

CUPRINS

PRINCIPIILE LUI RORY ÎN ALCHIMIE	VII
PROLOG: PROVOCARE PENTRU COCA-COLA	IX
INTRODUCERE: SPARGEREA CODULUI (UMAN)	1
1: DESPRE UZUL ȘI ABUZUL DE LOGICĂ	57
2: POVEȘTEA UNUI ALCHIMIST (SAU DE CE MAGIA ÎNCĂ EXISTĂ DE-ADEVĂRATELEA)	157
3: SEMNALIZAREA	195
4: SCURTĂTURI SPRE SUBCONȘTIENT: SEMNALE CĂTRE NOI ÎNȘINE	249
5: SATISFACIENȚĂ	287
6: PSIHOFIZICA	319
7: CUM SĂ DEVII ALCHIMIST	371
CONCLUZIE: CUM SĂ FIM CEVA MAI PUȚIN LOGICI	400
NOTE DE FINAL	417
LISTA ILUSTRĂȚIILOR	419

PRINCIPIILE LUI RORY ÎN ALCHIMIE

1. Contrariul unei idei bune poate fi la fel de bine o altă idee bună.
2. Nu îți propune să fii mediocru. Nu te mulțumi să fii la fel ca toată lumea.
3. Nu merită să fii logic atunci când toți ceilalți sunt logici.
4. Felul în care suntem atenți influențează natura experiențelor noastre.
5. O floare este doar o sămânță care a avut buget pentru publicitate.
6. Necazul cu logica este că distruge magia.
7. O bănuială care se adevărește e tot știință.
8. Testează lucrurile care contravin logicii, pentru că nimeni altcineva nu o va face.
9. Îndrăznește să fii banal.
10. Dacă ar fi existat un răspuns logic, l-am fi găsit.

PROLOG: PROVOCARE PENTRU COCA-COLA

Imaginați-vă că vă aflați în sala de ședințe a unei importante companii multinaționale care produce băuturi și că sarcina pe care o aveți este să concepeți un produs nou care să intre în competiție cu Coca-Cola, țintind a doua poziție pe piața producătorilor de băuturi nealcoolice.¹

Ce spuneți? Cum ați reacționa? Ei bine, primul lucru pe care *eu* l-aș spune, cu excepția situațiilor în care aș fi cu adevărat răutăcios, sună cam așa: „Trebuie să producem o băutură care să aibă un gust mai bun decât Coca-Cola, să coste mai puțin și să fie ambalată într-o sticlă mult mai mare, pentru ca oamenii să simtă că merită să o cumpere.” Sunt aproape sigur că nimeni n-ar spune ceva precum: „Hei, haideți să încercăm să vindem o băutură realmente scumpă, ambalată într-o doză mică... și care să aibă un gust destul de greșos.” Și totuși, exact asta a făcut acea companie. Procedând astfel, au lansat pe piață o marcă de băutură răcoritoare care putea cu adevărat să rivalizeze cu Coca-Cola: băutura cu pricina a fost Red Bull.

Când spun că Red Bull „are un gust destul de greșos”, nu o fac din pură subiectivitate.² Nu, aceasta este părerea unei bune părți din populație. Înainte ca Red Bull să fie distribuit în afara Tailandei, unde a fost vândut pentru prima oară, au existat

¹ după apă.

² Consum această băutură în cantități destul de mari.

destule zvonuri privitoare la faptul că respectiva companie ar fi contactat o firmă de cercetare, cu scopul de a afla care ar fi reacția consumatorilor din întreaga lume la gustul băuturii. Aceasta, specializată în studiul aromelor băuturilor carbogazoase, nu a mai înregistrat o reacție la fel de proastă la *niciun* alt produs proaspăt scos pe piață.

De regulă, în cadrul unor astfel de studii ce vizează reacția consumatorilor la o nouă băutură, respondenții mai puțin încântați își formulează dezgustul în termeni destul de rezervați: „nu e chiar genul meu”; „este cam dulceagă”; „e mai mult o băutură pentru copii” – auzim des astfel de expresii. În cazul Red Bull, criticile au fost de-a dreptul furioase: „n-aș bea pișatul ăsta nici să mă plătiți” a fost una dintre expresiile cel mai des întâlnite. Cu toate acestea, nimeni nu poate nega faptul că această băutură s-a bucurat de un succes grozav: în definitiv, profiturile obținute în urma vânzării a peste șase miliarde de doze în fiecare an sunt suficiente pentru a finanța, printre altele, o echipă de Formula 1.

PLEDOARIE ÎN FAVOAREA MAGIEI

Această carte pornește de la o premisă simplă, și anume că, deși lumea modernă întoarce adesea spatele lipsei de logică, aceasta are uneori o putere excepțională. Alături de rezultatele de o incontestabilă valoare ale științei și logicii, există și sute de soluții aparent iraționale la problemele omenirii care abia așteaptă să fie descoperite, cu condiția ca noi să îndrăznim să abandonăm logica simplistă, șablonardă, atunci când pornim în căutarea răspunsurilor.

Din păcate, din cauza faptului că logica reduționistă s-a dovedit a fi atât de utilă în domeniul științific, am ajuns să credem că ea trebuie aplicată peste tot, chiar și în domeniul mult mai haotic al relațiilor dintre oameni. Modelele care domină în prezent luarea deciziilor se bazează din plin pe logică și aproape deloc pe magie – o foaie plină de tabele nu lasă loc niciunui miracol. Dacă totuși acest fel de a vedea lucrurile este greșit? Dacă, în încercarea de a reproduce certitudinile legilor fizicii, suntem prea nerăbdători să pretindem aceeași consecvență și precizie în domenii în care ele nu își au defel locul?

Să luăm munca și vacanțele, de pildă. Aproximativ 68% dintre americani ar *plăti* ca să aibă două săptămâni de concediu în plus față de cele două amărâte de săptămâni pe care le are acum majoritatea – ar accepta o reducere a salariului de 4% pentru o vacanță de două ori mai lungă.

Dar dacă nu ar exista *niciun fel de cost* pentru a suplimenta timpul liber? Dacă am constata că mai mult timp liber ar duce la o creștere economică, atât sub forma banilor cheltuiți pe produse destinate recreerii, cât și în termeni de productivitate mai ridicată? S-ar putea ca oamenii care beneficiază de vacanțe mai lungi să fie dispuși să lucreze mai mulți ani, nu să iasă la pensie și să se înscrie la cursuri de golf în Florida, de îndată ce și le pot permite. Or, s-ar putea ca ei să fie pur și simplu mai competenți și mai productivi la locul de muncă, dacă se bucură de suficientă odihnă și de un plus de motivație ca urmare a călătoriilor și a relaxării. Mai mult decât atât, trebuie să admitem faptul că, în cazul multor profesii, progresele recente în tehnologie fac ca aportul unora dintre noi la locul de muncă să nu depindă prea mult de faptul că ne aflăm într-un cubicul în Boise, statul Idaho, sau pe o plajă în Barbados.

Există tot mai multe dovezi care vin în sprijinul acestui tip magic de rezolvări: francezii sunt surprinzător de productivi în rarele ocazii când nu se află în vacanță, economia germană prosperă în ciuda celor șase săptămâni de concediu pe an. Nu există însă vreun model pe lumea aceasta de care America să țină seama pentru a lua în calcul, chiar și cu titlu de încercare, această soluție posibil magică. În emisfera stângă a creierului, care reprezintă modelul logic al realității, productivitatea este direct proporțională cu numărul de ore lucrate, iar dublarea timpului de concediu duce obligatoriu la o reducere echivalentă cu 4% din salariu.

Mintea tehnocrată se raportează la economie ca și cum aceasta ar fi o mașină: dacă mașina rămâne neutilizată mai mult timp, atunci cu siguranță este mai puțin valoroasă. Economia nu este însă o mașină – este un sistem extrem de complex. Mașinile nu țin seama de miracole, dar sistemele complexe, da.

Ingineria nu ține seama de miracole. Psihologia, dimpotrivă.

În dependența noastră de logica simplistă, am creat o lume din care lipsește magia, una a modelelor economice precise, a argumentelor economice și a ideilor tehnologice înguste care, luate împreună, ne oferă un sentiment de control nemaipomenit de liniștitor asupra unei lumi complexe. Adesea, aceste modele sunt utile, dar uneori ele sunt inexacte sau chiar induc în eroare. Iar din când în când sunt de-a dreptul periculoase.

Nu ar trebui să uităm niciodată că nevoia noastră de logică și certitudine are un preț, nu doar avantaje. Nevoia de a fi riguroși în aplicarea principiilor ne poate împiedica să luăm în considerare alte soluții, mai puțin logice și mai degrabă magice, care ar putea fi mai ieftine, mai rapide și mai eficace. Legendarul „efect al fluturului” (*butterfly effect*) există cu adevărat, însă noi nu ne îndeletnicim prea des cu prinderea fluturilor. Iată câteva astfel de efecte ale fluturului mai recente, pe care le-am trăit pe pielea mea:

1. Un website adaugă o opțiune la procedura de finalizare a comenzii și își crește vânzările cu 300 de milioane de dolari în fiecare an.
2. O companie aeriană modifică modalitatea de prezentare a zborurilor și înregistrează vânzări mai mari cu 8 milioane de lire sterline pe an pentru locurile premium.
3. O companie de software face o schimbare aparent neînsemnată în procedura de call-center și încheie contracte în valoare de milioane de lire sterline.