

Ne rezonabil

Principiile și lecțiile de viață
a nouă oameni
remarcabili



/ Andreea Roșca /

Cuprins

Introducere	7
1. O doză moderată de nebunie	13
Andrei Pitiș, antreprenor, angel investor	
2. Eroi ai propriilor vieți	39
Mircea Miclea, profesor, psiholog	
3. Puterea unui ideal nerezonabil	67
Jean Valvis, Aqua Carpatica	
4. Cel mai greu e să fii simplu	99
Cristina Bățlan, fondator Musette	
5. Buni și bravi	135
Sergiu Neaguț, FintechOS	
6. Călătoria în care te regăsești	171
Alexandru Stermin, biolog, explorator	
7. Încăpățânarea de a crede	195
Laurențiu Bănescu, Alexandru Geamănu, berea Zăganu	
8. Gândirea limpede e o formă de libertate	223
Radu Atanasiu, profesor, antreprenor	
Mulțumiri	257

Introducere

Fără rețete. Doar principii

Titlul acestei cărți va părea neobișnuit și, poate, nepotrivit pentru a descrie istoria și mentalitatea unor oameni pe care îi admir și de la care am învățat. Cuvântul „nerezonabil” nu există în DEX. Totuși îl folosim în viața de zi cu zi cu scopul de a descrie mai ales idei și comportamente care par nepotrivite sau dincolo de ceea ce considerăm normal. În definiția de dicționar, „rezonabil” înseamnă „care se menține în limitele normale”, „cumpănit” sau „cuminte” și „rațional”.

Omul rezonabil, scria George Bernard Shaw în piesa *Man and Superman*, „se adaptează la lume. Cel nerezonabil persistă în a încerca să adapteze lumea în funcție de el însuși. În consecință, progresul depinde de omul nerezonabil.”* Pentru mine, aceasta este ideea care justifică cel mai bine titlul acestei cărți: pentru a face lucruri remarcabile, e necesar să fim adesea mai mult sau mai puțin nerezonabili. Să contrazicem înțelepciunea comună, să luăm decizii care vor contraria oamenii din jur, să avem încredere să facem diferit de ce fac ceilalți, chiar cu riscul de a fi criticați și neînțeleși. Pentru că, așa cum spunea Erich Fromm, rezonabil, pentru mulți oameni, n-are nimic de-a face cu rațiunea, ci cu consensul.

E puțin probabil să găsim răspunsurile și provocările de care avem nevoie, căutând întotdeauna consensul. La un

* Versiunea în limba română îi aparține autoarei. Traducerea citatelor din această carte, fără notă cu trimitere la numărul paginii din edițiile în limba română ale cărților respective, îi aparține autoarei. Am ales acest sistem pentru o mai bună cursivitate a textului, fiindcă anumiți termeni sunt folosiți în context, nu doar în citate (n.r.).

moment dat, va fi nevoie să ne asumăm responsabilitatea de a alege drumuri mai puțin umblate și o doză de nerezonabil.

Acum mai bine de zece ani am început o călătorie în mintea, în sufletul și în psihologia unor oameni care mi s-au părut atunci – și mi se par și astăzi – remarcabili. Pe atunci înțelegeam prea puțin chemarea mea de a explora lumea antreprenorială și am pus-o mai ales pe seama unei lungi cariere în jurnalismul economic.

De-a lungul a sute de conversații, mare parte dintre ele publice, mi s-a dezvăluit o întreagă lume de credințe, decizii, feluri de a fi și de a gândi care făceau posibilă performanța acestor oameni pe care îi admiram. M-am străduit întotdeauna să-mi aleg interlocutorii nu doar în funcție de anvergura succesului pe care îl aveau, ci și pe baza unor calități precum caracter, curaj, onestitate. După două decenii de experiență jurnalistică, știam că nu e de ajuns să vorbim doar despre cifre, strategii, procente de creștere și planuri de business. Toate acestea sunt importante, dar nu înseamnă nimic, sunt doar forme lipsite de viață, fără substratul psihologic și uman care le modelează.

M-am străduit așadar să înțeleg cum „funcționează”, care le sunt motivațiile și modul de operare. Deși nu mi-am dat seama de la început, am fost mereu fascinată să descopăr imaginea de ansamblu, mereu curioasă să găsesc răspunsul la o întrebare care nu a încetat să mă frământeze: cum e posibil să crezi ceva din nimic? Și cum poate fiecare dintre noi să-și creeze o viață, o carieră, un proiect, o idee pe măsura aspirațiilor și potențialului său?

Pentru că, în esență, antreprenoriatul este un act de creație în necunoscut și incertitudine. Nu e singurul tip de creație și nu neg existența părții întunecate, a motivațiilor meschine, a organizațiilor lipsite de moralitate, lacome sau inumane. Oameni și organizații care distrug valoare există peste tot în

jurul nostru. Dar interesul meu s-a îndreptat mereu către partea pozitivă, către acel soi de creație care poate îmbunătăți lumea în loc să o sărăcească. În procesul de a construi organizații, echipe și produse, antreprenoriatul creează valoare nu doar pentru fondator, ci și pentru comunitate și societate. Am crezut, astfel, că putem să descoperim lecții, feluri de a fi și de a gândi – în lume, cu noi înșine și cu cei din jur – pe care să le aplicăm în propria viață pentru a aduce plusvaloare pentru noi înșine și lumea din jur. Idei și principii care să ne dea speranță și curaj, indiferent dacă alegem sau nu calea antreprenorială.

În timp, mi-am dat seama că, pentru a înțelege mai în profunzime aceste lucruri, trebuie să explorez alte discipline și să am acces la alte cunoștințe. Curiozitatea mea s-a îndreptat așadar către alte lumi: către măiestria artistică, psihologie și leadership, știință și filosofie.

The Vast&The Curious, numele sub care s-a desfășurat toată această explorare, nu este întâmplător. Este distilarea acestei idei care a legat tot ceea ce am făcut în ultimii zece ani: că aș putea descifra un model de succes care poate fi replicat și că voi porni în căutarea lui, explorând diverse lumi, împreună cu diferiți oameni care mă vor ghida și însoți în această călătorie.

Această carte este doar o etapă a călătoriei, dar ilustrează idei esențiale ale întregului parcurs. Este rezultatul conversațiilor cu nouă oameni foarte diferiți, oameni care ne-au fost oaspeți în conversații live, cu public, la Teatrul Apollo111, în 2022 și 2023.

Parcursul lor este unic – fiecare are o poveste personală și un drum care îi aparține. Asemenea fiecăruia dintre noi. Dar principiile care le-au ghidat acest parcurs și pe care le veți întâlni în aceste pagini sunt transferabile. Le-am întâlnit de sute de ori, în conversație după conversație. În timp, am început să le intuiesc și să le recunosc ca o matrice nevăzută care

ghidează alegerile și devenirea unor oameni din domenii foarte diferite – oameni pe care-i considerăm a fi de succes.

Puteți citi această carte pentru a descoperi poveștile personale sau principiile de muncă și de viață – sau pentru ambele. Ele funcționează împreună, ca un mecanism care evoluează continuu, care este unic și universal, în același timp.

Nu am descoperit vreun model sau vreo rețetă de succes și, între timp, am încetat să cred că există așa ceva. La fel cum am ajuns să pun sub semnul întrebării toate definițiile despre succes pe care le-am avut de-a lungul acestui deceniu. Viața, cariera, companiile înființate, parcursul profesional ne sunt definite de mii și mii de alegeri și decizii care nu pot fi așezate ordonat într-un model, oricât de mult ne-ar plăcea să credem că există unul. Cu cât credem mai mult că putem găsi o rețetă, cu atât mai mult vom fi mai vulnerabili în fața oricărui curent sau fals idol care ne promite o rețetă și cu atât probabilitatea ca altcineva să ia deciziile în locul nostru va fi mai mare. În loc să fim creatori, ne lăsăm definiți de circumstanțe și planurile altor oameni.

Răspunsul la întrebarea care m-a mânat în această călătorie – *Cum putem crea ceva din nimic?* – e mult mai simplu decât aș fi crezut, dar și mult mai greu decât aș fi vrut: totul începe cu a avea încredere în faptul că realitatea este modelabilă și că avem puterea de a o modela conform aspirațiilor noastre. E atât de simplu și atât de greu în același timp, pentru că asta presupune asumarea responsabilității, a greșelilor și alegerilor făcute, capacitatea de a acționa, smerenie în fața necunoscutului, decizii împotriva curentului, capacitatea de a te răzgândi, dedicare față de o vocație, un ideal, o misiune. Și, la final, curajul de a defini succesul în propriii noștri termeni, în termenii unui orizont personal pentru care merită să depui efort.

Capacitatea de a crea ceva nou, pentru noi și pentru lume, vine dintr-o relație de siguranță cu necunoscutul.

La un moment dat, fiecare dintre aceste principii ne va duce în punctul în care vom intra în coliziune cu normele societății, cu părerea celorlalți, cu ceea ce e considerat normal de către lumea din jur. Vom fi, din nou și din nou, puși în situația inconfortabilă de a crea un drum sau de a alege confortul unui drum deja umblat de mulți alții înaintea noastră. Nu e nimic rău în a alege a doua variantă. Important este să fim conștienți de alegerile noastre și să ne asumăm responsabilitatea pentru consecințele produse.

Nici eu și niciunul dintre invitații mei nu suntem perfecți. Căutarea perfecțiunii în modelele către care aspirăm, în ceea ce creăm în lume, în viața de zi cu zi, e o întreprindere fără rost. Într-un deceniu de conversații și reflecții, am învățat că e mult mai important cine devenim, și nu cât de aproape de perfecțiune suntem în fiecare moment al drumului. Am învățat că greșelile și părțile noastre mai puțin bune ne fac umani și diferiți și că ne putem lăsa inspirați de cei din jur. Tocmai pentru că nu sunt perfecți și pentru că găsim în semenii noștri și în modelele noastre atât lucruri bune de urmat, cât și părți mai puțin bune care ne reamintesc că suntem cu toții supuși greșelilor și, prin asta, ne asemănăm.

Aproape toate conversațiile sunt publicate în podcastul *The Vast&The Curious*. O parte dintre ele au avut loc într-o sală de teatru, cu public, la Teatrul Apollo111. Această carte cuprinde discuțiile purtate cu invitații dintr-un singur sezon, dar reprezintă principii pe care le-am întâlnit în toată această călătorie de peste zece ani. Sper că voi găsi la un moment dat formula potrivită pentru a integra mai mult din toate aceste conversații.

Puteți citi cartea de la început la final, de la final la început, pe capitole sau pe subcapitole. Principiile din ea funcționează

împreună sau separat, ca o filosofie generală sau ca răspuns la câte o întrebare specifică: de la cum putem gestiona mai bine o lume cu prea multă informație, la dacă e bine sau nu să ne răzgândim, la ce ne învață frica, la managementul riscului, incertitudinii, la diferența între soartă și destin și arta simplificării sau valoarea obiectivelor într-o lume haotică.

Sper că veți găsi în paginile care urmează idei și surse de inspirație pe care să le încercați în viața și în munca voastră de zi cu zi. Mai mult decât atât, sper să căpătați încredere că puteți crea ceea ce vă doriți alături de alți oameni cu valori și principii asemănătoare.

Sper că veți reflecta, măcar puțin, la o idee care, pentru mine, este esența unei vieți mai bune și mai bogate: aceea că întrebările bine formulate și curiozitatea ne poartă mult mai departe decât certitudinile și convingerile bătute în cuie. Există oameni valoroși, care ne pot învăța lucruri remarcabile, dacă suntem dispuși să punem întrebări și să ascultăm. Și să fim, măcar din când în când, nerezonabili în a crede că putem modela lumea din jur și viața noastră pentru a fi puțin mai aproape de ceea ce ne dorim să fie.

Andreea Roșca
Martie 2024

1

O doză moderată de nebunie

ANDREI PITIȘ, antreprenor, angel investor

Andrei Pitiș a crescut la Râmnicu Vâlcea, la bunici. Copilăria, își amintește, i-a fost „senzațională”. Dar, asemenea multor copii crescuți departe de părinți, a căpătat dorința și nevoia de a demonstra că putea mai mult, că este bun și capabil. Matematica i s-a potrivit ușor și fără prea mult efort, deși nu a simțit că îl pasionează în mod deosebit. A obținut primul premiu la matematică în gimnaziu. Apoi a continuat să meargă la olimpiade și să câștige.

La 14 ani s-a mutat în București și a descoperit o lume în care competiția pentru olimpiadele de matematică era la cu totul alt nivel. S-a dovedit că mulți alții erau mai buni decât el. Dar – din nou, fără să aibă vreo pasiune specială – s-a remarcat la fizică și a ajuns în lotul național olimpic. Astăzi constată că această ușurință de a rezolva probleme și de a lucra eficient în condiții de stres, care este atât de firească pentru el, i-a dat, probabil, încrederea în sine. Premiile la multiple olimpiade i-au confirmat și întărit constant această încredere. „Nu mi se părea că fac o chestie deosebită. Așa cum cineva are ochi albaștri, eu am acest lucru.”

Încrederea în sine, pasiunea pentru calculatoare, dorința de a învăța lucruri noi, capacitatea de a performa și a rezolva probleme sub presiune sunt, probabil, fundamentul pe care Andrei Pitiș și-a construit cariera și viața profesională.

A făcut parte din echipa care a construit la începutul anilor 1990 rețeaua academică RoEduNet, cea mai mare rețea de

computere la acel moment și precursorul internetului din România. Este cofondator al Innovation Labs și al TechAngels și investitor în aproximativ 30 de companii. Face parte din consiliul administrație al unor companii românești mari din domeniul tehnologiei. A condus și a dezvoltat filiala din România a companiei Ixia, o firmă americană de tehnologie, ajungând de la o echipă de câțiva oameni la 300 de angajați. Să construiască echipe este una dintre abilitățile speciale ale lui Andrei Pitiș.

Poate că cea mai nebunească experiență a fost crearea Vector Watch, un ceas inteligent cu cea mai lungă autonomie a bateriei, proiectat în România și lansat în 2015, cam în același timp cu Apple Watch. În 2017 a vândut Vector Watch companiei Fitbit și a convins această firmă americană să deschidă o filială în București. Până în 2019 a condus atât Fitbit România, cât și centrele europene de dezvoltare ale companiei.

Când Google a cumpărat Fitbit, în 2020, a decis să plece, lăsând, cum spune, „bani pe masă”. Adică înainte să poată beneficia de tot ce ar fi putut beneficia din tranzacția dintre Fitbit și Google. A înființat Simple Capital în același an, o companie de investiții dedicată start-upurilor din domeniul tehnologiei, cu planuri de dezvoltare globală. Este fondator și CEO al Genezio, un start-up din domeniul tehnologiei fondat în 2022, a cărui misiune este să aducă simplitate și eleganță în felul în care se scriu liniile de cod.

Latura lui extrem de competitivă – de la premiile obținute la olimpiade, Andrei știe că funcționează foarte bine sub presiune – poate fi puțin antipatică. La fel, convingerea cu care vorbește poate părea intimidantă și oarecum arogantă pentru mulți oameni. Nu-i vorba despre asta, spune. Andrei crede că suntem noi, ca nație, prea modești și că ne-ar fi tuturor de folos să îndrăznim să avem visuri și ambiții mai mari.

Ca să mergi mai departe trebuie să lași ceva în urmă

Viața profesională a lui Andrei Pitiș arată ca o serie de cicluri care durează, în medie, cam patru ani. A fost antreprenor, a vândut, a fost angajat, apoi iar antreprenor, apoi iar angajat. În parte, spune privind în urmă, aceste cicluri sunt componente ale unui plan de viață care se bazează pe ideea de învățare continuă. Și e o eroare, crede, să învățăm doar adăugând cunoștințe una peste alta. Mai degrabă, experiența îi spune că trebuie să uiți ca să poți merge mai departe. „De multe ori, a învăța nu înseamnă doar a adăuga, ci și a uita, a lăsa în urmă, a ieși dintr-o paradigmă. Când înveți foarte bine ceva, ajungi să crezi că le știi pe toate în acel univers. Deci trebuie să închizi acel ciclu și să te apuci de altceva și abia atunci ai șansa să înveți din nou.”

Viața la Ixia, compania americană pe care a crescut-o și condus-o în România de la zero la câteva sute de oameni, era „foarte mișto”. O viață privilegiată, cu o echipă extraordinară, cu multă libertate de decizie, cu recunoaștere și satisfacție financiară, cu apreciere din partea tuturor. O viață care se așternea înainte destul de predictibil. „Era treabă de făcut, știam foarte bine ce fac. Vedeam viața ca printr-o țevă, până la final. Fiecare zi era absolut la fel. Mi-am dat seama că nu mai era nimic nou pentru mine.” Așa că a decis să plece.

Poziția de „mic dumnezeu” al unui univers, oricare ar fi el, îi pare absurdă și periculoasă și e un semnal că trebuie să-și dovedească, din nou, că o poate lua de la zero.

Mai târziu, la Fitbit, scenariul s-a repetat: după ce Fitbit a cumpărat Vector Watch, Andrei Pitiș a condus și a dezvoltat filiala din România și, în 2021, a adăugat pe cartea de vizită și poziția de VP Product & Head of European Development

Centres. Era, din nou, o viață confortabilă, frumoasă și destul de predictibilă. A decis din nou să plece – după anunțarea tranzacției prin care Google a cumpărat Fitbit, dar înainte de momentul în care ar fi încasat o sumă importantă în urma tranzacției. A plecat lăsând, cum s-ar spune, „bani pe masă”. Cât de mulți? Probabil mult peste 500 000 de dolari, estimează. Ideea de a rămâne doar pentru bani i s-a părut inacceptabilă, din moment ce nu mai era motivat de ceea ce făcea.

Ideea că la baza oricărui act de creație sau a unei întreprinderi importante se află un sacrificiu face parte din mitologia popoarelor de când lumea – ca să clădești ceva trebuie să renunți la ceva, să faci un sacrificiu. Andrei Pitiș crede în această idee. La fel cum crede că a lăsa în urmă ceva important e un fel de a crea constrângerea creativă și motivația necesare ca să faci ceva greu. Cum ar fi să construiești o nouă idee, un nou produs, o nouă companie din nimic. „Când pleci dintr-un loc bun și confortabil, e greu să te apuci din nou de antreprenoriat. Deci trebuie să merite. Când te gândești cât de mulți bani ai lăsat în urmă, te motivează să crezi o miză mai mare, să te pui în mișcare și să faci ceva.”

Cum să aduci la viață o idee nebunească

Nu este întotdeauna ușor să găsești următoarea idee și motivația necesară pentru a o pune în practică. După plecarea din Ixia, Andrei Pitiș a suferit un accident și o operație grea la picior. Părea că nu mai există nimic care să-l motiveze să se ridice din pat sau de pe fotoliu: lucrurile pe care le făcea înaintea, investițiile în start-upuri, ideile noi nu mai păreau suficient de interesante.

În perioada de recuperare a purtat două brățări: una pentru notificări, conectată cu telefonul, alta pentru a-și număra pașii.

„Amândouă arătau oribil”, își amintește. Să creeze un ceas care să facă ambele lucruri și să arate frumos ar fi, s-a gândit, o miză potrivită să-l ridice de pe fotoliu. Era 2013 și pe atunci nu existau ceasuri inteligente. Iar ideea lui părea o nebunie. „Până atunci îmi ieșise cam tot ce-mi propusesem. Mi-am spus că ideea asta, probabil, nu va ieși, dar e destul de nebunească să mă ridic de pe pat. Scopul a fost să-l lansăm. Nu mi-am propus să construim o companie globală care să fie cumpărată. Am vrut să văd până unde îl putem duce.”

Ca să faci ceva ce pare imposibil, așa cum părea atunci ideea unui ceas inteligent românesc, începi cu ceea ce știi, dar trebuie să fii extrem de clar și de onest în legătură cu ceea ce nu știi. Pentru că această claritate deschide ușa către posibile răspunsuri și către oamenii care au cunoștințele și experiența care nouă ne lipsesc: dacă înțelegi care sunt întrebările importante și „punctele albe” de pe hartă, îți este întotdeauna mai clar unde anume să cauți. Vector Watch avea nevoie de cofondatori care să știe lucrurile pe care Andrei Pitiș nu le știa sau nu le putea face singur: design, hardware, software. Chiar și așa, la început n-a fost foarte clar că va ieși ceva din tot efortul. I-a luat ani până a înțeles ce înseamnă să crezi un produs care să și ajungă pe mâna unui om.

Dar există un farmec al lucrurilor pe care nu le cunoaștem încă și pe care nici n-ar trebui să le cunoaștem, când creăm ceva ce nu s-a mai încercat până atunci – uneori, cunoștințele devin un obstacol. Când știm, știm ce se poate și, în egală măsură, ce nu se poate. „Dacă aș fi știut la început ce înseamnă, nu m-aș fi apucat niciodată”, spune Andrei.

În 2015, psihologul Philip Tetlock a prezentat în cartea *Superforecasting: The Art and Science of Prediction** rezultatele

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Superprognose. Arta și știința predicției*, Litera, 2016 (n.r.).

unui studiu foarte interesant despre capacitatea oamenilor de a prezice viitorul. Inițiativa – The Good Judgment Project – a durat patru ani, a implicat un milion de oameni și 500 de întrebări despre posibile evenimente geostrategice viitoare. Oameni cu backgrounduri diferite, de la producători de film la instalatori sau dansatoare, s-au dovedit a fi mai preciși în predicții decât analiști și experți cu pregătire în domenii specifice și acces la volume imense de date.

Pentru a scruta și a înțelege viitorul, a constatat studiul, nu e nevoie de instrumente sofisticate sau de metode misterioase. „Superprezicătorii” au fost oameni normali, dispuși să adune informație dintr-o multitudine de surse, să gândească probabilistic, să lucreze în echipe, să admită că se înșală și să schimbe unghiul de abordare.

Ca un omagiu adus poetului antic Arhiloh, Tetlock a numit cele două categorii „aricii” (experții) și „vulpile” (generalistii). Acum mai bine de 2 500 de ani Arhiloh scria că vulpea știe multe lucruri, dar ariciul știe doar unul, mare și bun. Experții au o teorie pe care au învățat-o și au aplicat-o și tind să interpreteze totul în conformitate cu acea teorie. Când vine vorba despre un viitor incert și o realitate în continuă schimbare, cad pradă erorilor cognitive: încredere exagerată, nevoia de confirmare. Vulpile sunt versatile: pot integra teorii aparent contradictorii, pot lucra cu puncte de vedere diferite, din domenii diferite, sunt gata să își revizuiască teoriile.

Andrei Pitiș este, probabil, o „vulpe” dispusă să admită că nu știe anumite lucruri și să integreze diversitatea în loc să încerce să reducă lumea la ceea ce știe. Vector Watch a fost creat de o echipă diversă de oameni dispuși să-și asume că se pot înșela și că nu au găsit soluția perfectă.

Ceasul a avut prima lansare la Basel, la Baselworld, cel mai important eveniment global de ceasuri, în martie 2015.

Prototipul era rezultatul multor luni de muncă și soluții la probleme imposibile, dar era un produs incomplet și avea butoanele lipite cu adeziv. În afara echipei, nimeni nu știa acest lucru. „Veneau distribuitori mari să vorbim, să le arătăm ceasul. Îl resetam ca să meargă cinci minute, cât făceam demonstrația, după care îl resetam și plecam la altă întâlnire. Așa a fost, pentru că n-ai cum altfel. Fabricația poate dura și un an, din momentul în care ai prototipul. Primele prototipuri costă foarte mult și sunt foarte prost făcute. Nimeni nu făcuse, nicăieri în lume, un ceas rotund de oțel. Fabricile nu știau cum să facă.”

Lansarea oficială a Vector Watch a avut loc în septembrie 2015. În câteva luni, un prototip „prost făcut” a devenit un produs pe care oricine îl putea cumpăra și purta, ceasul inteligent cu cea mai mare autonomie a bateriei. Un an mai târziu, în toamna lui 2016, presa scria că ceasul era prezent pe 25 de piețe și că o echipă de 40 de oameni lucra în companie. Dar fiecare pas pe acest drum a fost un pas în necunoscut. „Eu nu știam ce se va întâmpla. Mă întrebam mereu: «Și acum, ce urmează?» Dar cineva a știut.”

E o lecție importantă despre a vedea realitatea, a accepta faptele și a nu-ți pierde niciodată încrederea în viitor. Pentru că, dincolo de a înțelege ce știi și ce nu știi și a avea înțelepciunea de a găsi oameni care stăpânesc domeniul în care noi nu ne descurcăm, încrederea este elementul esențial care ține totul la un loc.

Uneori, când ideea e cu adevărat revoluționară, această încredere poate părea irațională. Adică dincolo de ceea ce pare rezonabil și acceptabil și în limitele a ceea ce știm că e posibil. Daniel Kahneman scrie în cartea *Thinking Fast and Slow**

* Carte apărută și în limba română, cu titlul *Gândire rapidă, gândire lentă*, traducere din engleză de Dan Crăciun, Publica, 2012, p. 397.

despre faptul că, deși șansele de supraviețuire ale unui start-up sunt de 35%, antreprenorii cred că șansa lor de a reuși e de 81%. Cel mai adesea, cei care riscă își supraestimează șansele și nu investesc suficient efort ca să afle care le sunt șansele. „Pentru că evaluează greșit riscurile, întreprinzătorii optimiști cred adeseori că sunt prudenți, chiar dacă nu sunt. Încrederea lor în viitorul succes menține o stare de spirit pozitivă, care îi ajută să obțină resurse de la ceilalți, ridică moralul angajaților și amplifică perspectivele lor de reușită. Când e nevoie de acțiune, optimismul, chiar în versiunea lui ușor delirantă, poate fi un lucru bun”, scrie Kahneman.

Însă căpătăm această încredere după ce ne-am confruntat cu obstacole dificile pe care am reușit să le învingem și cu înfrângeri peste care am trecut cu bine. Doar așa avem încredere în noi înșine. Nimic nu e posibil înainte ca ideea să se contureze și să pară adevărată în mintea noastră, chiar dacă toată lumea va încerca să ne aducă cu picioarele înapoi pe pământ, către ceva „rezonabil”. Pentru că nu ne place incertitudinea, simțim nevoia să aducem lucrurile în parametri cunoscuți și normali, în sfera ideilor cu care suntem obișnuiți. Încercăm să aplatizăm asperitățile, chiar dacă încercarea de a duce lucrurile într-o medie elimină cu totul posibilitatea excelenței.

Această încredere este un element al speranței. Înțelegem adesea speranța ca o atitudine pasivă în fața unor lucruri pe care nu le putem controla: „Sper să nu plouă”, „Sper să fie mai bine”. Dar, psihologic vorbind, speranța e activă și e alcătuită din trei componente: o destinație clară, câteva posibile căi de a ajunge acolo și credința în capacitatea ta de a genera o schimbare și de a-ți atinge obiectivul.* E o stare mintală

* Conform psihologului Charles Richard Snyder, cel care a formulat o teorie a speranței, aceasta este alcătuită din aceste trei elemente: obiective, căi și hotărâre.

care te ajută să navighezi pe un drum sinuos și imprevizibil și să continui când devine dificil de parcurs. Charles Richard Snyder, cercetătorul care a creat teoria speranței și pe care o prezintă în cartea sa *The Psychology of Hope: You Can Get Here from There*, a descoperit că oamenii care au obținut scoruri ridicate când le-a fost evaluat gradul de speranță tind să aibă mai mult succes în a-și îndeplini obiectivele. Și se simt mai bine în pielea lor.

O altă formă de înțelepciune comună, cea care ne îndeamnă să nu vorbim despre ideile noastre, îi pare lui Andrei Pitiș un mare nonsens: crede că, dacă vorbești mai mult despre o idee, o faci să existe în mintea mai altor oameni, oameni care o vor găsi atractivă și care ți se vor alătura. Primul cofondator al companiei Vector Watch i s-a alăturat lui Andrei Pitiș pentru a-i susține ideea după ce l-a auzit vorbind despre acest produs imposibil la o conferință. Prețul pe care îl evităm, poate, cu toții și motivul pentru care nu o facem destul de des este că putem părea oarecum ciudați în ochii celorlalți. „Creezi ceva ce n-a mai existat”, spune Andrei. „Ca să crezi ceva ce n-a mai existat îți asumi că te vei confrunta cu o doză de ridicol la început. Îți asumi că toată lumea va râde de tine, într-un fel sau altul. Pentru că nimeni nu va înțelege. În cazul Vector Watch, toată lumea râdea de mine la început. Trebuie să dai dovadă de curaj și de nebunie ca să-ți asumi un gen de limbaj și de afirmații și să crezi suficient de mult în ele ca să atragi lângă tine oamenii (potrivii).”

Pentru oricare dintre noi care visează să schimbe ceva în lume, aceasta poate fi o lecție valoroasă: un vis despre care vorbești, asumându-ți că vei putea părea oarecum ridicol la început, devine o destinație pentru acei oameni dornici să meargă în aceeași direcție. Dacă putem să ne păstrăm încrederea în fața scepticismului și să facem ca destinația să fie

destul de vie în mintea altor oameni, atunci poate deveni un magnet care ne determină să acționăm și să găsim soluții. La început, oamenii cred într-o persoană, apoi într-o idee, apoi în ei înșiși. Până când întreaga echipă este convinsă că acel lucru este posibil și că ei sunt cei care îl pot realiza.

Dacă Vector Watch a fost sau nu un succes e încă o chestiune în legătură cu care există opinii diferite. La momentul vânzării către Fitbit, în 2017, suma tranzacției a fost oarecum egală cu investiția de până atunci. Andrei Pitiș nu crede că o companie românească ar fi putut duce lucrurile mai departe, pe o scenă globală unde producătorii independenți au fost rând pe rând înghițiți de coloși ai tehnologiei.

Poate că ambiția inițială, aceea de a lansa ceasul și de a pune acest produs în mâinile oamenilor, a fost cea care a limitat potențialul succes viitor. Poate că ar fi trebuit să își propună mai mult decât doar să-l lanseze. Poate că Andrei și echipa de la Vector au subestimat amploarea provocării. Să ne amintim, de asemenea, de latura mai puțin benefică a optimismului, așa cum o descrie Daniel Kahneman: optimismul și încrederea pot fi costisitoare, pentru că optimiștii tind să persevereze în ciuda a ceea ce este evident și să creadă că succesul depinde aproape exclusiv de propriul efort, ceea ce este profund greșit. Rolul competitorilor și schimbările din piață sunt cel puțin la fel de importante.

Dincolo de asta, „pentru mine, au rămas amintirile extraordinare despre ceea ce am făcut alături de oameni extraordinari. Și faptul că am învățat să fac un *device* de la zero până la distribuție internațională. Chestia asta nu există. Mă mândresc, mă bucur și sunt smerit în fața faptului că le-am văzut pe toate, de la nimic la un produs pe raft. Și asta e magic. E chiar magic.”

Primul imperativ: oameni nerezonabili

În 1939, în timpulul primului an la Universitatea Berkeley, George Bernard Dantzig s-a trezit într-o zi târziu. A intrat la cursul de statistică al profesorului Jerzy Neyman după ce acesta începuse. A găsit pe tablă două probleme și a presupus că sunt tema pentru acasă. Le-a copiat și, câteva zile mai târziu, i-a prezentat profesorului Neyman rezolvările, scuzându-se că durase mai mult să-și facă temele: problemele i s-au părut ceva mai complicate decât cele obișnuite.

George Dantzig este una dintre marile figuri reprezentative ale matematicii și, datorită muncii lui, liniile aeriene pot să-și planifice și să-și optimizeze zborurile și echipajele, iar rafinările își pot planifica producția. Dar nu știa nimic din toate acestea când, ajungând târziu și neștiind ce reprezentau problemele de pe tablă, le-a confundat cu tema pentru acasă: s-a dovedit că acelea erau două mari probleme faimoase, încă nerezolvate în lumea statisticii.

Povestea lui George Dantzig ilustrează una dintre ideile dragi lui Andrei Pitiș: când oamenii sunt liberi să-și stabilească obiective fără să fie constrânși de idei și credințe legate de ceea ce pot și nu pot realiza sau ceea ce este și nu este posibil, pot ajunge la rezultate extraordinare printr-o combinație de talent și muncă susținută. De aceea ai nevoie, la începutul unei întreprinderi curajoase, de „o gașcă de nebuni”, așa cum o numește el. Oameni care nu știu că nu se poate sau care refuză să creadă că nu se poate. „Profesioniștii cu cravate”, experții din fiecare industrie, știu deja că e imposibil.

„Într-un anumit fel, în antreprenoriat e bine să ai cunoștințe într-un anumit domeniu, dar nu foarte vaste. Dacă știi totul, știi ce nu se poate. Asta ne spune paradoxul lui Dantzig: trebuie să înțelegi domeniul, dar nu foarte bine”, spune Andrei Pitiș.

Cum găsești acești oameni nerezonabili, competenți, dar dispuși să încerce alături de tine? „Vorbești despre ideea ta cu 100 de oameni și 99 o să zică că ești nebun și unul o să îți se alăture. Mergi mai departe cu cel care îți se alătură.” Irina Alexandru, designerul care a creat Vector Watch, și Radu Georgescu, antreprenorul cu experiență și reputație care i s-a alăturat în această aventură ca partener și finanțator. „Irina Alexandru e designer și a fost primul om [care m-a susținut]. Vorbeam la o conferință și spuneam că vreau să fac un *smartwatch* care să fie așa și așa... Lumea dădea din cap, cu scepticism și ironie. Când am coborât de pe scenă, Irina m-a căutat și mi-a spus că vrea să lucreze cu mine.”

Dar nu este suficient să fie nerezonabili. Trebuie să fie diferiți, ca profiluri, idei și competențe. Pentru că întrebările și problemele care apar pe drum pot fi atât de diverse și de imprevizibile, oamenii trebuie să fie diverși. Mintea unui singur om nu poate cuprinde multitudinea de întrebări și de soluții necesare pentru a pune la punct și design de ceas, și hardware, și competențe de producție, de marketing și de software.

Știința susține practica despre care vorbește Andrei. În teoria rețelelor, o știință care studiază felul în care informația, puterea, creativitatea și soluțiile călătoresc între diferite structuri, e demonstrat că inovația, ideile și soluțiile bune apar la intersecția dintre specializări și grupuri. Cu cât cineva e mai capabil să acționeze ca „broker” între mai multe lumi, cu atât va genera idei mai valoroase.* În biologie, diversitatea stă la baza evoluției, iar omogenitatea duce la regres.

* Este vorba despre lapsusuri structurale, un concept din știința rețelelor sociale dezvoltat inițial de Ronald Stuart Burt, care face referire la diferența dintre doi indivizi care au surse complementare de informație. Se bazează pe ideea că în interiorul unui grup gradul de omogenitate a informațiilor, a ideilor și a comportamentelor este mai mare decât când sunt comparate două grupuri de indivizi.

Partea bună în a lucra cu oameni diverși este că astfel pot fi rezolvate probleme complexe. Partea complicată și mai puțin discutată este că nu e ușor să construiești și să menții o echipă diversă, de oameni foarte competenți și ambițioși. În primul rând, pentru că tentația noastră este să ne înconjurăm de oameni asemenea nouă. Ne plac oamenii din „tribul” nostru pentru că ne identificăm mai ușor cu ei, pentru că suntem mai siguri, ne confruntăm cu mai puține provocări. Dar oamenii asemenea nouă vor tinde să aibă aceleași idei și să fie prea des de acord cu noi. Când ne înconjurăm de oameni cu care ne asemănăm prea mult, ajungem să trăim în „camere cu ecou”, în care reverberează la infinit aceleași opinii și idei, din ce în ce mai puternic.

Oamenii cu care putem rezolva probleme complexe trebuie să aibă puterea și libertatea de a gândi diferit și de a ne contrazice. Ceea ce-i ține împreună nu e faptul că sunt de acord unul cu altul, nu e atmosfera comodă și „călduță” dintr-un mediu confortabil, ci direcția comună în care merg. Visul comun. „Pentru a construi ceva, o astfel de gașcă trebuie să privească în aceeași direcție. E treaba ta să crezi o Stea a Nordului suficient de atractivă, care să ofere o direcție și un scop comune. Ca doi oameni să se certe, trebuie să se uite unul la celălalt. Dacă au un vis comun, oamenii sunt ocupați să privească spre orizont și ajungă împreună unde le-ai propus.”

Altceva? Da. „Fără conflicte în echipă.” Ceea ce e ciudat și contradictoriu: conflictul e garantat și dezirabil când strângi la un loc oameni diverși, care încearcă să rezolve probleme dificile. Dar nu vorbim despre conflictul între idei, ci despre conflictul personal, între oameni, care apare inevitabil când ne batem pentru câte o idee sau o direcție și punem semnul de egalitate între ideile noastre și ceea ce suntem noi ca indivizi. Așadar, ca să ții la un loc o echipă de oameni diferiți, trebuie să

ai, ca lider, capacitatea de a asculta și de a integra perspective diverse păstrând, în același timp, conversația la nivel de idei.

Ai oare voie să te îndoiești? Să simți că nu mai știi pe unde să o iei? Să crezi că Steaua Nordului nu e decât o iluzie? Ai voie, spune Andrei Pitiș. E chiar indicat să te îndoiești de propriile idei, ca să nu cazii în capcana încrederii exagerate, dar e periculos să îți pierzi încrederea într-un ideal, într-o direcție, într-o misiune. Dacă o faci, fă-o în intimitate. În liniștea conversației pe care o porți cu tine însuși. Cu prieteni, cu familia, cu cei apropiați. „În momentele mele de îndoială, beam un whisky. Am ajuns să știu toate brandurile de whisky.” Îndoiala are același efect asupra energiei unei echipe pe care îl are un capac așezat peste flacăra unei lumânări: extrage oxigenul și lasă ambițiile și visurile fără combustibil. „Mi se întâmplă foarte des să nu îmi iasă. Am zile oribile. Dar un antreprenor, mai ales dacă face ceva inovativ, nu poate lăsa echipa să vadă că se îndoiește. Pentru că nu există decât încrederea ta în faptul că se va întâmpla. Care alimentează încrederea celorlalți. Și a celorlalți. Dacă te tot duci și spui că nu crezi, nu vor mai crede nici ei.”

Pe scurt, unul dintre principiile de leadership în care crede Andrei este acesta: „Să nu te plângi niciodată”. Există chiar un argument științific în favoarea acestui principiu și îl găsim în teoriile despre limbaj – conceptul de „limbaj puternic”. În cartea *Magic Words. What To Say To Get Your Way*^{*}, profesorul și cercetătorul Jonah Berger scrie despre influența oamenilor care vorbesc cu autoritate: „Ei prezintă o viziune, o perspectivă asupra lumii sau o ideologie care pare atât de convingătoare, încât este greu să nu fii de acord cu ea. Și par atât de încrezători

^{*} Carte apărută și în limba română, cu titlul *Cuvinte magice: Ce să spui ca să obții ce vrei*, traducere din engleză de Adina Avramescu, Publica, 2023, p. 62.

în ceea ce spun, încât îți vine greu să crezi că lucrurile pot sta și altfel.”

Și totuși uneori lucrurile nu ies. Ne lovim de conflicte, de blocaje, de greșeli și eșecuri. E important, crede Andrei Pitiș, să înțelegem în primul rând de ce fel de zid ne-am lovit, prin ce fel de moment greu trecem. „Dacă sunt erori pe care le-am făcut eu – și au fost o grămadă –, stau eu cu mine însumi. Rămân trist – sau în orice stare aș fi – suficient de mult cât să găsesc ceva de învățat pentru viitor. Un mic diamant care să-mi arate drumul spre lumină. Îți revii altfel din situații în care chiar nu vezi ieșirea, în care ești înghesuit într-un loc îngust. În acest caz, caut oameni competenți cu care să vorbesc, cărora să le explic situația mea și să le cer părerea. Nu pentru a face ce spun ei, ci pentru a-mi înțelege situația mai bine. După ce am aflat perspectivele lor, iau propria decizie.”

Poate că această ipostază e puțin diferită de felul în care ne imaginăm că arată un om capabil să creeze un produs unic: acea figură dominatoare, atotștiutoare, vizionară. Poate că e vorba, mai degrabă, despre un om care dă dovadă de foarte multă încredere, dar poate și să-și țină în frâu egoul, să admită că nu știe sau că greșește, să aibă înțelepciunea de a-și găsi sfătuitoarii potriviți. Un om care caută să se pună în slujba echipei, nu deasupra ei.

Dușmanii încrederii. Frica de eșec, de ridicol și de părerea celorlalți

La 19 ani, Andrei Pitiș a suferit un accident la schi, accident care s-a soldat cu o formă de amnezie temporară. I-a schimbat relația cu frica, cu eșecul, cu propria imperfecțiune și cu iluzia că viața este nesfârșită. Și-a dat seama că viața nu e infinită și

că se poate termina în orice moment. „La început, gândul e înspăimântător. Dar m-a scăpat de multe frici. Am realizat că aproape nimic nu contează. Mi-am dat seama că, unu la mână, viața nu este nesfârșită: se poate termina oricând și nu poți controla momentul. În al doilea rând, m-a dus către stoici: contează momentul prezent și să fii prezent în momentul prezent. Contează mai puțin ce crede lumea despre tine, contează mai puțin cum te simți tu, contează mai mult să faci lucruri, să fi bun în momentul respectiv.”

Mai târziu, Andrei Pitiș și-a vindecat frica de a fi considerat ridicol – al doilea mare dușman al ideilor îndrăznețe, după frica de eșec și frica de părerea celorlalți – prin lecții de teatru. În ziua în care urma să aibă reprezentație, a decis să nu se prezinte. Avea experiență multă de vorbit în public, cu săli de sute de oameni, cu discursuri libere. Avea multe afaceri reușite în spate. Dar a decis să nu mai joace în piesa pentru care se pregătise la școala de actorie. Era prea mult, îi era frică de a nu fi considerat ridicol, de a fi expus într-o ipostază în care nu mai fusese până atunci. „Ce poate să-mi facă? Să mă omoare? Nu mă duc, dacă nu mă duc, nu mă duc. Până la urmă, am zis să mă duc totuși, ca să le zic că nu mă urc pe scenă. M-am dus până acolo. Zice: «Pune-ți și tu asta așa și hai facem o repetiție». «Bine, dar să știi că n-o să joc.» «Bine, OK!» Și pe urmă, nah, am intrat. Din momentul în care am cântat pe scenă «Iubesc femeia!», cu tot corul, n-a mai existat frică de ridicol. Mi-am spus apoi că, de acum încolo, voi putea face orice.”

E interesant că, deși nu s-a gândit niciodată la asta, a trecut printr-un moment reprezentativ de terapie prin expunere: o metodă terapeutică folosită în psihologie pentru a vindeca frica și anxietatea, întrerupând un tipar bazat pe reacția de evitare indusă de frică. Terapia prin expunere ne pune în contact cu obiectul fricii în mod treptat, într-un mediu sigur, exact așa

cum a trăit Andrei Pitiș, de la momentul repetiției la urcarea pe scenă. Interesant este că, o dată ce am întrerupt un tipar, căpătăm mai multă încredere: dacă am putut face acest lucru greu, putem face și alte lucruri dificile.

Andrei Pitiș este de părere că există două feluri de lucruri în viață: cele la care suntem buni de la naștere și cele pentru care trebuie să depunem mult efort, pe care nu le obținem cu ușurință. Primele sunt, poate, talente și abilități de care uneori nici nu ne dăm seama, de care nu ne bucurăm, pe care nu le folosim întotdeauna cât de bine am putea. Matematica e, pentru Andrei Pitiș, ușoară. Crede că așa s-a născut, cu talent la matematică. Îi pare evidentă și nu o poate explica altcuiva. „Cum unii oameni au ochii albaștri, eu sunt bun la matematică.”

Managementul sau actoria sunt în a doua categorie – a muncit pentru ele, nu-i vin natural, a trebuit să sacrifice ceva, să „rup ceva din mine ca să le învăț”. Pe acestea le poate explica altora, pentru că, spre deosebire de matematică, a depus mult efort în a înțelege mecanismele, în a reflecta la experiențele avute, în a înțelege ce funcționează, în a testa. În acest caz, este sacrificiul necesar pentru a avansa: să fim dispuși să ieșim mai mult din zona de confort și să ne înșelăm. Există un raport direct între efort și învățare, așa cum demonstrează un lung șir de cercetări: efortul susține învățarea, cu condiția ca rezultatul să fie unul pozitiv. În plus, nu putem explica nimănui ceea ce nu am înțeles noi înșine destul de bine. Iar înțelegerea, efortul, practica și învățarea merg mână în mână.

Până la urmă, revenind la frica de eșec și la curajul de a încerca lucruri noi, în afara situației în care ideile și încercările tale te pun în pericol de moarte, nu există un motiv suficient de bun pentru a nu îndrăzni. Cel puțin așa crede Andrei Pitiș. „Ce frică avem, până la urmă? De ce să n-avem încredere?