

O carte pur și simplu genială.  
BARRY SCHWARTZ

216

**Leidy  
Klotz**

**Minus**

Știința reducerii  
la esențial



# CUPRINS

## INTRODUCERE

O cale alternativă pentru schimbare .....	9
---	---

## PARTEA I: A VEDEA MAI MULT

### 1. IGNORAREA SCĂDERII

Piese de lego, laboratorul și încă ceva .....	33
---	----

### 2. BIOLOGIA LUI „MAI MULT”

Instinctul de a adăuga.....	59
-----------------------------	----

### 3. TEMPLUL ȘI ORAȘUL

Acumularea conduce la civilizație, iar civilizația conduce la mai mult .....	89
---	----

### 4. REALITATEA LUI „MAI MULT”

Timpul, banii și evanghelia modernă a adunării .....	129
---	-----

**PARTEA A II-A:  
CUM SĂ ÎMPARTI „MAI PUȚINUL”**

5. „MAI PUȚINUL” VIZIBIL Găsirea scăderii și împărțirea ei .....	167
6. SCALAREA SCĂDERII Cum să folosești mai puțin ca să schimbi sistemul .....	199
7. SĂ LĂSĂM ÎN URMĂ MAI PUȚIN Scăderea în Antropocen.....	231
8. DE LA INFORMAȚIE LA ÎNȚELEPCIUNE Cum să înveți scăzând .....	259
CONCLUZII Ce ar fi bine să reții din această carte .....	287
MULȚUMIRI.....	291
CREDITE IMAGINI.....	293
NOTE.....	295

*Pentru Josephine*

**PARTEA I:  
A VEDEA MAI MULT**

# 1. IGNORAREA SCĂDERII

Piese de lego, laboratorul și încă ceva

## 1.

Am avut o revelație despre „mai puțin“ atunci când eu și Ezra construiam un pod din lego. Deoarece turnurile de sprijin aveau înălțimi diferite, nu am putut întinde între ele podul, așa că am căutat în spatele meu încă o piesă de lego pe care să o adaug la turnul mai scurt. Când m-am întors spre ceea ce urma să fie podul, Ezra, în vârstă de trei ani, scotea deja o piesă din turnul mai înalt. Impulsul meu fusese să adaug la suportul scurt, iar în acel moment mi-am dat seama că era greșit: a scoate din suportul înalt era o modalitate mai rapidă și mai eficientă pentru crearea unei punți de nivel.

De când am devenit profesor, am încercat să fac din interesul meu pentru „mai puțin“ un subiect pe care îl pot studia, nu doar la care să reflectez. De la bun început, am studiat modalități care ar putea face clădirile și orașele să folosească mai puțină energie și, prin urmare, să producă mai puține emisii care să determine

schimbări climatice. Am studiat arhitectura și designul urban, oamenii care le foloseau și oamenii care le proiectau. Cu timpul, m-am concentrat asupra designerilor și am descoperit că, chiar și atunci când rezultă structuri care nu sunt optime, designerii folosesc scurtături mintale – se cramponează de cifre irelevante, acceptă fără să reflecteze la alegerile implicite și se lasă influențați de precedente. Totuși, nu am putut să trec de la studierea clădirilor și orașelor la studierea lui „mai puțin“.

Întâlnirea lui Ezra cu piesele de lego a condus gândirea mea aplicată pe design la un nivel de bază. Chiar în sufrageria mea m-am lovit de o situație destul de simplă care putea fi transformată atât adăugând, cât și eliminând. Când alegerea lui Ezra m-a luat prin surprindere, mi-am dat seama că, în timp ce „mai puțin“ este etapa finală, scăderea este acțiunea prin care se ajunge acolo.

Podul lui Ezra nu numai că mi-a mutat centrul atenției de la „mai puțin“ la acțiunea de scădere, dar mi-a oferit și o modalitate convingătoare de a împărtăși și a-mi testa revelația. Am început să iau cu mine o replică a podului construit de Ezra. Am încercat exercițiul cu studenți care veneau să mă întâlnească și nu știau ce-i așteaptă, să verific dacă vor scădea, ca Ezra, sau vor adăuga, ca mine. Toți studenții au adăugat.

Am dus podul din lego și la întâlnirile cu profesorii. Unul dintre acești profesori este Gabrielle Adams, care deține funcții în domeniul psihologiei și în cel al politicilor publice. Eu și Gabe am fost angajați la University of Virginia în același timp. Acceptasem postul pentru oportunitatea de a lucra cu cercetători

care studiau comportamentul oamenilor în situații din afara designului, iar Gabe se potriveaua acestei descrieri, după toate contribuțiile pe care le adusese în domeniul politicilor la locul de muncă, transgresiunilor etice, scuzelor și iertării și nu numai. Impresionat de amploarea realizărilor ei – și fiind amândoi de aceeași parte în problema orientării redundante a noilor angajați, dar și în problema bebelușilor care nu dorm noaptea –, i-am propus lui Gabe modalități în care am putea colabora încă de atunci.

Am încercat să pun în legătură interesul meu pentru „mai puțin“ cu cercetarea lui Gabe: „Înlăturarea ticălosului din birou poate îmbunătăți politicile de la locul de muncă.“ Am încercat să pun în legătură ideea de „mai puțin“ cu grija lui Gabe față de problemele de mediu: „Proiectarea cu mai puține materiale poate permite progresul omenirii fără să distrugă resursele naturale.“ Am încercat chiar să pun în legătură ideea de „mai puțin“ cu tendințele populare: „Cartea *The 4-Hour Workweek*, a lui Tim Ferriss, spune că ar trebui să sărim peste orientările noilor angajați.“ Gabe mă asculta întotdeauna, dar nu a identificat o idee care să merite timpul investit. Nu abordarea ideilor neclare i-a adus lui Gabe din partea publicației *Poets&Quants* renumele de „cel mai bun profesor sub 40 de ani“ – asta pe când avea numai douăzeci și ceva de ani.

Din fericire, Ezra (la fel de puțin dispus ca adulții să scadă) îmi făcuse o demonstrație practică, pe care o aveam pregătită pentru următoarea mea întâlnire cu Gabe. Am scos piesele de lego din geantă, le-am pus pe biroul lui Gabe și am rugat-o să facă podul.



Datorită intelectului ei și discuțiilor noastre despre „mai puțin“, am bănuțit că s-ar putea ca Gabe să nu se lase păcălită de provocarea cu podul. Dar Gabe era ca ceilalți și ca mine. Ca să facă podul, a adăugat o piesă la coloana mai scurtă.

Încântat, i-am spus lui Gabe cum Ezra a îndepărtat o piesă pentru a face podul – și acela a fost momentul în care și-a dat seama. Răspunsul ei mi-a oferit limbajul potrivit pentru a le vorbi celorlalți și de a-i pune în temă, fără să se mai învârtă în cerc în urma unei mașini de tuns iarba, ca apoi să petreacă timp jucându-se lego cu copiii. Gabe a spus: „Oh. Așadar, te întrebă dacă oamenii trec cu vederea scăderea ca pe o modalitate de a transforma lucrurile?“

Mi-a plăcut ce a zis.

## 2.

Odată ce a înțeles problema pusă de mine, Gabe mi s-a alăturat și l-a convins pe Ben Converse, alt profesor de psihologie și politici publice, să ni se alăture. Știind că în cele din urmă va trebui să studiem *de ce* oamenii folosesc scăderea atât de puțin, Gabe avea nevoie de experiența lui Ben legată de procesele de gândire care stau la baza raționamentelor oamenilor și deciziilor pe care le iau.

Gabe predă cursuri postuniversitare în design experimental. Ben se bucură de el. El și partenera lui, și ea profesoară de psihologie, s-au întâlnit la un seminar de design experimental.

Eu și alți părinți implicați bănuim că toți profesorii de psihologie căsătoriți le dau copiilor lor preșcolari „testul bezelei“ – testul satisfacției amânate. În versiunea originală a testului, copiilor li s-a oferit o beza și li s-a spus că ar mai putea primi una dacă așteaptă câteva minute până să o mănânce pe prima. Unii copii au așteptat răbdători. Alții au înfulecat prima beza și au sacrificat recompensa. Studiile asupra efectelor acestui experiment au arătat că acei copii care au așteptat sunt cei care au obținut punctaje mai mari la testele SAT. Cauzele acestei corelații sunt neclare, dar indiferent ce alege preșcolarul să facă cu bezeaua, procesul de educare nu trebuie întrerupt. Ceea ce trebuie să reții este că Ben nu numai că a făcut cu copilul său testul cu bezeaua, ci a determinat-o și pe partenera lui să-l replice în orb, doar pentru a fi sigur. Acesta este genul de cercetător pe care ți-l dorești în echipă; doar că trebuie să fii pregătit să faci o mulțime de studii.

În primele cercetări cu Ben și Gabe am folosit piese de lego. Am avut asistenți de cercetare care au recrutat trecători din campus. Asistenții au condus participanții la un punct de lucru, unde o structură făcută din piese de lego stătea pe un birou, având în jur piese suplimentare. Participanții au lucrat la structuri de opt sau zece blocuri lego, fiecare aranjat pe o bază de  $8 \times 8$ .

Fiecare participant a transformat structura după cum a dorit, apoi i-a înapoiat-o asistentului de cercetare, care a numărat piesele adăugate, îndepărtate și/sau mutate. Dintre structurile transformate, doar 12% aveau mai puține piese decât originalul.

Bineînțeles, poate ceea ce am observat în urma experimentului putea fi ceva specific construcțiilor cu lego. Am vrut să aflăm dacă această aparentă subutilizare a scăderii s-a extins și la alte situații. Unde se oprește acest comportament, dacă se oprește vreodată?

Le-am cerut oamenilor să modifice „bucăți“ aleatorii de note muzicale. S-a dovedit că era de trei ori mai probabil să adauge note decât să scoată. A fost aproximativ același raport de trei la unu atunci când le-am dat oamenilor sarcina de a îmbunătăți un text. Le-am cerut participanților să transforme o supă din cinci ingrediente. Numai doi din 90 de participanți au scos ingrediente.

Totuși, cum puteam fi siguri că nu am conceput situații care să descurajeze scăderea? În studiul nostru cu texte, de exemplu, poate furnizaserăm mostre inițiale de text din care lipseau informații și, prin urmare, necesitau adăugiri. Deși știam că nu făcuserăm acest lucru în mod intenționat, faptul că stăteam în compania psihologilor m-a făcut să devin suspicios față de subconștientul meu.

O modalitate de a fi siguri că nu punem accentul, din greșeală, pe adăugare a fost să externalizăm crearea acestor situații. Am încercat din nou scenariul lego, de data aceasta având structuri inițiale create printr-un proces aleatoriu. Doar unul din 60 de participanți a scos piese. Am mai făcut un experiment cu structurile inițiale lego create independent, de către alți participanți. Doar 5% au scos piese pentru a îmbunătăți structura. Ne-am scos pe noi și din scenariul cu texte, punând un alt grup de participanți să creeze textul inițial. Acești participanți au rezumat

un articol despre descoperirea oaselor regelui Richard sub o parcare, iar acest rezumat făcut de participanți a devenit apoi ceea ce alți participanți au fost rugați să îmbunătățească. Doar 14% au scos ceva pentru a face un rezumat mai scurt.

În proporție covârșitoare, oamenii au adăugat, indiferent dacă situația inițială fusese creată de echipa mea, de un proces aleatoriu sau de alți oameni.

Am creat o situație care eram siguri că cere scăderea, solicitându-le participanților să îmbunătățească un itinerar pentru o zi petrecută în Washington, D.C. Pe parcursul a 14 ore consecutive, acest itinerar a presupus ca participanții să viziteze Casa Albă, clădirea Capitoliului, Catedrala Națională, Arboretul Național, Oficiul Poștal Vechi și Teatrul Ford; cu opriri suplimentare pentru a-și aduce omagiul la monumentul lui Lincoln, al celui de Al Doilea Război Mondial și la cel al Veteranilor din Vietnam; în plus, itinerarul mai cuprindea o vizită la muzeu, cumpărături și prânz la un bistro de cinci stele. Numai timpul de călătorie între toate aceste opriri ar fi depășit două ore, și asta fără să fie luat în considerare traficul din D.C.

Participanții au vizualizat itinerarul inițial în două secțiuni: „Dimineața: 8:00–15:00“ și „După-amiaza/Seara: 15:00–22:00“. Folosind o interfață *drag-and-drop*, participanții își puteau modifica itinerarul prin rearanjarea, adăugarea sau eliminarea unor activități. Doar unul din patru participanți a eliminat activități din varianta inițială.

În construcții, în scris, în gătit, în planificare – descoperirile noastre au arătat că adăugarea este cu mult mai răspândită decât

scăderea. Următoarea noastră întrebare a fost: Am putea generaliza ceea ce observăm? Au adăugat oamenii mai mult decât au scăzut, indiferent de context?

Pentru a testa acest lucru, a trebuit să proiectăm un studiu independent de context, ceea ce înseamnă că niciun comportament pe care l-am fi observat nu putea fi explicat prin ceva familiar cu studiul. Am vrut să observăm cum transformă participanții o situație cu care nu se confruntaseră anterior și, prin urmare, nu se puteau baza pe obiceiuri sau preferințe. Un astfel de concept ar fi ajutat în principal la demonstrarea că ceea ce observaserăm la experimentele cu lego, supă și texte se aplică la orice altceva.

Când eu și Gabe l-am luat pe Ben în echipa noastră, am ales și pe cineva care lucra cu Ben în acel moment și care urma studii postdoctorale. Acum, Andy Hales este profesor la University of Mississippi și, atunci când nu lucrează la scădere, studiază ostracizarea și cele mai bune practici de replicare. Andy este un tip relaxat, cu excepția situațiilor în care este vorba despre proiectarea, conducerea și dezvoltarea propriilor experimente. În astfel de momente se transformă într-o versiune super-cofeinizată a lui Ben. Ceea ce înseamnă că eu am mai mult noroc.

După ce ne-a ajutat cu unele dintre studiile noastre timpurii, Andy a devenit forța motrice din spatele căutării unui design de studiu noncontextual. Intervenția lui Andy a condus la șase modele de grilă diferite precum următorul. Consideră că ești un participant și încearcă-l.

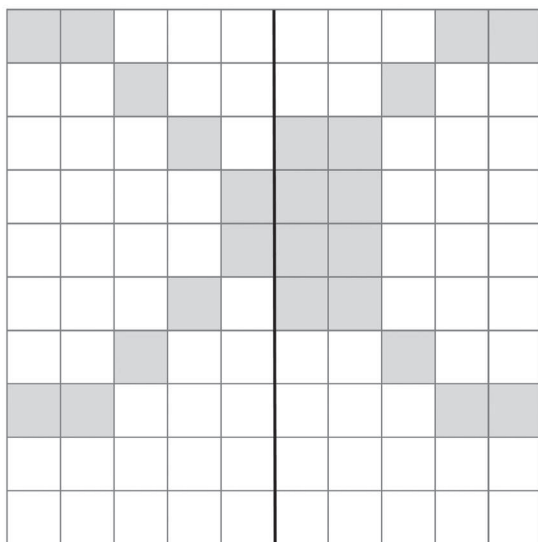


Figura 1: Una dintre grilele lui Andy

Sarcina ta este să faci modelele din stânga și din dreapta liniei de mijloc întunecate să se potrivească între ele, astfel încât, dacă unul ar fi ridicat și așezat direct deasupra celuilalt, să iasă o potrivire perfectă. Trebuie să realizezi asta făcând cât mai puține modificări posibile.

Cele mai bune răspunsuri sunt două. Unul ar fi să adaugi patru blocuri hașurate în partea stângă. Celălalt răspuns, la fel de simplu și corect, este să elimini patru blocuri hașurate din partea dreaptă.

Chiar și în acest caz neutru din punctul de vedere al contextului, s-a dovedit că există o mare probabilitate ca participanții să adauge în loc să scadă pătrate pentru a transforma grilele. Și, din nou, nu este vorba despre o diferență mică între procente

celor două categorii de participanți. Doar 20% dintre participanți erau mai predispuși să scadă pentru a transforma grilele.

Dovezile din grilele lui Andy au fost clare: obiceiurile nu sunt suficiente pentru a explica acest comportament de a adăuga. Oamenii nu adaugă mai mult doar pentru că le plac lucrurile adăugate sau scoase. Dacă oamenii consideră că fiecare piesă lego dintr-o structură mai mare sau că roșiile dintr-o supă au o valoare inerentă, se pot opune îndepărtării acestora, chiar dacă acest lucru ar îmbunătăți structura sau supa. Totuși, nu există nicio valoare inerentă a pătratelor de pe ecranul unui computer. Comportamentul de adăugare în grilele lui Andy nu a putut fi explicat prin pasiunea pentru pătrate digitale.

De asemenea, datorită grilelor lui Andy, am aflat că adăugarea nu se datorează diferenței de intensitate dintre efortul de a adăuga și cel de a scădea. Poate fi destul de greu să desfaci piesele de lego. Și, în timp ce rețetele de supă erau doar o listă pe un ecran, poate participanții și-au imaginat ce efort ar fi să elimini fizic roșiile din restul amestecului. Pe grile, totuși, cu același click al mouse-ului sau atingere a ecranului puteai transforma un pătrat din pătrat hașurat în pătrat alb sau invers. Mai trebuia să luăm în considerare diferențele de efort *mental* necesar pentru a adăuga și pentru a elimina, dar efortul fizic nu explica de ce oamenii adaugă mult mai frecvent decât scad.

Când le-am prezentat lucrarea noastră altor cercetători, sugera de obicei că participanții care eliminaseră hașurile din grilele lui Andy ar fi putut să creadă că *adaugă* luminozitate, că

persoanele care scosese ră piere de lego ar fi putut să creadă că adaugă spațiu, iar cei care se descotorosiseră de roșii poate considerau că adaugă, de fapt, savoare. Această posibilitate era validă. După ce am încercat să apelăm la simțul rațiunii și la noțiuni susținute în mod consensual despre cum arată cu adevărat mai mult și mai puțin, am început să strângem dovezi.

O modalitate de a afla ce gândesc oamenii este să întreb. După finalizarea testelor cu grilă, i-am rugat pe participanți să ne explice abordarea lor pentru transformarea grilelor: fie „am adăugat pătrate până când au fost dispuse simetric“, fie „am eliminat pătratele până când au fost dispuse simetric“. Aceste răspunsuri au confirmat că oamenii gândeau adunarea ca adunare și scăderea ca scădere.

Ei bine, dovezile se adunau.

\* \* \*

Frumusețea studiilor bine concepute – mai ales atunci când sunt multe care ajung la același rezultat – este că lecțiile învățate se pot extinde cu mult dincolo de studii. Nu m-am putut abține să nu ajung și la implicațiile pe care le presupunea ceea ce vedeam.

O interpretare validă a rezultatelor noastre, i-am spus lui Ben, a fost că, dacă scăderea este la fel de utilă ca adunarea, dar este folosită mai rar, atunci există un potențial neexploatat: oamenii neglijează în mod constant o modalitate de bază pentru a produce schimbare. O astfel de neglijare ar avea implicații în orice, de la dificultatea pe care o aveau locuitorii din San



Aplicând metoda contraintuitivă a scăderii, ne putem transforma nu doar viața, ci și activitatea în orice domeniu. *Minus* ne oferă cheia de la cătușele cu care ne-am ferecat propriul potențial.

**HARVARD BOOK STORE**

Cercetările lui Leidy Klotz au condus la un adevăr simplu: indiferent dacă este vorba despre construirea unor jucării cu piese de lego, planuri de urbanizare, sendvișuri sau strategii de afaceri, mintea e tentată să adauge în loc să scadă. Adunăm instinctiv lucruri care nu ne trebuie neapărat. Le oferim stimulente celor cu performanțe remarcabile, dar nu ne gândim să înlăturăm obstacolele din calea lor. Ne însușim idei noi, care să ne facă lumea mai bună, dar nu renunțăm mai întâi la cele învechite și dăunătoare. În școli și facultăți acumulăm cunoștințe pe care le vom uita imediat după absolvire. În fiecare zi ne lovim de dificultăți mai mari sau mai mici, dar neglijăm o metodă la îndemâna oricui: scăderea. Din această carte vei învăța că, de cele mai multe ori, mai puțin înseamnă mai mult și că te poți elibera de balastul care te ține pe loc.



**cărți cheie**

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-1383-3



9 786064 413833