci când aterizezi după o săritură, exerciți cu 25% mai multă forță pe o singură parte a corpului și putem observa cum femurul tău se rotește spre interior, în timp ce tibia se rotește spre exterior. Astfel, în raport cu ceilalți atleți pe care i-am examinat, rotația ta relativă se situează la 96 de procente, iar fiecare atlet care a*

depășit 95 de procente a suferit o accidentare la genunchi în decursul a doi ani. Așa că, trebuie să lucrăm la asta și, după ce ne mai antrenăm, vom reevalua situația ca să vedem cât de mult s-a schimbat. Peste jumătate dintre jucătorii actuali din NBA au fost examinați de P3.

„Nu trebuie să aștepti să se întâmple aceste lucruri rele”, mi-a spus Elliott. „În schimb, poți să cauți semnele unui risc, apoi să acționezi. Pentru că, dacă aștepti să se întâmple lucrurile rele, nu vei mai putea niciodată să faci totul să fie ca înainte.” Elliott – și colegii lui de breaslă care au adoptat o filosofie asemănătoare – au transformat prevenirea accidentărilor într-o știință din ce în ce mai frecventă în sportul profesionist.

Atleții profesioniști joacă dur. Vor avea loc accidentări. Nu poți schimba acest lucru. Această mentalitate este un exemplu pentru ceea ce voi numi în continuare „ignorarea problemelor” – convingerea că rezultatele negative sunt normale sau inevitabile. Dincolo de capacitatea noastră de a le controla. Când ignorăm o problemă, o tratăm așa cum tratăm și vremea. Poate că ne dăm seama că este rea, dar, în cele din urmă, ridicăm din umeri. Ce-aș putea să fac eu? Așa e vremea.

Ignorarea problemelor este prima dintre cele trei bariere din calea gândirii în amonte pe care le vom studia în această secțiune. Atunci când nu vedem o problemă, nu o putem rezolva. Iar această nepăsare poate genera pasivitate chiar și în fața unui rău imens. Pentru a înainta în amonte, trebuie mai întâi să ne oprim din a ne mai ignora problemele.

În 1988, rata de promovare în Școlile Publice din Chicago (CPS) era de 52,4%⁴. Puteai să dai cu banul ca să afli dacă elevii din cadrul unei școli publice din Chicago urmau să

obțină o diplomă de absolvent de liceu sau nu. „Fiecare sistem este perfect conceput pentru a obține rezultatele pe care le obține”⁵, a scris expertul în politici de sănătate, Paul Batalden. Și CPS era un sistem conceput să pice jumătate din elevi.

Imaginează-ți că ai fi fost un profesor sau un administrator în cadrul acestui sistem, o persoană cu suflet bun, care chiar și-ar fi dorit să schimbe această probabilitate greu de tolerat. De unde ai fi început, mai exact? Aspirațiile tale nobile s-ar fi lovit imediat de imensitatea CPS⁶, cu cele 642 de școli ale sale, cei peste 360.000 de elevi și cei peste 36.000 de angajați. Ca să îți faci o idee despre dimensiunea problemei: în școlile din Green Bay, Wisconsin, sunt înscriși 21.000 de elevi. CPS are tot atâția *profesori*. Bugetul de 6 miliarde de dolari al CPS este cât întregul buget al orașului Seattle.

Această poveste este despre cum a încercat un grup de idealști să schimbe din interior un sistem defect de proporții – despre cum au intervenit în amonte în speranța că, astfel, îi vor împiedica pe elevi să abandoneze școala. Pentru a aprinde scânteia schimbării, ei au trebuit mai întâi să se lupte cu o mentalitate greșită. „Oamenii au avut multă vreme această idee – că ori termini liceul ori nu”⁷, a spus Elizabeth Kirby, care, în calitate de director al liceului Kenwood Academy, a fost unul dintre liderii schimbării. „Pentru acești copii, aici se hotărăște cine va avea succes și cine nu. Iar în cazul în care nu au succes, este vina lor. Pur și simplu așa stau lucrurile – prin urmare, nimeni nu le contestă.”

Pur și simplu așa stau lucrurile – prin urmare, nimeni nu le contestă. Asta înseamnă să ignori problemele. Mulți

oameni din CPS ajunseseră să accepte rata mare de abandon. Din punctul lor de vedere, când elevii picau, se întâmpla din cauza unor probleme de fond imposibil de rezolvat: familii sărace, educație gimnazială inadecvată, experiențe emoționale traumatizante, lipsa hranei corespunzătoare și multe altele. Pe deasupra, copiii pur și simplu nu depuneau suficiente *eforturi*: chiuleau de la ore; nu predau proiectele la timp. Nu părea să le pese. Ce putea face un profesor sau un director ca să schimbe aceste lucruri? Situația părea de nerezolvat și, după încă un an în care rata de promovare a rămas tot în jurul valorii de 50%, neajutorarea lor s-a intensificat. *Este o lume dură, dar așa stau lucrurile, și nu pot face nimic în legătură cu aceasta.*

Prima rază de speranță – în legătură cu faptul că profesorii ar fi putut influența cu adevărat rata de promovare a elevilor – a venit în urma unei cercetări academice conduse de Elaine Allensworth și John Easton de la Consortium on School Research din cadrul Universității din Chicago (CCSR). În 2005, CCSR a publicat rezultatele cercetării, prin care s-a demonstrat că se putea prezice, cu o acuratețe de 80%⁸, care dintre elevii din anul I aveau să termine liceul și care nu.

Predicția se baza pe doi factori surprinzător de simpli⁹: (1) parcurgerea a cinci cursuri cu durata de un an și obținerea creditelor aferente; și (2) elevii puteau pica doar o singură dată pe semestru la materiile principale, cum sunt matematica sau engleza. Acești doi factori, combinați, au devenit cunoscuți drept indicatorul Freshman On-Track* (FOT). Elevii din anul I care se încadrau în parametrii acestui

* În traducere, „indicatorul succesului bobocului”. (n. red.)

indicator aveau de 3,5 ori mai multe șanse să promoveze decât ceilalți¹⁰.

„Indicatorul Freshman On-Track contează mai mult decât *toate celelalte lucruri laolaltă*,”¹¹ a spus Paige Ponder, care a fost angajată de CPS în 2007 pentru a gestiona eforturile depuse pentru FOT. În mod izbitor, din ecuație lipseau: veniturile, rasa, genul și – poate cel mai frapant – rezultatele academice ale elevului din primele opt clase.

Referitor la acest ultim aspect: cei ai căror rezultate finale după cei opt ani de școală îi plasaseră în *ultimii* 25% din totalul elevilor, dar care se încadrau în parametrii indicatorului pentru primul an de liceu, aveau 68% șanse de absolvire¹² – mult peste medie. Cercetătorii au descoperit că există ceva deosebit în legătură cu *rezultatele elevilor, în special în clasa a IX-a*, care determină dacă vor avea sau nu succes în timpul liceului.

De ce? Ce este atât de special la clasa a IX-a? Un răspuns ar fi acela că în Chicago nu există ciclu gimnazial secundar¹³: școlile gimnaziale încep de la clasa pregătitoare și se termină cu clasa a VIII-a, iar liceul începe din clasa a IX-a. Astfel că, trecerea din clasa a VIII-a în clasa a IX-a este o tranziție majoră: o trecere bruscă de la copilărie la maturitate.

„Oamenii sunt vulnerabili în timpul tranzițiilor”¹⁴, mi-a spus Sarah Duncan, a cărei organizație nonguvernamentală, Network for College Success, a jucat un rol crucial în munca depusă de CPS. Ea a spus că, adesea, elevii se confruntau pentru prima dată cu eșecul în clasa a IX-a și că profesorii aproape că se delectau când îi picau, considerând că severitatea lor îi va ajuta mai târziu. „Profesorii credeau că acei copii [care picau] se vor gândi, «trebuie să muncesc mai mult». Uneori se întâmplă și asta. Dar, în contextul unui