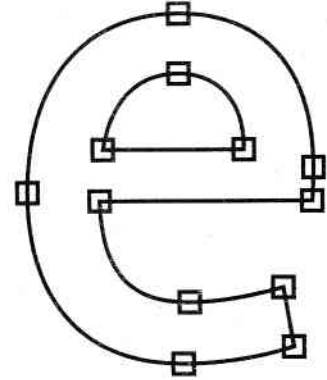


# Decodificarea

ex-  
ce-  
len-  
ței



**Ron  
Friedman**

Cum au succes  
cei mai buni din  
lume folosind

ingineria inversă

Traducere din engleză de  
Dan Crăciun



## Cuprins

Introducere. O istorie secretă din domeniul inovației .....	9
<b>PARTEA I   Arta de a descoperi tipare ascunse .....</b>	<b>25</b>
1. Maeștri detectivi .....	27
2. Gândirea algoritmică .....	55
3. Blestemul creativității .....	89
<b>PARTEA A II-A   Decalajul dintre viziune și talent .....</b>	<b>125</b>
4. Principiul tablei de scor .....	141
5. Cum se elimină riscul din situațiile riscante .....	179
6. Exercițiul tridimensional .....	209
7. Cum se discută cu experții .....	251
Concluzie. Excelența realizată întâmplător .....	287
Mulțumiri .....	297
Note .....	299

# 1 | Maeștri detectivi

De-a lungul vieții noastre ni s-au spus două povești despre niște realizări extraordinare și despre capacitatea umană de a se înălța pe culmile excelenței.

Prima poveste spune că excelența rezultă din talent. Conform acestei viziuni, toți ne naștem cu anumite calități native. Cei aflați în vârful domeniului lor au reușit descoperindu-și un talent lăuntric și aplicându-l într-o profesie care le permite să strălucească.

A doua poveste spune că excelența rezultă din exercițiu. Din această perspectivă, talentul te duce doar până la un anumit nivel. Ceea ce contează cu adevărat este un program eficient de exercițiu și voința de a munci din greu.

Există și a treia poveste despre excelență, una pe care nu o auzim prea des. Și totuși este o cale spre dobândirea priceperii și a măiestriei care se dovedește uimitor de comună unor figuri emblematice din toate domeniile, de la artiști și scriitori până la maeștrii artei culinare, sportivi, inventatori și întreprinzători.

Se numește inginerie inversă.

Ingineria inversă presupune să privești dincolo de ceea ce este evident la suprafață și să descoperi o structură ascunsă – una care dezvăluie deopotrivă modul în care a fost proiectat un obiect și, mai important, cum poate fi recreat. Este capacitatea de a gusta o mâncare delectabilă pentru a-i deduce rețeta, de a

asculta un cântec frumos pentru a-i distinge progresia acordurilor și de a viziona un film de groază pentru a-i surprinde dezvoltarea narativă.

În domenii care variază de la literatură și artă până la lumea afacerilor abundă exemplele unor performeri de elită ale căror realizări ar fi fost imposibile dacă nu ar fi început cu destructurarea creațiilor reușite de alții.

Gândiți-vă la cineastul Judd Apatow. Apatow a scris, regizat sau produs unele dintre cele mai reușite comedii ale generației sale, printre care *Anchorman*, *Bridesmaids* și *The 40-Year-Old Virgin*. Cum și-a învățat meseria? Demontând sistematic succesul fiecărui comediant pe care îl admira.

Arma secretă a lui Apatow era o emisiune radiofonică având un singur ascultător.

Pe când era la liceu, Apatow era un consumator fanatic de comedie. Era obsedat de actorii de comedie așa cum alții de vârsta lui erau obsedați de starurile muzicii rock. Colecționa albume, își planifica săptămâna în funcție de aparițiile comediantilor la televiziune și vara spăla vase la clubul local de comedie. Pe negândite, s-a angajat la postul de radio al liceului, unde a remarcat o ciudățenie: adolescentul DJ al postului de radio lua interviuri unor trupe surprinzător de impozante.

Atunci i-a venit ideea. Avea să creeze o emisiune proprie, pe care să o folosească pentru a primi sfaturi utile în cariera lui de la toți reprezentanții iluștri din domeniu.<sup>1</sup>

„I-am sunat pe agenții lor sau pe managerii lor de PR și le-am spus că sunt Judd Apatow de la postul de radio WKWZ din Long Island și că eram interesat să iau un interviu clientului lor”, a scris el mai târziu. „Nu mă osteneam să precizez că aveam 15 ani. Întrucât majoritatea reprezentanților își aveau birourile la Los Angeles, nu își dădeau seama că semnalul stației noastre abia ajungea până în parcare la liceului. După

care mă prezentam la interviu și își dădeau seama că fuseseră trași pe sfoară.”<sup>2</sup>

Șiretlicul i-a adus un mare câștig. În următorii doi ani, Apatow a luat interviuri celor din elita comediei – Jerry Seinfeld, Garry Shandling, John Candy, Sandra Bergard, Howard Stern, Henry Youngman, Martin Short, „Weird Al” Yankovic, Jay Leno – cu care a discutat despre orice, de la cum își pregăteau textele și cum au găsit un agent până la cele mai bune soluții de a se face remarcați.

Din acele interviuri, Apatow a învățat că ai nevoie de șapte ani ca să îți descoperi vocea și să îți găsești ritmul, că mai multe zile de-a rândul în care nu joci îți afectează negativ prestația și că singurul lucru de maximă importanță pe care îl poate face un comediant novice ca să progreseze este să urce pe scenă cât mai des cu putință, chiar dacă nu reușește decât să plictisească publicul.

Multe dintre înregistrările lui Apatow nu au fost transmise niciodată. Desigur, programul postului de radio nu îl interesa. Când absolvise liceul, Apatow strânsese ceea ce el numea „proiectul” și „biblia” scrierii textelor umoristice, perfecționându-și măiestria și construindu-și o carieră.

A lua interviuri idolilor tăi poate fi o strategie eficientă de a le descoperi secretele (cât timp nimeriți întrebările potrivite – mai multe despre acest aspect în Capitolul 7). Nici măcar nu trebuie să vă prefăceți că lucrați pentru un post de radio. În lumea de astăzi, în care proliferază blogurile și podcasturile, este mai ușor ca niciodată să intri în discuție cu diverși experți. Dar dacă aceștia refuză să discute cu voi? Sau, și mai rău, ce-i de făcut dacă au murit?

Nu cu mult în urmă, apreciatul autor Joe Hill, s-a confruntat cu această încurcătură în timp ce lucra la o nouă carte. Scrisul bătea pasul pe loc, iar el știa exact de ce tip de antrenament

avea nevoie. Și-a îndreptat atenția spre opera legendarului autor de romane polițiste Elmore Leonard, un maestru al suspansului.

„Am deschis cartea și vreme de vreo două săptămâni am rescris *The Big Bounce*”, a explicat Hill într-un interviu acordat programului *10-Minutes Writer's Workshop*. „În fiecare zi deschideam cartea și scriam primele două pagini, copiind frază cu frază, doar ca să-i descopăr ritmurile, modul de a scrie dialogurile și felul în care sugera profilul unui personaj în doar două rânduri... Mi-au fost de ajuns doar două săptămâni cu Elmore ca să îmi regăsesc drumul spre tipul de ritm și genul de senzație ușor trepidantă de care ai nevoie ca să scrii un *thriller*. Studiindu-i vibrația, am fost în stare să îmi regăsesc drumul înapoi spre propria tonalitate.”<sup>3</sup>

Hill aplica un procedeu pe care l-a împrumutat de la tatăl său, care a nimerit întâmplător peste acest tip de exercițiu pe când avea 6 ani și trebuia să stea în casă pentru că suferea de amigdalită. Ca să își treacă timpul, tatăl lui Hill s-a apucat să copieze cărți de benzi desenate cadru cu cadru, introducând ici-colo propriul text și parafrazând episoadele intrigii<sup>4</sup>. Exercițiul i-a fost de mare folos. Nu mai scrie multe benzi desenate, dar a vândut peste 350 de milioane de cărți. Numele său este Stephen King.

Atât King, cât și Hill utilizau forme de copiere, o tehnică popularizată de Benjamin Franklin și practică de mari scriitori printre care F. Scott Fitzgerald, Jack London și Hunter Thomson<sup>5</sup>. Presupune studierea unei creații literare de excepție, îndepărtarea ei și recrearea ei cuvânt cu cuvânt din memorie, urmată de compararea propriei versiuni cu originalul.

Mulți dintre pictorii pe care acum îi aclamăm ca pe niște genii creatoare și-au dedicat o parte semnificativă a carierei copierii. Claude Monet, Pablo Picasso, Mary Cassatt, Paul

Gaugain și Paul Cézanne și-au dezvoltat măiestria copiind lucrările pictorului francez Eugène Delacroix. Delacroix însuși a petrecut ani de-a rândul copiindu-i pe artiștii din Renaștere pe care îi admira din copilărie. Și chiar acei mari renașcențiști – Rafael, Leonardo da Vinci, Michelangelo – și-au perfecționat măiestria reproducând operele confrăților, inclusiv imitându-se unii pe ceilalți.<sup>6</sup>

Ceea ce face copierea atât de eficientă este faptul că îl forțează pe un artist ori scriitor să facă mai mult decât să își amintească un conținut. Reproducerea unei creații îi cere să acorde toată atenția deciziilor organizatoare și tendințelor stilistice care se reflectă într-o operă originală. Este un exercițiu care le dă novicilor capacitatea de a reînvia drumul creator și îi îndeamnă să compare înclinațiile lor instinctive cu alegerile unui maestru.

În ultimă instanță, ceea ce dezvăluie procesul sunt niște modele decizionale. Și, odată ce codul subiacent al unui artist ori scriitor este spart, poate fi definit, analizat și aplicat în creația unor opere originale.

## Un abecedar al ingineriei inverse aplicate cărților, cântecelor și fotografiilor

Copierea este o metodă de a scoate la iveală o formulă ascunsă, dar nu e nici pe departe unica abordare. O altă metodă, populară în rândul autorilor de nonficțiune, constă în a frunzări notele de la sfârșitul cărții și a examina sursele originale folosite de un autor în elaborarea lucrării sale. Este echivalentul scriitoricesc al savurării unei mâncări delicioase la un restaurant, după care dai iama prin cămara maestrului bucătar pentru a-i descoperi ingredientele.<sup>7</sup>

Indexul este la fel de pretuit, fiindcă îi ajută pe scriitori să demonteze gândirea unui autor, uneori chiar propria gândire. Scriitorul Chuck Klosterman, de exemplu, savurează momentul în care citește indexul ultimei sale cărți, întrucât dezvăluie atât de mult despre sine. „Explorarea indexului unei cărți scrise de tine”, scria el în introducerea unei recente culegeri de eseuri, „e ca și cum i-ai cere cuiva să îți crape capul cu o secure, ca să îți poți studia cu atenție ce conține creierul tău. Este prezentarea în ordine alfabetică a conștiinței tale.”<sup>8</sup>

În literatura de ficțiune, căutarea modelelor de succes datează încă din Grecia antică. În *Poetica*, Aristotel oferă analiza lui a elementelor care diferențiază cele mai bune povestiri. Printre concluziile sale: o structură tripartită (început, cuprins, încheiere) și întrebuintarea măiastră a surprizelor, îndeosebi a răsturnărilor de situație care presupun o inversare a direcției în care își întoarce fața norocul.<sup>9</sup>

Mai recent, gigantul literar Kurt Vonnegut a prezentat un instrument fascinant de dezvoltare a arhitecturii unei narațiuni. Dacă citești o mulțime de romane sau dacă vizionați o groază de filme, ați remarcat probabil că majoritatea narațiunilor tind să aplice o formulă. Cele mai multe istorisiri sunt repetări ale câtorva intrigi.<sup>10</sup> Printre acestea se numără drumul din zdrențe spre bogăție (de exemplu, *Rocky*, *Oliver Twist*, *Ready Player One*), băieți care se întâlnesc cu fete (de pildă, *Grease*, *Jane Eyre*, majoritatea comediilor romantice) și periplul eroului<sup>11</sup> (cum ar fi *Războiul stelelor*, *Regele Leu*, *Stăpânul inelelor*).

Ceea ce face atât de convingătoare toate aceste dezvoltări narrative este curba lor emoțională. Povestea tipică din genul din-zdrențe-la-bogăție, precum *Karate Kid*, poartă publicul într-un periplu ascendent, de la emoții negative spre unele pozitive, pe măsură ce un erou inițial nebăgat în seamă trece

de la a fi ținta disprețului și a ridicolului până la a se bucura de recunoaștere, apreciere și laude la sfârșit.

Puneți această soluție narativă în contrast cu povestea pelerinărilor eroului precum *Vrăjitorul din Oz*, unde relieful emoțional este total diferit. Aici, un personaj obișnuit duce o viață banală până când un eveniment neprevăzut îi pune viața în pericol. Ceea ce urmează este un *montaigne russe* emoțional, pe măsură ce eroul trece peste diferite obstacole, depășind niște împrejurări imposibile, învingând incertitudinea și dobândind pe parcurs măiestrie și încredere.

Vonnegut credea că poveștile cele mai populare din lume – inclusiv cele din Biblie, din literatura clasică și din filmele de mare succes – se încadrează clar într-una din următoarele șase traiectorii:

1. Din zdrențe la bogăție (o curbă emoțională ascendentă).
2. De la bogăție în zdrențe (o curbă emoțională descendentă).
3. Omul ajuns pe fundul unei gropi (o prăbușire urmată de o ascensiune).
4. Icar (o ascensiune urmată de o prăbușire).
5. Cenușăreasa (ascensiune, cădere, înălțare).
6. Edip (cădere, înălțare, prăbușire).

Ca să descifrați curba emoțională specifică unei anumite istorisiri, Vonnegut recomanda un exercițiu simplu: reprezentați într-un grafic soarta personajului principal.

Este o activitate edificatoare – și nu doar pentru analiza romanelor și a filmelor de succes. Este, de asemenea, o tehnică pe care scriitorii o pot aplica propriei activități ca să capete o viziune de la mare înălțime asupra poveștii lor, stabilind cu