



Mintea organizată

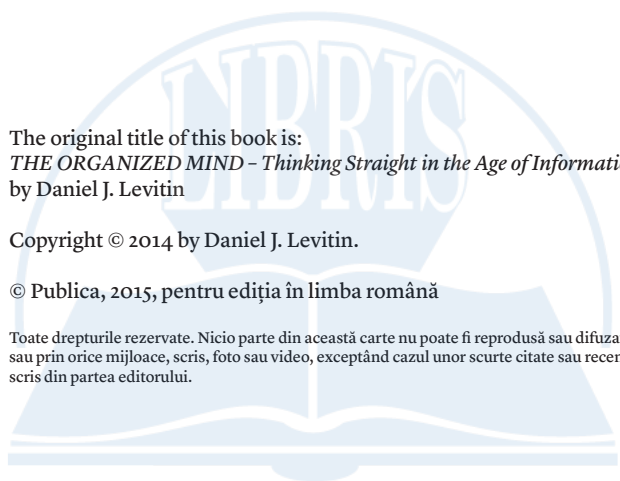
Mintea organizată

Daniel
J. Levitin

Traducere din engleză:
Dan Crăciun



PUBLICA



The original title of this book is:
THE ORGANIZED MIND - Thinking Straight in the Age of Information Overload,
by Daniel J. Levitin

Copyright © 2014 by Daniel J. Levitin.

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LEVITIN, DANIEL J.

**Mintea organizată : cum să gândești corect
în era supraincercării informaționale** / Daniel J. Levitin ;
trad.: Dan Crăciun. – București : Publica, 2015

Bibliogr.
ISBN 978-606-722-051-3

I. Crăciun, Dan (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

CORECTURĂ: Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru



*Mamei mele și tatălui meu,
pentru tot ceea ce m-au învățat*

Cuprins



Introducere:

Informația și organizarea ei riguroasă 9

PARTEA ÎNTÂI

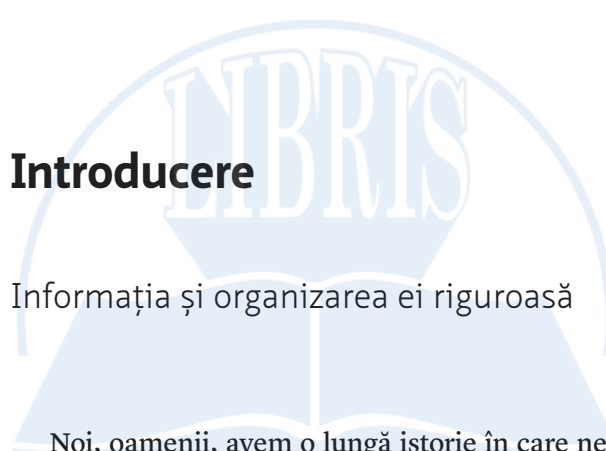
1. Prea multe informații, prea multe decizii 31
Istoria văzută dinăuntru a supraîncărcării cognitive
2. Primele lucruri care trebuie lămurite 81
Cum funcționează atenția și memoria

PARTEA A DOUA

3. Cum ne organizăm locuința 139
De unde pot începe lucrurile să meargă mai bine
4. Organizarea lumii noastre sociale 193
Cum se conectează oamenii în prezent
5. Cum ne organizăm timpul 263
Care-i secretul?
6. Organizarea informațiilor pentru a lua
cele mai dificile decizii 353
Când viața este în joc
7. Organizarea lumii afacerilor 425
Cum creăm valoare

PARTEA A TREIA

8. Ce să-i învățăm pe copiii noștri	513
Viitorul minții organizate	
9. Toate celelalte	573
Forța sertarului cu mărunțișuri	
Anexă:	
Cum să vă construiți propriile tabele cvadripartite	595
Note	611
Mulțumiri	737



Introducere

Informația și organizarea ei riguroasă

Noi, oamenii, avem o lungă istorie în care ne-am străduit să dobândim o amplificare neurală – prin diferite modalități de perfecționare a creierului pe care ni l-a dăruit evoluția. Îl antrenăm să devină un aliat mai de nădejde și mai eficient în a ne ajuta să ne atingem scopurile. Facultăți de drept, de afaceri și de medicină, conservatoare și programe sportive, toate se silesc din răsputeri să valorifice forța latentă a creierului omenesc de a facilita niveluri tot mai înalte de performanță, pentru a ne oferi un avantaj într-o lume care este tot mai competitivă. Prin simpla putere a inventivității umane, am conceput sisteme care să ne elibereze creierul de confuzie, ajutându-ne să nu pierdem din vedere amănunțele pe care nu avem încredere că le putem ține minte. Toate acestea și alte inovații sunt concepute fie ca să perfecționeze creierul pe care-l avem, fie ca să transfere unele dintre funcțiile sale unor surse externe.

Unul dintre cele mai mari progrese ale amplificării neurale s-a petrecut în urmă cu numai 5 000 de ani, când oamenii au descoperit o metodă capabilă să schimbe radical regulile jocului, sporind capacitatea memoriei cerebrale și a sistemului de clasificare. Invenția limbajului scris a fost de mult glorificată ca un salt revoluționar, dar s-au spus relativ puține despre ceea ce erau cu exactitate primele lucruri pe care le-au scris oamenii – în cea mai mare parte simple rețete, chitanțe și inventare

comerciale. În jurul anului 3000 î.H., strămoșii noștri au început să-și schimbe stilul nomad de viață cu cel urban, întemeind orașe și centre comerciale din ce în ce mai mari. Comerțul tot mai intens din aceste orașe a pus la încercare memoria negustorilor individuali și astfel primele forme de scriere au devenit o componentă importantă în evidența tranzacțiilor comerciale. Poezia, cronicile, tacticile militare și instrucțiunile privind construcția unor edificii complexe au venit mai târziu.

Înainte de invenția scrisului, strămoșii noștri erau nevoiți să se bazeze pe memorie, desene sau muzică pentru a codifica și a păstra informații importante. Memoria este failibilă, desigur, dar nu atât din cauza limitelor de stocare, cât mai ales din pricina limitelor capacității de *recuperare* a informațiilor. Unii specialiști în neuroștiințe^{*} cred că aproape orice experiență conștientă este înmagazinată undeva în creierul vostru;¹ partea dificilă este găsirea și reactualizarea ei. Uneori, informațiile care ies la iveală sunt incomplete, deformate sau înșelătoare. Episoade foarte vii, care se referă la un foarte limitat și improbabil ansamblu de împrejurări, apar pe neașteptate în minte, copleșind informațiile statistice bazate pe un mare număr de observații și care ne-ar ajuta cu mult mai mare precizie să luăm decizii raționale privind tratamente medicale, investiții sau încrederea pe care o merită oamenii din mediul nostru social. Această înclinație narativă este doar unul dintre numeroasele

* Termenul din textul original este *neuroscientist*. Tentația de a traduce prin termenul românesc „neurolog” este aproape irezistibilă, însă ar fi o eroare, deoarece neurologia nu este decât una dintre „neuroștiințe”, având în românește mai ales sensul unei specialități medicale. De dată relativ recentă, *neuroștiința* este un studiu interdisciplinar al sistemului nervos, în care se integrează, alături de anatomie, fiziologie, biologie și neurologie, multe alte discipline, printre care genetica, psihologia, chimia, informatica, lingvistica sau matematica. Întrucât termenul „neurosavant”, deși posibil, ni se pare greu digerabil, suntem nevoiți să recurgem la sintagma „specialist (expert) în neuroștiințe” (n.t.).

artefacte, care sunt efecte colaterale ale modului în care funcționează creierul nostru.

Este util să înțelegem că modurile noastre de gândire și de decizie au evoluat de-a lungul unor zeci de mii de ani, timp în care oamenii au dus o viață de vânători și culegători. Genele noastre nu au ținut pe deplin pasul cu cerințele civilizației moderne, însă, din fericire, cunoașterea umană a făcut-o – acum înțelegem mai bine cum să biruim limitele evoluției. Aceasta este povestea modului în care oamenii au făcut față informației și organizării ei de la începutul civilizației. Este, de asemenea, povestea care ne spune cum acei membri ai societății care au cunoscut cele mai mari izbânzi – de la artiști, sportivi și războinici de succes până la lideri de afaceri și experți de mare autoritate – au învățat să-și maximizeze creativitatea și eficiența, organizându-și viața astfel încât să consume mai puțin timp cu treburi lumești și să se bucure mai mult de lucrurile din viață care inspiră, mângâie și răsplătesc sufletul.

În ultimii douăzeci de ani, psihologia cognitivă a furnizat munți de dovezi ale faptului că memoria este nesigură. Pe deasupra, înrăutățind și mai mult lucrurile, dăm dovadă de o incredibilă încredere exagerată în multe amintiri care sunt false. Nu doar ne amintim greșit lucrurile (ceea ce ar fi suficient de rău), dar nici măcar nu știm că ni le amintim greșit, insistând cu încăpățănare că erorile sunt de fapt adevărate.

Primii oameni care, acum 5 000 de ani, au înțeles cum să scrie niște lucruri pe ceva, au încercat să sporească, în esență, capacitatea hipocampusului lor, o componentă a sistemului de memorie din creier. Au lărgit în mod eficient limitele naturale ale memoriei umane păstrând unele dintre amintirile lor pe tăblițe de lut și pe pereții peșterilor și, mai târziu, pe papirus și pergament. Ulterior, am dezvoltat alte mecanisme – precum calendare, cartoteci, computere și smartphone-uri – care să ne

ajute să organizăm și să stocăm informațiile pe care le-am scris. Atunci când computerul sau smartphone-ul nostru începe să funcționeze lent, putem să cumpărăm un card de memorie mai încăpător. Acea memorie este deopotrivă o metaforă și o realitate fizică. Noi ne descotorisim de o mare parte din efortul de procesare pe care l-ar depune în mod normal neuronii noștri, transferându-l unui dispozitiv extern care devine, pe urmă, o extensie a propriului nostru creier, un amplificator neural.

Aceste mecanisme de memorie externă sunt, în general, de două tipuri, fiecare din ele imitând sau reinventând propriul sistem de organizare al creierului, uneori depășindu-i limitele. Cunoașterea deosebirilor dintre ele poate să optimizeze modul în care utilizăm aceste sisteme și să amelioreze capacitatea noastră de a face față supraîncărcării informaționale.

Odată ce amintirile au fost externalizate prin intermediul limbajului scris, creierul scriitorului și sistemul său de coordonare a atenției au fost eliberate pentru a se concentra asupra altor lucruri. Dar imediat ce-au apărut acele prime cuvinte scrise, s-au ivit și problemele legate de *stocare*, *indexare* și *accesare*: unde trebuie depozitat înscrisul astfel încât el (și informația pe care o conține) să nu se piardă? Dacă mesajul înscris este el însuși un memento, un fel de „agendă” din Epoca de Piatră, scriitorul trebuie să țină minte să se uite pe el și unde l-a pus.

Presupunem că înscrisul conține informații despre plantele comestibile. Poate că a fost scris urmărind scena groaznică a morții unui unchi îndrăgit, care a mâncat o boabă otrăvitoare – din dorința de a păstra informațiile privind aspectul plantei și modul de-a o deosebi de o plantă hrănitoare care arată la fel. Problema de indexare este că există mai multe posibilități de stocare a acestui raport, în funcție de nevoile voastre: poate fi stocat laolaltă cu alte înscrisuri despre plante sau cu înscrisuri despre istoria familiei, despre rețete culinare sau despre modul de-a otrăvi un dușman.

Aici ne întâlnim cu două dintre cele mai fascinante proprietăți ale creierului omenesc și ale structurii sale: *bogăția* și *accesul asociativ*. *Bogăția* se referă la teoria conform căreia un mare număr de lucruri pe care le-ați gândit sau trăit se găsesc încă acolo, pe undeva. *Accesul asociativ* înseamnă că gândurile voastre pot fi accesate într-un număr de modalități diferite, prin asociații semantice sau perceptive – amintirile pot fi declanșate de cuvinte înrudite sau denumiri categoriale, de un miros, un cântec vechi sau o fotografie de demult sau chiar de niște amorsări neurale aparent aleatorii, care le aduc în câmpul conștiinței.

Capacitatea de a accesa orice amintire indiferent unde ar fi stocată este ceea ce informaticienii numesc *acces aleatoriu* [random access]. DVD-urile și hard diskurile funcționează în acest fel; nu și benzile video. Puteți sări oriunde într-un film înregistrat pe DVD sau pe hard disk, doar „indicând” cadrul dorit. Dar ca să ajungeți într-un anumit punct de pe o bandă video trebuie să treceți mai întâi prin toate punctele anterioare (*acces secvențial*). Capacitatea noastră de a ne accesa aleatoriu memoria, bazându-ne pe multiple indicii, este deosebit de mare. Informaticienii o numesc *memorie relațională*. Poate ați auzit de baze de date relaționale – e tocmai ceea ce este efectiv memoria umană. (Acest aspect este reluat în Capitolul 3.)

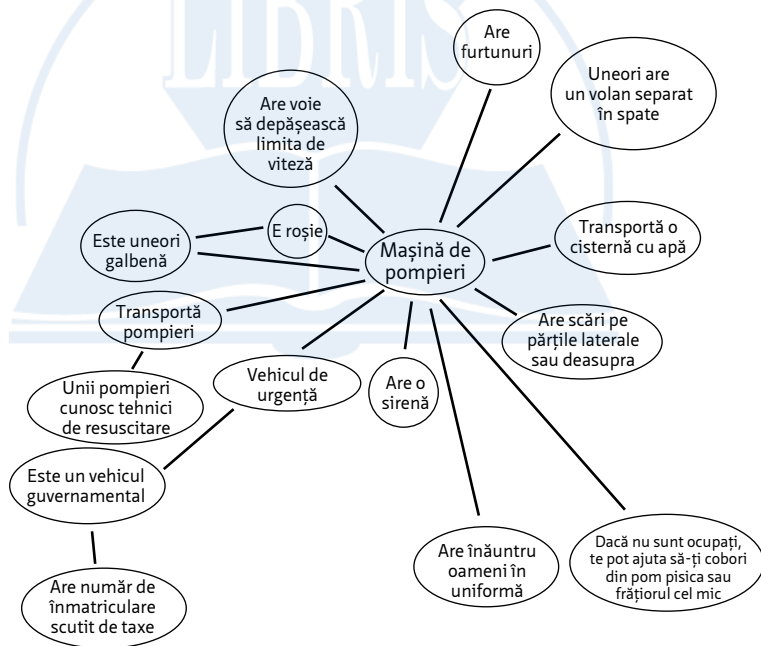
A avea o memorie relațională înseamnă că dacă vreau să vă determin să vă gândiți la o mașină de pompieri, pot să vă induc amintirea în numeroase modalități diferite. Pot să imit sunetul sirenei ori să vă ofer o descriere verbală („un camion mare și roșu, cu scări pe părțile laterale, care de regulă intervine în anumite tipuri de situații de urgență”). Pot încerca să declanșez amintirea conceptului printr-un joc asociativ, cerându-vă să menționați într-un minut cât mai multe lucruri *roșii* (majoritatea oamenilor ajung la „mașină de pompieri” în acest joc)

ori să menționați cât mai multe vehicule de intervenție în cazuri de urgență. Toate acestea și alte lucruri sunt *attribute* ale mașinii de pompieri: culoarea roșie, faptul de a fi un vehicul pentru situații de urgență, sirena, dimensiunile și forma, faptul că, de obicei, bărbați și femei în uniforme circulă în și pe el, faptul că face parte dintr-o restrânsă submulțime de vehicule care transportă o scară.

Dacă, la sfârșitul frazei anterioare, ați început să vă gândiți ce *alte* vehicule transportă scări (de exemplu, mașinile de intervenție ale companiei de telefoane sau microbuzele folosite de cei care instalează ferestre, repară acoperișuri sau curăță coșurile), atunci ați atins un aspect important: putem clasifica obiectele în multiple și, adeseori, aparent infinit de multe feluri. Și fiecare dintre aceste indicii are propria sa rută către nodul neuronal ce reprezintă *mașina de pompieri* în creierul vostru.

Conceptul *mașină de pompieri* este reprezentat în figura alăturată printr-un cerc situat în centru – un nod care corespunde unui grup de neuroni din creier. Grupul neuronal este conectat cu alte grupuri neuronale,* ce reprezintă diferitele trăsături sau proprietăți ale *mașinii de pompieri*. În desen, alte concepte care sunt cel mai strâns asociate cu o mașină de pompieri și care sunt extrase din memorie mai rapid sunt reprezentate mai aproape de nodul mașinii de pompieri. (În creier, ele pot să nu fie efectiv mai apropiate din punct de vedere fizic, dar legăturile neurale sunt mai tari, ceea ce permite extracția lor mai lejeră.) Astfel, nodul care conține faptul că o mașină

* Autorul utilizează în textul original atât termenul *neural* – referitor la structura și funcționarea sistemului nervos ca întreg, cât și termenul *neuronal* – referitor numai la procesele care au loc la nivelul mult mai elementar al neuronului (n.t.).



de pompieri este roșie este mai apropiat decât acela care spune că uneori are în spate un volan separat.

Pe lângă rețelele neurale din creier ce reprezintă atribute ale lucrurilor, acele atribute sunt, de asemenea, conectate asociativ cu alte lucruri. O mașină de pompieri este roșie, dar ne putem gândi la multe alte lucruri de aceeași culoare: cireșe, tomate, mere, sânge, trandafiri, părți din steagul american și cutiile cu fructe uscate Sun-Maid, de exemplu. V-ați întrebat vreodată de ce, dacă vi se cere să enumerați un mănunchi de obiecte roșii, puteți să o faceți atât de rapid? Se întâmplă astfel deoarece concentrându-vă asupra ideii de *roșu*, reprezentată aici printr-un nod neural, emiteți o activare electrochimică prin rețea și de-a lungul ramurilor sale spre orice altceva din

mnemonice și metoda localizării.* În același timp, ei și egiptenii au devenit experți în externalizarea informațiilor, inventând biblioteca modernă, un mare depozitar de cunoștințe externalizate. Nu știm de ce aceste explozii simultane de activitate intelectuală au avut loc în acel moment (poate că experiența umană cotidiană a atins un anumit nivel de complexitate). Dar nevoia umană de a ne organiza viața, mediul înconjurător și, chiar propriile gânduri rămâne presantă. Această nevoie nu este pur și simplu învățată, ci este un imperativ biologic – animalele își organizează mediul în mod instinctiv. Majoritatea mamiferelor sunt programate biologic să-și depună resturile digestive departe de locul în care mănâncă și dorm. Se știe despre câini că își strâng jucăriile și le pun în coș; furnicile transportă membrii morți din colonie pe un teren unde îi îngroapă; anumite păsări și rozătoare construiesc bariere organizate simetric în jurul cuiburilor lor, ca să-i depisteze mai ușor pe intruși.

O cheie pentru înțelegerea minții organizate este recunoașterea faptului că, în mod spontan, mintea nu organizează lucrurile așa cum ați dori să o facă. Ea este preconfigurată și, cu toate că dispune de o enormă flexibilitate, este construită pe un sistem care a evoluat de-a lungul a sute de mii de ani ca să opereze cu informații de tipuri diferite și în cantități diferite față de cele cu care avem de-a face în prezent. Ca să fim mai clari: creierul nu este organizat așa cum ați dori să vă aranjați biroul de acasă ori dulăpiorul de medicamente. Nu puteți să puneți pur și simplu lucrurile acolo unde doriți. Configurația rezultată prin evoluție a creierului este aleatorie și dezmem-

* În original, *memory palaces* și *method of loci*. Edificiul mnemonic este o construcție mentală (o cameră, o clădire, un palat, un orașel etc.) în care localizăm diferitele informații, grupate pe categorii, pe care „le vizităm” într-o anumită ordine și în mod repetat, pentru a fixa în memorie amplasarea lor. În esență, metoda localizării face același lucru (n.t.).

brată, încorporând multiple sisteme, fiecare dintre ele având o minte proprie (ca să spunem așa). Evoluția nu *proiectează* lucruri și nu construiește sisteme – ea *lasă moștenire* sisteme care, de-a lungul istoriei, au oferit un beneficiu în lupta pentru supraviețuire (și dacă apare o soluție mai bună, o va adopta pe aceea). Nu există niciun mare proiectant-șef care concepe sistemele de așa natură încât acestea să funcționeze în armonie laolaltă. Creierul seamănă mai degrabă cu o casă mare și veche, în care s-au făcut renovări succesive la fiecare etaj, și mai puțin cu o construcție nouă.

Luați, atunci, cele ce urmează ca pe o analogie. Aveți o casă veche, în care toate sunt puțin demodate, dar sunteți mulțumiți. Într-o vară deosebit de călduroasă, adăugați un aparat de aer condiționat într-o singură cameră. Peste câțiva ani, când aveți mai mulți bani, decideți să adăugați un sistem central de aer condiționat. Dar nu demontați aparatul din dormitor – de ce-ați face-o? Poate fi util și este deja acolo, fixat pe perete. Peste câțiva ani, aveți o problemă catastrofală la instalațiile sanitare – se sparg mai multe țevi din pereți. Instalatorul trebuie să spargă pereții și să monteze țevi noi, dar acum sistemul vostru central de aer condiționat îi stă în cale, împiedicând montarea noilor țevi în configurația ideală. Așa că instalatorul este nevoit să tragă țevile prin pod, făcând un lung ocol. Totul merge bine până când, într-o iarnă deosebit de rece, în podul vostru neizolat termic țevile noi îngheață. Aceste țevi nu ar fi înghețat dacă le-ați fi îngropat în pereți, ceea ce nu ați putut să faceți din cauza sistemului central de aer condiționat. Dacă ați fi planificat totul de la început, ați fi avut posibilitatea să faceți lucrurile altfel, dar nu ați putut – ați adăugat diferite lucruri unul după altul, atunci când ați avut nevoie de ele.

Evoluția a construit creierul nostru într-un mod foarte asemănător. Desigur, evoluția nu are voință și nici vreun plan.

Evoluția nu a *decis* să vă dăruiască o memorie în care să puteți pune diferite lucruri. Sistemul vostru de *localizare mnemonică* s-a constituit treptat, prin procesul de moștenire ereditară, care suferă modificări odată cu selecția naturală, și a evoluat separat de memoria voastră a faptelor și a numerelor. Cele două sisteme pot ajunge să conlucreze prin procese evolutive ulterioare, dar nu o fac în mod necesar și, în unele cazuri, pot fi în conflict unul cu celălalt.

Poate fi util să aflăm *cum* organizează creierul nostru informațiile astfel încât să putem utiliza ceea ce avem, în loc să ne luptăm cu informațiile pe care le deținem. Creierul este construit ca o harababură de sisteme diferite, fiecare dintre ele rezolvând o anumită problemă de adaptare. Câteodată, ele conlucrează, alteori nici măcar nu discută între ele. Două dintre metodele esențiale prin care putem să controlăm și să perfecționăm procesul este să acordăm maximă atenție modului în care introducem informațiile în memorie – *codificarea* – și modului în care le extragem din memorie – *recuperarea*. Aceste aspecte vor fi scoase la iveală în capitolele 2 și 3.

Nevoia de a prelua controlul asupra sistemelor noastre de memorie și de atenție nu a fost niciodată mai mare. Creierul nostru este mai ocupat decât a fost vreodată până acum. Suntem asaltați de fapte, pseudofapte, palavre și zvonuri, toate pozând în informații. Încercarea de a stabili ce vă este necesar și ce puteți ignora este epuizantă și, în același timp, cu toții facem tot mai multe lucruri. În consecință, încercarea de a găsi timpul necesar pentru a ne programa toate activitățile noastre variate a devenit o provocare colosală. Acum treizeci de ani, agențiile de voiaj ne rezervau biletele de avion și de tren, vânzătorii ne ajutau să găsim ceea ce căutam în magazine și dactilografele profesioniste sau secretarele îi ajutau pe oamenii ocupați să-și rezolve corespondența. Acum, noi facem cele

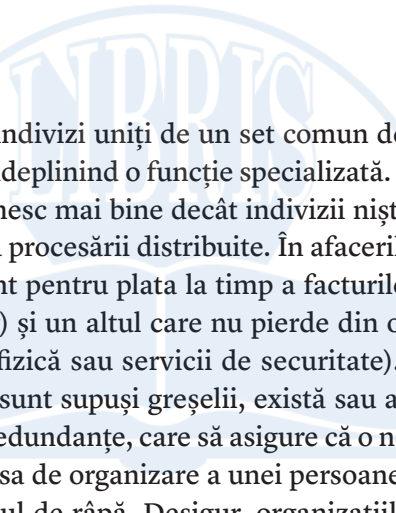
mai multe dintre aceste lucruri. Era informației a descărcat o mare parte din munca efectuată înainte de aceia pe care i-am putea numi specialiști în domeniul informației și a pus-o pe umerii tuturor celorlalți. Noi facem treburile care cândva erau efectuate de zece oameni diferiți, în timp ce încercăm să ținem pasul cu viețile noastre, cu copiii, părinții și prietenii noștri, cu carierele, hobby-urile și serialele noastre de televiziune preferate. Nu e de mirare că uneori o amintire se confundă cu alta, făcându-ne să mergem în locul potrivit în altă zi decât trebuia ori să uităm ceva atât de simplu precum locul în care ne-am lăsat ultima dată ochelarii sau telecomanda.

În fiecare zi, milioane de oameni își pierd cheile, permisele de conducere, portofelele sau petice de hârtie cu numere de telefon importante. Și nu pierdem numai obiecte fizice, dar uităm, de asemenea, lucruri pe care trebuia să le ținem minte, lucruri importante, precum parola căsuței noastre de e-mail sau adresa unui website, PIN-ul cardului de credit – echivalentul cognitiv al pierderii setului nostru de chei. Acestea nu sunt chestiuni lipsite de importanță; nu e ca și cum s-ar pierde lucruri relativ ușor de înlocuit, precum niște bucăți de săpun sau niște struguri din castronul cu fructe. Nu avem tendința să suferim deficiențe generale de memorie; avem deficiențe de memorie specifice și temporare, legate de unul sau două lucruri. În timpul acelor câteva minute frenetice în care vă căutați cheile pierdute, încă vă mai amintiți (probabil) cum vă numiți și adresa unde locuiți, locul în care se află televizorul vostru și ce-ați mâncat la micul dejun – numai această amintire s-a pierdut în mod exasperant. Există dovezi că unele lucruri se pierd în mod tipic mult mai frecvent decât altele: avem tendința să ne pierdem cheile de la mașină, dar nu și mașina, ne pierdem portofelul sau telefonul celular mult mai des decât capsatorul de pe birou sau lingurile de supă din bucătărie, ne

rătăcim hainele, puloverele și pantofii mai des decât pantalonii. Înțelegerea modului în care interacționează sistemul nostru de memorie și cel de atenție ne poate duce departe în direcția minimizării deficiențelor de memorie.

Aceste simple fapte referitoare la genurile de lucruri pe care avem tendința să le pierdem și acelea pe care nu le pierdem ne pot spune multe despre modul în care funcționează creierul nostru și despre motivele pentru care lucrurile merg rău. Cartea de față se referă la aceste două idei și sper să fie un ghid util pentru prevenirea unor astfel de pierderi. Există lucruri pe care oricine le poate face ca să minimizeze șansele de a pierde diferite lucruri și ca să le regăsească rapid atunci când se pierd. Suntem cu atât mai capabili să urmărim niște instrucțiuni și planuri, cu cât le înțelegem mai temeinic (după cum vă poate spune orice specialist în psihologie cognitivă), astfel încât această carte discută un număr de aspecte diferite ale organizării minții noastre. Vom trece în revistă istoria sistemelor de organizare pe care oamenii le-au încercat de-a lungul multor secole, ca să putem vedea care sisteme au avut succes și care au dat greș, precum și de ce. Voi explica în primul rând de ce pierdem lucruri și ce fac oamenii inteligenți și organizați ca să evite pierderile. O parte din poveste implică modul în care am învățat anumite lucruri în copilărie și vestea bună este că anumite aspecte ale gândirii infantile pot fi revăzute, pentru a ne fi de ajutor ca adulți. Poate că miezul poveștii se referă la organizarea mai bună a timpului de care dispunem, nu numai ca să fim mai eficienți, dar și ca să găsim mai mult răgaz pentru distracție, joc, relații pline de sens și creativitate.

Voi discuta, de asemenea, despre organizațiile de business, care se numesc organizații dintr-un anumit motiv. Companiile seamănă cu niște creiere extinse, în care muncitorii individuali funcționează oarecum ca niște neuroni. Companiile tind să fie



colecții de indivizi uniți de un set comun de scopuri, fiecare muncitor îndeplinind o funcție specializată. De regulă, afacerile îndeplinesc mai bine decât indivizii niște sarcini de zi cu zi din cauza procesării distribuite. În afacerile mari, există un departament pentru plata la timp a facturilor (contabilitatea furnizorilor) și un altul care nu pierde din ochi setul de chei (aparatură fizică sau servicii de securitate). Deși muncitorii individuali sunt supuși greșelii, există sau ar trebui să existe sisteme și redundanțe, care să asigure că o neatenție momentană sau lipsa de organizare a unei persoane, indiferent care, nu duce totul de răpă. Desigur, organizațiile de business nu sunt întotdeauna organizate perfect și, câteodată, prin aceleași blocaje cognitive care ne fac pe noi să ne pierdem cheile de la mașină, și afacerile pierd lucruri – profituri, clienți, poziții competitive pe piață. În activitatea mea secundară de consultant managerial, am văzut cum o colosală ineficiență și lipsa de supraveghere atentă pot să cauzeze diferite tipuri de probleme. Din această poziție de observator ascuns privirii am învățat multe despre companii în vremuri de prosperitate și în perioade de criză.

O minte organizată conduce fără efort spre un bun proces decizional. Pe când eram student, am avut doi profesori scipitori, Amos Tversky și Lee Ross, amândoi deschizători de drum în știința judecății sociale și teoria deciziei. Ei mi-au dăruit fascinația față de modul în care-i evaluăm pe ceilalți din mediul nostru social și în care interacționăm cu ei, față de diferențele idei preconcepute și *dezinformările* pe care le introducem în acele relații, precum și modul în care putem să le învingem. Daniel Kahneman (care a primit Premiul Nobel pentru opera lor comună la câțiva ani după moartea lui Amos) a scos la iveală o mulțime de erori sistematice în modul în care creierul omenesc evaluează dovezile și procesează informațiile.

Am predat aceste lucruri studenților mei timp de douăzeci de ani și ei m-au ajutat să descopăr explicații ale acestor erori, astfel încât să putem cu toții să ne îmbunătățim procesul de luare a deciziilor. Mizele sunt deosebit de mari în deciziile medicale, unde o hotărâre greșită are consecințe imediate și foarte grave. Acum este bine documentat faptul că, în pregătirea lor profesională, majoritatea doctorilor în medicină vin rareori în contact cu aceste reguli simple și că nu înțeleg raționamentele statistice. Rezultatul poate fi o recomandare confuză. O astfel de recomandare te poate convinge să iei niște medicamente ori să te supui unor intervenții chirurgicale care au șanse statistice foarte mici de a-ți face bine și o șansă relativ mare, din punct de vedere statistic, de a-ți face mai mult rău. (Capitolul 6 este consacrat acestui subiect.)

Cu toții ne confruntăm cu o cantitate fără precedent de informații pe care să le memorăm și de mici obiecte de care trebuie să avem grijă. În această eră a iPodurilor și a stickurilor de memorie, când smartphone-ul tău poate să înregistreze imagini video, să răsfoiască 200 de milioane de website-uri și să-ți spună câte calorii conține acea prăjitură cu gem de coacăze, cei mai mulți dintre noi încă mai încearcă să țină minte lucrurile folosind sisteme pe care le-am elaborat în era preinformatică. Există, categoric, loc de îmbunătățiri. Metafora dominantă a computerului se bazează pe o strategie de organizare din anii 1950, prezentă în serialul *Mad Men*: un birou pe care sunt așezate dosare, în care se găsesc documente. Până și cuvântul *calculator* este demodat acum, odată ce majoritatea oamenilor nu-și folosesc absolut deloc calculatorul ca să calculeze ceva – mai degrabă, acesta a devenit ceva asemănător cu acel dezordonat sertar voluminos din bucătăria fiecăruia, pe care în familia noastră îl numim sertarul cu mărunțișuri desperecheate. Am fost ieri acasă la un prieten și iată ce am

găsit în sertarul *lui* de mărunțișuri (tot ce a trebuit să fac a fost să întreb: „Ai un sertar în care arunci pur și simplu lucrurile atunci când nu știi unde să le pui în altă parte?“):

baterii

gumilastice

țepușe pentru frigărui

sfoară

benzi metalice pentru legat la gură saci de plastic

fotografii

treizeci și șapte de cenți în mărunțiș

o casetă goală de DVD

un DVD fără casetă (din păcate, nu același de mai sus)

capace de plastic de pus peste detectorul de fum dacă se hotăra vreodată să-și zugrăvească bucătăria, pentru că vaporii de vopsea pot să activeze detectorul

chibrituri

trei holțșuruburi de diferite dimensiuni, unul cu filetul forțat

o furculiță de plastic

o cheie fixă, pe care a primit-o odată cu aparatul de tocat gunoaie; nu este sigur la ce servește

două cotoare de bilete la un concert susținut de Dave Matthews Band vara trecută

două chei pe care le țineau de vreo zece ani și despre care nimeni din casă nu știa de unde sunt (dar le-a fost teamă să le arunce)

două pixuri, dintre care niciunul nu scrie

o jumătate de duzină de alte lucruri despre care habar nu au la ce servesc, dar pe care se tem să le arunce

Computerele noastre sunt *exact la fel*, dar de o mie de ori mai dezorganizate. Avem fișiere despre care nu știm nimic, altele care au apărut în mod misterios și accidental când am citit un e-mail și numeroase versiuni ale aceluiași document; uneori este dificil de spus care este cel mai recent. „Mașina noastră de calcul“ a devenit un mare, bramburit și fantastic de dezorganizat sertar din bucătărie, plin de fișiere electronice, unele având o funcție sau o origine nedeterminată. Asistenta mea mi-a permis să-i cercetez computerul și un inventar parțial a scos la iveală următoarele conținuturi, tipice, după cum am descoperit, pentru ceea ce mulți oameni au în computerele lor.

fotografii

materiale video

muzică

screensavere cu pisici purtând pălării conice sau purceluși zâmbitori, cu guri omenești adăugate în Photoshop

documente fiscale

rezervări de bilete de tren sau avion

corespondență

registre contabile

jocuri

agende pentru întâlniri

articole de citit

diferite formulare legate de serviciu: cereri de concediu, rapoarte trimestriale, evidența zilelor de concediu medical, cereri de reduceri fiscale pentru fondul de pensie

o copie arhivată a acestei cărți (în cazul în care o pierd pe a mea)

zeci de liste – liste de restaurante din vecinătate, hoteluri agreate de universitate, adresele de la birou și numerele de telefon ale membrilor departamentului, un șir de telefoane în cazuri de urgență, proceduri de siguranță în cazul unor diferite calamități, un protocol de casare a echipamentului învechit și așa mai departe

actualizări de softuri

versiuni vechi de softuri care nu mai funcționează

zeci de fișiere pentru adaptarea tastaturii la limbi străine și de fonturi în cazul în care va avea nevoie vreodată să scrie în limba română, în cehă, japoneză sau în ebraica modernă

mici „bilețele” electronice [*Post-its*], care să-i amintească unde se găsesc fișierele importante sau cum să facă anumite lucruri (cum să creeze un nou Post-it, cum să șteargă un Post-it sau cum să modifice culoarea unui Post-it)

Este de mirare că nu pierdem mai multe lucruri.

Desigur, unii dintre noi sunt mai organizați decât alții. Din miile de modalități în care indivizii diferă între ei se poate construi un model matematic de natură să explice numeroase variații, organizând diferențele dintre oameni în cinci categorii:

extraversiune

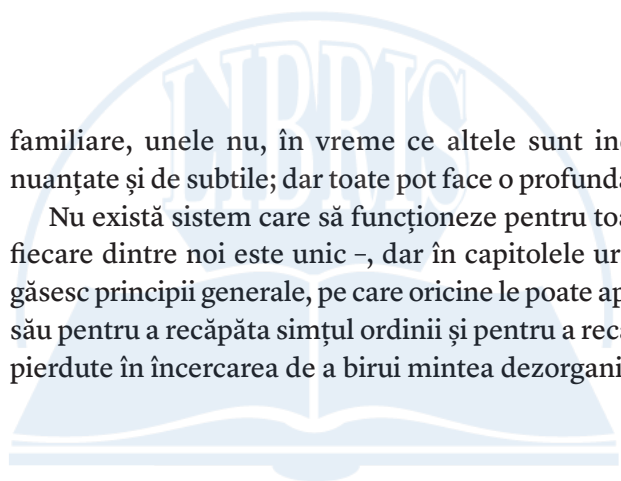
agreabilitate

tendințe nevrotice

deschiderea față de experiențe noi
conștiinciozitate²

Dintre acestea cinci, trăsătura de a fi organizat este în cel mai înalt grad asociată cu conștiinciozitatea. Aceasta include hărnicie, autocontrol, perseverență și dorința de ordine. Iar ea, la rândul său, este cel mai bun predictor al multor consecințe în existența umană,³ printre care mortalitatea, longevitatea,⁴ nivelul de educație⁵ și o mulțime de criterii legate de succesul în carieră.⁶ Conștiinciozitatea este asociată cu o recuperare mai bună după intervenții chirurgicale sau transplanturi de organe.⁷ Conștiinciozitatea în fragedă copilărie este asociată cu rezultate pozitive obținute peste decenii.⁸ Privite în ansamblu, dovezile sugerează că, pe măsură ce societățile devin tot mai occidentalizate și mai complexe, conștiinciozitatea devine din ce în ce mai importantă.

Neuroștiința cognitivă a memoriei și atenției – înțelegerea noastră mai profundă a creierului, a evoluției și a limitelor sale – ne poate ajuta să facem față într-o lume în care tot mai mulți dintre noi au senzația că ne grăbim doar ca să stăm pe loc. Americanul mediu doarme insuficient, este supras stresat și nu are suficient timp pentru lucrurile pe care dorește să le facă. Cred că ne putem descurca mai bine. Unii dintre noi o fac mai bine, iar eu am avut ocazia să discut cu ei. Secretarele directorilor generali care conduc companiile din Fortune 500 sau asistenții altor oameni cu realizări deosebite reușesc să mențină întreaga putere de muncă a șefilor lor, găsindu-le timp și pentru distracție și relaxare. Ele și șefii lor nu sunt copleșiți de supraîncărcarea informațională, deoarece beneficiază de tehnologia organizării, parte din ea fiind nouă, restul fiind destul de vechi. Unele dintre sistemele lor vor părea



familiare, unele nu, în vreme ce altele sunt incredibil de nuanțate și de subtile; dar toate pot face o profundă diferență.

Nu există sistem care să funcționeze pentru toată lumea – fiecare dintre noi este unic –, dar în capitolele următoare se găsesc principii generale, pe care oricine le poate aplica în felul său pentru a recăpăta simțul ordinii și pentru a recâștiga orele pierdute în încercarea de a birui mintea dezorganizată.



PARTEA ÎNTÂI

1

Prea multe informații, prea multe decizii

ISTORIA VĂZUTĂ DINĂUNTRU A SUPRAÎNCĂRCĂRII COGNITIVE

Una dintre cele mai bune studente pe care am avut privilegiul să le cunosc s-a născut în România comunistă, aflată sub regimul represiv și brutal al lui Nicolae Ceaușescu. Deși regimul s-a prăbușit pe când ea avea unsprezece ani, își amintea bine lungile cozi la alimente, penuria de produse și mizeria economică ce a durat mult timp după răsturnarea comuniștilor. Ioana era inteligentă și curioasă și, deși încă tânără, avea semnele distinctive ale adevăratului savant: când se întâlnea cu o nouă idee sau problemă științifică, o privea din toate unghiurile, citind tot ce-i cădea în mână legat de subiectul respectiv. Am cunoscut-o în timpul primului ei semestru la universitate, de curând sosită în America de Nord, când a frecventat cursul meu introductiv de psihologie a gândirii și raționamentului. Deși anul de studii avea șapte sute de studenți, ea a ieșit rapid în evidență, răspunzând cu discernământ la întrebările puse în clasă, bombardându-mă cu întrebări în orele mele de consultații și propunând mereu noi experimente.

Într-o zi, am dat peste ea la papetăria din colegiu, încremenită între rafturile cu pixuri și creioane. Se apleca vâlguită spre rafturi, vădit încurcată.

- E totul în regulă?, am întrebat.
- Poate fi teribil de greu să trăiești în America, a spus Ioana.
- În comparație cu România sovietică?
- Totul e atât de complicat. Am căutat un apartament. Cu chirie sau în leasing? Mobilat sau nemobilat? La ultimul etaj sau la parter? Mochetă sau parchet...

— Te-ai decis?

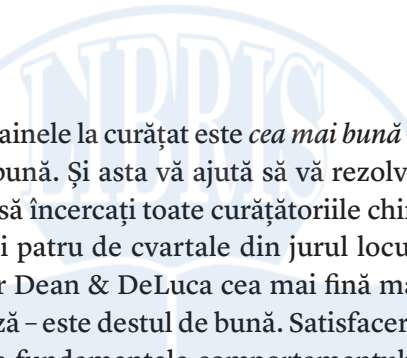
— Da, până la urmă. Dar este imposibil de știut care era soluția cea mai bună. Acum... a spus ea cu glas pierit.

— E vreo problemă cu apartamentul?

— Nu, apartamentul e în regulă. Dar astăzi am venit a patra oară la librărie. Priviți! Un *raion* întreg plin cu pixuri. În România, aveam trei tipuri de pixuri. Și de multe ori era penurie – niciun fel de pix. În America, sunt peste cincizeci de sortimente. Care îmi trebuie pentru cursul de biologie? Care pentru cel de poezie? Vreau un marker, un stilou cu cerneală, cu gel, cu cartuș sigilat, cu tuș care se poate șterge? Pix cu pastă, stilou cu peniță? De o oră mă învârt pe-aici, citind etichetele.

În fiecare zi, ne confruntăm cu zeci de decizii, dintre care pe cele mai multe le-am caracteriza drept neînsemnate sau lipsite de importanță – dacă să ne punem mai întâi ciorapul stâng sau pe cel drept, dacă să luăm autobuzul sau metroul până la serviciu, ce să mâncăm, unde să ne facem cumpărăturile. Încercăm și noi dezorientarea Ioanei atunci când călătorim, nu numai în alte țări, dar și în alte state americane. Magazinele sunt diferite, produsele sunt diferite. Cei mai mulți dintre noi au adoptat o strategie de a ne descurca, numită *satisfacere suficientă*, un termen utilizat de Herbert Simon, laureat al Premiului Nobel, unul dintre fondatorii teoriei organizării și procesării informației. Simon căuta un cuvânt care să descrie nu găsirea celei mai bune opțiuni, ci a uneia care să fie destul de bună.* Pentru lucrurile care nu contează în mod esențial, facem o alegere care ne satisface și pe care o considerăm destul de bună.¹ Nu știți realmente dacă firma la care

* Termenul original este *satisficing* – o inovație terminologică a lui Simon, întrucât în limba engleză verbul „to satisfice” este o alterare a verbului „to satisfy”, a satisface. Deși nu este imposibil, pare greu de acceptat un echivalent în limba română, de genul „satisficare”, în loc de banalul „satisfacere” (n.t.).



vă duceți hainele la curățat este *cea mai bună* – știți doar că este destul de bună. Și asta vă ajută să vă rezolvați problema. Nu aveți timp să încercați toate curățătoarele chimice pe o rază de douăzeci și patru de cvartale din jurul locuinței voastre. Au într-adevăr Dean & DeLuca cea mai fină mâncare la pachet? Nu contează – este destul de bună. Satisfacerea suficientă este unul dintre fundamentele comportamentului uman eficient; prevalează atunci când nu ne pierdem vremea cu niște decizii fără importanță sau, mai exact, atunci când nu ne pierdem vremea încercând să descoperim îmbunătățiri care nu vor face o diferență semnificativă în ceea ce privește fericirea ori satisfacția noastră.

Cu toții urmărim satisfacerea de acest tip de fiecare dată când facem curățenie prin casă. Dacă ne-am lungi în fiecare zi pe pardoseală cu o periută de dinți ca să curățăm urmele de tencuială sau dacă am freca zi de zi cu peria ferestrele și pereții, casa ar fi curată lună. Dar puțini dintre noi își dau atâta osteneală chiar și săptămânal (iar atunci când o facem, este probabil să fim etichetați drept persoane obsesiv-compulsive). Majoritatea oamenilor fac curat prin casă până când locuința este suficient de curată, până ce ating un gen de echilibru între efort și beneficii. Această analiză de costuri și beneficii stă în centrul satisfacerii suficiente. (Simon a fost, de asemenea, și un respectat economist.)

Cercetări recente de psihologie socială au arătat că fericiți nu sunt oamenii care au mai mult; mai degrabă, sunt oamenii mulțumiți cu ceea ce au deja. Oamenii fericiți urmăresc *tot timpul* satisfacerea suficientă, chiar dacă nu o știu. Warren Buffett poate fi privit ca unul care a dus acest gen de satisfacție până la extrem – fiind unul dintre cei mai bogați oameni din lume, locuiește în Omaha, la un cvartal distanță de autostradă, în aceeași casă modestă în care a locuit cincizeci de ani.²

Într-un interviu radiofonic, a spus odată că, în timpul unei călătorii de o săptămână la New York City, și-a cumpărat pentru micul dejun un galon [3,8 litri] de lapte și o cutie de fursecuri Oreo. Dar Buffett nu adoptă satisfacerea suficientă în strategiile lui investiționale; satisfacerea suficientă este un instrument de care ne folosim ca să nu pierdem timpul cu lucruri ce nu sunt de maximă prioritate. În cazul demersurilor voastre prioritare, demodata căutare a excelenței rămâne strategia corectă. Vreți ca medicul vostru chirurg, mecanicul avionului cu care zburăți sau regizorul filmului vostru cu un buget de 100 de milioane de dolari să acționeze *destul de bine* ori să dea tot ce pot mai bun? Uneori, doriți mai mult decât lapte și fursecuri Oreo.

O parte din disperarea studentei mele românce putea fi catalogată drept șoc cultural – pierderea mediului familiar și plonjarea într-un mediu nefamiliar. Dar nu este singura. Generația trecută a asistat la o explozie de alegeri cu care se confruntă consumatorii. În 1976, un supermarket de mărime medie oferea 9 000 de produse distincte;³ în prezent, acel număr a urcat la 40 000 și totuși o persoană medie își satisface între 80% și 85% dintre necesități cumpărând numai 150 de articole diferite de la supermarket. Asta înseamnă că trebuie să ignorăm 39 850 de articole din magazin.⁴ Și aici vorbim numai despre supermarketuri – se estimează că în Statele Unite există în prezent peste un milion de produse (bazându-ne pe SKU sau *stock-keeping units*, acele mici coduri de bare de pe lucrurile pe care le cumpărăm).⁵

Toate aceste acte de ignorare și de decizie au un cost. Specialiștii în neuroștiințe au descoperit că ineficiența și deficitul de energie rezultă din *supraîncărcarea decizională*. Deși cei mai mulți dintre noi nu au nicio dificultate în ierarhizarea importanței deciziilor dacă ni se cere s-o facem, creierul nos-

tru nu o face în mod automat. Ioana știa că buna pregătire la cursuri era mai importantă decât ce pixuri să cumpere, dar simpla situație de a se confrunta cu atâtea decizii banale din viața de zi cu zi generează oboseală neurală, nemailăsând strop de energie pentru deciziile importante. Cercetări recente arată că oamenii cărora li s-a cerut să ia o serie de decizii fără sens exact de acest tip – de exemplu, dacă să scrie cu un pix cu pastă sau cu un marker cu vârf de fetru – au demonstrat un mai slab control al impulsurilor și lipsă de judecată în deciziile ulterioare.⁶ Este ca și cum creierul nostru ar fi configurat să ia un număr de decizii în fiecare zi și, odată ce atingem acea limită, nu mai putem lua și altele, indiferent cât ar fi de importante. Una dintre cele mai utile descoperiri din neuroștiința recentă s-ar putea rezuma astfel: *rețeaua decizională din creierul nostru nu stabilește priorități.*

În prezent, ne confruntăm cu o cantitate fără precedent de informații și fiecare dintre noi generează mai multe informații decât oricând în istoria de până acum a omenirii. După cum arată Dennis Overbye, fost cercetător la Boeing și jurnalist la *New York Times*, acest flux de informații conține „tot mai multe informații despre viețile noastre – unde ne facem cumpărăturile și ce cumpărăm, ba chiar și unde ne găsim în clipa de față – despre economie, genomurile unor nenumărate organisme pe care încă nu știm cum să le numim, galaxii pline de stele pe care nu le-am numărat, ambuteiajele din Singapore și vremea de pe Marte“. Aceste informații „se învâlmășesc tot mai rapid prin intermediul unor computere tot mai mari până în vârful degetelor oricui, fiecare fiind în posesia unor aparate cu o putere de procesare mai mare decât aceea de care a dispus centrul de control al misiunii Apollo“.⁷ Savanții care studiază informația au cuantificat totul: în 2011, americanii au primit în fiecare interval de cinci minute tot atâtea informații