



Scurtături
inteli**g**ente



Scurtături inteligente

Cum reușesc

hackerii,
inovatorii
și figurile
emblematiche

să accelereze

succesul

Traducere din engleză de
Emilia Vasiliu

shane
snow

 PUBLICA



The original title of this book is:
SMARTCUTS: How Hackers, Innovators, and Icons Accelerate Success,
by Shane Snow

Copyright © 2014 by Shane Snow
Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

© 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
SNOW, SHANE

Scurtături inteligente : cum reușesc hackerii, inovatorii și figurile emblematică să accelereze succesul/ Shane Snow ; trad.: Emilia Vasiliu. - București : Publica, 2015
Bibliogr.
ISBN 978-606-722-027-8

I. Vasiliu, Emilia (trad.)

174.4

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Popescu

CORECTURĂ: Lorina Chițan, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea



Cuprins

Introducere	
„CUM REUȘESC SĂ SE MIȘTE ATÂT DE REPEDE?”	7
PARTEA ÎNTÂI. SCURTEAZĂ	
1. Scurtează drumul spre vârf	
„MORMONI PLECTISIȘI”	27
2. Antrenamentul cu maeștrii	
„HOȚUL GURALIV”	45
3. Feedback rapid	
„CUVÂNTUL CU F”	67
PARTEA A DOUA. FOLOSEȘTE PÂRGHII	
4. Platforme	
„CEL MAI LENEȘ PROGRAMATOR”	97
5. Valuri	
„MOORE ȘI MOORE”	123
6. Superconectori	
„SPAȚIU, RĂZBOAIE ȘI POVESTITORI”	147
PARTEA A TREIA. RIDICĂ-TE RAPID	
7. Impulsul	
„MILIARDARI DEPRIMAȚI”	169
8. Simplitate	
„PUICUȚE FIERBINȚI ȘI PARADIS”	189
9. Gândire 10x	
„PASIONATUL DE RACHETE”	203
Epilog	225
Mulțumiri	241
Note	243
Bibliografie	303



Introducere

„Cum reușesc să se miște
atât de repede?”

Într-o dimineată vântoasă de iarnă, la începutul lui 2007, Nathan Parkinson stabilea un nou record mondial pentru cea mai rapidă parcurgere cu succes a clasicului joc video *Super Mario Bros*. L-am văzut făcând asta.*

Eram în Rexburg, Idaho, un oraș universitar cu 25 000 de oameni, iar Nate sigur ar fi trebuit să fie la un curs. Am ieșit din cameră în acea dimineată, cu ghiozdanul în mână, și am dat de priveliștea obișnuită. Jaluzelele trase. Becurile stinse. Lumina nenaturală a televizorului nostru cu diagonala de 50 cm, în colț. Și Nate, la aproximativ 30 cm distanță de ecran.

Stătea cu picioarele încrucișate, cu ochelarii fixați pe vârful nasului și părul blond, țepos, susținut de săptămâni întregi de uleiuri speciale. Cel mai bun prieten și copilul său, Tommy, stătea pe brațul fotoliului, sfrijit și fără tricou, după o noapte de moșăit gratuit pe canapeaua noastră, în pauzele de joc.

Nate și Tommy își luau adesea rămas-bun de la mine la 08:00 dimineata, în timp ce eu plecam spre cursul de economie, și știam că urmau să se mai joace încă vreo oră sau două. Dar în ziua aceea se jucau pe o consolă Nintendo veche, ceea ce era ciudat, iar Tommy instalase echipamente de înregistrare.

* Puteți să-l vedeți și voi, accesând: shanesnow.com/mario (n.a.).

„Nate încercă să bată recordul mondial pentru Mario 1“, m-a informat Tommy.

M-am așezat să urmăresc.

Integrat în consola originală Nintendo din 1986, *Super Mario Bros.* a pus bazele epocii jocurilor video moderne. Cu 40 de milioane de exemplare vândute, a devenit un simbol al culturii pop din anii 1980 și a reușit să-și păstreze titlul de „cel mai bine vândut joc video din lume“ timp de două decenii.

Super Mario Bros. are 32 de niveluri, sau misiuni, formând opt „lumi“. Fiecare lume are alt specific, obstacole diferite și personaje negative din ce în ce mai greu de bătut. Fiecare nivel trebuie parcurs în cel mult 400 de secunde de joc, secunde puțin mai scurte decât cele din realitate. Teoretic, jocul ar trebui să dureze între una și două ore, presupunând că reușești să ajungi la final.

Până când înveți să stăpânești mișcărilor și să te sincronizezi cum trebuie, *Mario* este un joc incredibil de frustrant; dacă atingi un personaj negativ sau cazi într-una dintre nenumăratele găuri împrăștiate peste tot pe terenul de joc, o iei de la capăt, de la începutul nivelului. După trei tentative eșuate, va trebui să o iei de la început cu întregul joc.

În momentul în care m-am așezat să-l urmăresc pe Nate cum joacă, la 22 de ani după lansarea jocului, recordul mondial pentru terminarea tuturor nivelurilor din *Super Mario Bros.* era de 33 de minute și 24 de secunde.

Când Nate a terminat ultimul nivel în acea zi, în Idaho, adică după ce l-a împins pe ultimul personaj negativ, Bowser, într-o groapă cu lavă, cronometrul lui Tommy spunea că trecuseră șase minute și 28 de secunde de când începuse primul nivel.

Stați puțin...



Cum bați recordul mondial pentru cel mai jucat joc video într-un timp egal cu o cincime din recordul anterior?

Așa cum poate ghici oricine și-a petrecut copilăria apăsând intens butoane roșii de plastic, răspunsul stă în așa-numitele *Warp Pipes*.

Pe parcursul jocului, Mario, personajul principal, tot găsește în drumul său țevi mari și verzi. Unele sunt blocate. Altele au plante diabolice, care trăiesc în ele. Și unele țevi duc la canale. Firește, în calitate de instalator, lui Mario îi place să coboare prin aceste țevi care duc la camere subterane, unde poate găsi monede și ciuperci. Invariabil, camerele duc la alte țevi, care îl duc pe Mario înapoi la suprafață.

Dar creatorii jocului au făcut și câteva țevi secrete. Acestea nu duc la canale urât mirositoare și la ciuperci dezagreabile, ci la noi lumi, permițându-i lui Mario să sară de-a dreptul peste niveluri întregi.

Conform logicii jocurilor video, aceste țevi speciale fuseseră create pentru a le permite celor care ar testa jocurile înainte de lansare să evalueze și nivelurile superioare, fără a fi nevoiți să parcurgă de fiecare dată și primele. Totuși, despre unele se spune că ar fi fost lăsate special pentru a fi descoperite de fani.

Lui Nate nu i-a păsat de motivele pentru care erau în joc acele *Warp Pipes*; el pur și simplu îl trimitea pe Mario direct la ele. A trecut în viteză prin Nivelul 1-1, apoi a spart o gaură în tavan în Nivelul 1-2 și a fugit în grabă spre finalul nivelului, până a găsit camera secretă care ascundea țevile care duceau spre a doua, a treia și a patra Lume.

Desigur, Nate a ales direct Lumea a patra.

Ghidat de Nate, Mario continua să fugă, oprindu-se doar pentru câte o ciupercă bonus, menită să îl ajute să treacă victorios printre „Hammer Brothers“ (acest truc l-a ajutat să treacă printre personajele negative de două ori mai rapid decât ar fi

durat în mod normal). Curând se urca pe o plantă agățătoare secretă, care îl ducea printr-o *Warp Pipe* direct spre Lumea a opta, pe care trebuia apoi să o parcurgă în ritm normal.

A parcurs-o și a câștigat. Eu plecasem deja spre cursul de economie până în acel moment, dar pot să-mi imaginez dansul victoriei care s-a încins la noi în apartament. După ce am ajuns acasă și am văzut înregistrarea, le-am spus imediat tuturor cunoscuților.

Să termini *Super Mario Bros.* în șase minute, folosindu-te de *Warp Pipes*, nu este posibil dacă nu ești foarte bun la *Super Mario Bros.* Scurtătura nu înseamnă că vei câștiga sau că meriți să câștigi. Pur și simplu înseamnă că nu trebuie să te mai târăști prin nivelurile pe care știi sigur că le-ai termina oricum cu succes.

Aceasta nu este o carte despre jocuri video sau despre drama pe care a trăit-o Nate după ce recordul i-a fost vânat și depășit în anii ce au urmat.

Această carte este despre acele *Warp Pipes* din viața reală.

Lui John D. Rockefeller, magnatul petrolului, i-a luat 46 de ani să facă un miliard de dolari. A urcat nemilos până în vârful ierarhiei oamenilor de afaceri ai secolului al XIX-lea. A început cu o singură rafinărie în 1863 și i-au trebuit 20 de ani să-și ridice un imperiu, construind conducte pentru țiței și cumpărând rafinăriile competitorilor săi.

În anii 1980, 70 de ani mai târziu, baronul computerelor, Michael Dell, a reușit să atingă statutul de miliardar în paisprezece ani; Bill Gates, în doisprezece. În anii 1990, Jerry Yang și David Filo de la Yahoo au ajuns, fiecare, la averi de zece cifre în doar patru ani. Fondatorului eBay, Pierre Omidyar, i-au trebuit trei ani să atingă acest nivel. Iar la sfârșitul anilor 2000, Andrew Mason de la Groupon a reușit aceeași performanță în doi ani.

Sigur, ar trebui să luăm în calcul și nivelul inflației de la Rockefeller încoace, dar se vede clar că a scăzut timpul în care oamenii inovatori reușesc să își împlinescă visurile, să se îmbogățească și să influențeze lumea – iar toate acestea sunt posibile, în mare parte, datorită comunicațiilor și tehnologiei.

„O evaluare riguroasă a istoriei tehnologiei arată că schimbarea tehnologică este exponențială“, scrie autorul și futuristul Ray Kurzweil în celebrul său eseu *The Law of Accelerating Returns*. „Așadar, nu vom vedea 100 de ani de progres în secolul XXI – vor fi mai degrabă 20 000 de ani de progres (la ritmul de astăzi).“ Te prindem din urmă, *Star Trek!*

În același timp, multe industrii rămân cu siguranță blocate în trecut. Majoritatea afacerilor mari se opresc din creștere după câțiva ani. Educația formală, în multe cazuri, este atât de învețată și de depășită, încât capitaliștii întreprinzători plătesc oameni inteligenți să renunțe la școală și să pună bazele unor companii de internet. Înțelepciunea convențională – în afara industriei tehnologiei – abia dacă a evoluat din secolul al XIX-lea în ceea ce privește inovația și construirea carierei.

Ne multiplicăm capacitățile ca civilizație și totuși încă acceptăm că progrese sociale importante, precum combaterea infracționalității și a discriminării – sau chiar inovațiile în guvernare și medicină –, s-ar face, de fapt, pe parcursul mai multor generații. În ciuda salturilor pe care le-am făcut în direcția posibilului, majoritatea încă urmează drumurile confortabile, prestabilite. Muncim din greu, dar abia ne întrebăm dacă muncim inteligent.

Pe de altă parte, unii reușesc să construiască lucruri ca eBay în același timp în care noi, restul, am construi o casă. Alegeți orice epocă din istorie și veți descoperi o mână de oameni – împrăștiați în diferite industrii și pe mai multe continente – care se împotrivesc regulilor și reușesc să facă lucruri incredibile

în perioade nerealist de scurte. Modelul comun este că, asemenea hackerilor, anumiți inovatori încalcă pur și simplu convențiile și găsesc drumurile mai scurte spre acele realizări uimitoare.

Întrebarea este: poate fi educată găsirea acestor scurtături?

Imaginați-vă că sunteți la volanul unei mașini, în mijlocul unei furtuni și întâlniți trei oameni la marginea drumului. Unul dintre ei este o bătrână fragilă, care pare să fie pe punctul de a se prăbuși. Al doilea este un prieten care v-a salvat cândva viața. Al treilea om este persoana visurilor voastre, iar aceasta este unica oportunitate pe care o veți avea vreodată de a vă întâlni cu el sau ea. Aveți un singur loc liber în mașină.

Pe cine luați cu voi?

Există motive bune pentru a o alege pe oricare dintre cele trei persoane. Femeia în vârstă are nevoie de ajutor. Prietenul merită să-i întoarceți favorul. Și, categoric, un viitor fericit alături de bărbatul sau femeia visurilor voastre ar avea un impact pozitiv major asupra vieților voastre.

Așadar, pe cine alegeți?

Femeia în vârstă, desigur. Apoi dați-i cheile de la mașină prietenului vostru și rămâneți în urmă alături de cel sau cea de care sunteți interesați, așteptând împreună autobuzul.

Dilema de mai sus este un exercițiu de gândire laterală. Este genul de puzzle în care soluția cea mai elegantă poate fi descoperită doar atunci când problema este atacată dintr-o parte. Noile idei se nasc din punerea la îndoială a ipotezelor pe care se bazează problema (în acest caz, a fost vorba despre ideea că ați putea ajuta o singură persoană).

În această carte vă voi arăta felul în care oamenii care au înfăptuit lucruri mărețe pe parcursul istoriei au pus la lucru gândirea laterală pentru a face performanță într-o mulțime de

domenii și pentru a atinge diferite obiective. Prin acest demers, intenționez să vă arăt că drumul cel mai scurt spre succes nu e niciodată cel tradițional, iar convențiile cu care am fost crescuți pot fi încălcate. Și, cel mai important, vreau să vă arăt că oricine – nu doar antreprenorii miliardari sau geniile din anumite domenii – poate să-și crească ritmul în care obține rezultate în afaceri sau în viața personală.

Dar întâi de toate, voi împărtăși cu voi două povești scurte pentru a explica titlul acestei cărți – *Scurtături inteligente*.

Pe când Benjamin Franklin avea 16 ani, era un scriitor vorace. Lucra la mica imprimerie a fratelui său, care se ocupa de ziarul *New-England Courant*. Pentru că fratele său nu ar fi acceptat să publice poveștile unui copilandru, Ben a început să scrie eseuri culturale sub un pseudonim, doamna Silence Dogood, strecurându-le sub ușa de la intrare.

James a publicat rapid scrisorile, care s-au dovedit un real succes. James și prietenii lui credeau că un coleg isteț de-al lor scria eseurile.

Scrisorile au devenit importante atât pentru comunitate, cât și pentru ziar. Atunci când Silence Dogood a încetat să mai trimită materiale, James Franklin a publicat un anunț:

Oricine poate da informații despre doamna Silence Dogood, indiferent dacă este decedată sau în viață, căsătorită sau nu, din oraș sau de oriunde altundeva din țară, ori (presupunând că ar fi în viață) dacă poate cineva să-i vorbească sau să-i transmită scrisori, va fi răsplătit pentru eforturi.

Când a aflat cine era, de fapt, Silence, James a fost uluit. Ben plecase în Philadelphia, locul în care urma să devină cel mai prolific inventator și om de stat al epocii, luându-și cu el și talentul, și experiența publicistică. A fost un om hotărât să facă

performanță și nu a lăsat convențiile – în cazul lui, vârsta – să îi stea în cale. Atunci când nu i s-a permis să facă ceea ce putea, și-a dovedit oricum valoarea.

Trei sute de ani mai târziu, un alt băiat american – Frank William Abagnale Jr. – pretindea, de asemenea, că ar fi fost ceva ce nu era de fapt. Povestea sa, făcută celebră de producția *Catch Me If You Can* a lui Steven Spielberg, avea o mulțime de „scurtături”: el se dădea drept avocat sau doctor, falsifica cecuri și călătorea în toată lumea ca pilot de avion.

„Pe atunci chiar era vorba despre supraviețuire“, îmi spune Abagnale, amintindu-și de acele vremuri. În ciuda farmecului aparte pe care s-ar putea să-l aibă ideea de a umbla haihui prin lume, gratuit, pe măsură ce minciunile se tot adunau, definiția succesului s-a schimbat de la dorința de a umple conturi bancare la a nu fi prins măcar pentru încă o zi.

„Apoi am fost condamnat la doisprezece ani de închisoare.“

Diferența dintre munca neconvențională a lui Franklin și cea a lui Abagnale a fost că primul a reușit să creeze valoare pentru alții, în timp ce al doilea i-a înșelat pe alții. Abordarea lui Franklin a fost o soluție laterală pentru nedreptatea unei convenții actuale la acea vreme. În schimb, cea a lui Abagnale, oricât ar fi de strălucitoare, a fost o escrocherie și el a plătit pentru ea.

Și aceasta este diferența dintre câștigurile rapide, pe termen scurt, cărora le spun scurtături și succesul susținut, dar obținut repede prin muncă inteligentă, adică *smartcuts* (scurtături inteligente). Dacă dicționarele definesc scurtăturile ca fiind imorale, vă puteți gândi la scurtăturile inteligente ca fiind scurtături cu integritate. Altfel spus, vorbim despre un fel de a lucra inteligent și de a obține mai mult, fără consecințe negative.

* *Prinde-mă! Dacă poți!* (2002) (n.t.).

Abagnale s-a folosit de scurtături și a regretat. Franklin s-a folosit de scurtăturile inteligente, iar chipul lui a ajuns pe bancnota de 100 de dolari.

După ce a fost eliberat din închisoare, Abagnale și-a petrecut următoarele trei decenii în slujba societății, lucrând pentru FBI, fără plată. În cele din urmă, a pus bazele unei firme proprii de securitate, și-a cunoscut soția în timpul unei misiuni sub acoperire și a avut trei copii. „Adevăratul succes nu este definit de câți bani fac, de cât de bine vorbesc, de cât de bine mă descurc cu cei pe care îi întâlnesc“, spune el, „ci de cât de bun reușesc să fiu ca tată.“

Pe măsură ce explorăm în *Scurtături inteligente* comportamentele neconvenționale ale oamenilor de succes din istorie, sper să păstrăm vie în minte lecția lui Abagnale. Pentru unii oameni succesul înseamnă bogăție. Pentru alții înseamnă recunoaștere, popularitate sau promovări; înseamnă timp liber, inventare de noi produse, creșterea afacerilor ori progrese la locul de muncă. Toate acestea pot fi lucruri bune, iar în această carte ne vom uita la oameni și la companii care au făcut performanță în toate categoriile de mai sus. Dar sunt convins că adevăratul succes are mai mult de-a face cu ideea de a deveni oameni mai buni și de a construi o lume mai bună în timp ce obținem acele lucruri, și mai puțin cu valoarea conturilor bancare.

Am început să scriu despre scurtături inteligente – deși nu mă refeream încă la ele prin acest termen – pentru *Fast Company* și alte publicații, după ce m-am mutat la New York, într-o perioadă în care comunitatea tehnologică a orașului începea să înflorească. În calitate de reporter în plin avânt și cu timp liber destul, urmăream îndeaproape companii aflate la început de drum și cu evoluție rapidă, precum Foursquare, care a reușit să ajungă în șase luni de la trei indivizi cu laptopuri, la un milion

de utilizatori, sau Tumblr, al cărei fondator de numai 26 de ani a încasat 1,1 miliarde de dolari după ce a dezvoltat rețeaua până la 100 de milioane de utilizatori. Îmi petreceam o parte din timp în comunități de hackeri și vedeam cum acei oameni construiau roboți conectați la internet din aparatură medicală învechită și observam cum grupuri ca New York Tech Meetup creșteau fulgerător de la câteva sute de membri, la mai bine de 35 000.

Scriverile mele m-au condus spre grupuri din acel peisaj tehnologic despre care n-aș putea spune decât că erau cluburi de oameni pregătiți să facă performanță. Vorbesc despre Young Entrepreneur Council și despre Sandbox Network (membrii săi chiar se autointitulează „performeri mai tineri de 30 de ani“), adică despre puști care au renunțat la programele lor de doctorat sau la joburile lor din domeniul investițiilor bancare pentru a mânca prost și a construi lucruri care ar putea schimba lumea.

Nu poți sta pe lângă asemenea oameni fără să te simți inspirat. Inevitabil, am ajuns să fiu co-fondator în propria mea companie, iar asta mi-a dezvoltat chiar mai mult acel spirit. (Puteți afla mai multe despre compania mea, Contently, accesând shanesnow.com/contently.) Prin acea muncă am ajuns să fac parte chiar din mai multe grupuri: 30 Under 30, al celor de la *Forbes* și *Inc.*, sau NYC Venture Follows – programe care pun în contact inovatori ambițioși.

Aproape fără veste, m-am trezit – un copil visător din Idaho – petrecând timpul cu oameni incredibili, de la fondatori ai unor companii care au schimbat lumea la inventatori care-și dedicaseră întreaga viață soluționării unor probleme ca șomajul din India sau răsturnarea dictaturilor. Eram într-o poziție unică, ce-mi permitea să observ – din interior – oameni care făceau

* În original – „Overachievers Under 30“ (n.t.).

lucruri nebunești la vârste ridicol de fragede sau în surprinzător de puțin timp.

Așadar, am scris despre ei.

Și m-am întreat cum de se mișcă atât de repede.

Această carte s-a născut din nenumărate ore de cercetare, sute de interviuri și disecarea unor rețele întregi de lucrări științifice, toate în încercarea de a răspunde la întrebarea de mai sus. Inițial îmi propusesem să descopăr elementele comune companiilor tehnologice care s-au bucurat de succes rapid, dar mi-am dat seama curând că obiceiurile lor erau simple permuțări ale principiilor pe care oamenii deștepți le-au aplicat într-o varietate de contexte, pe tot parcursul istoriei.

Eu văd această carte ca pe o evidențiere, dar și ca pe o completare adusă literaturii care există deja pe tema inovației și a obținerii marilor succese (puteți merge la shanesnow.com/booklist pentru a vedea recomandările mele în acest sens). Din câte înțeleg, acest volum este prima codificare a căilor prin care succesul rapid a fost obținut pe tot parcursul istoriei.

Un ghid pas cu pas pentru a fi de succes ar suna complet diferit pentru un erou care a devenit repede prosper în Grecia antică față de ceea ce ar face-o de succes pe o femeie de afaceri din secolul XXI. La fel, se prea poate ca metodele concrete, care au ridicat rapid pe culmi companiile noi, care activează în domeniul online, să devină de-a dreptul irelevante peste cinci ani. Dar tiparele de gândire laterală din spatele fiecărei povești de succes pot fi controlate de oricine își dorește să aibă un avantaj – la locul de muncă, la sală, în domeniul artelor sau al educației, de la întreprinderi sociale, la dezvoltare personală, de la companii mari, la firme mici, nou înființate.

În fiecare dintre următoarele capitole, vom explora un anumit tipar. Le-am împărțit pe cele nouă în trei clase, fiecare discutată într-una dintre cele trei secțiuni ale acestei cărți:

Scurtează

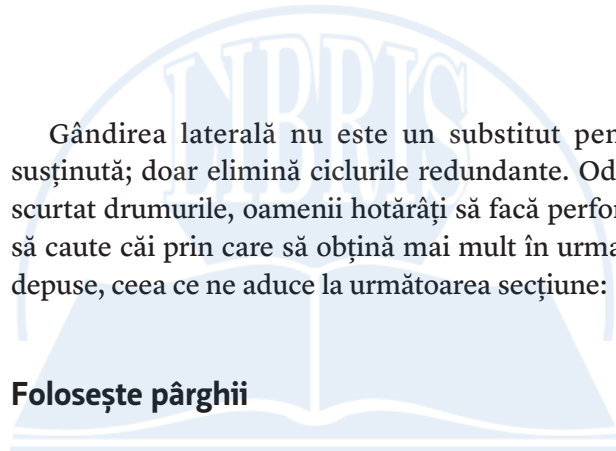
Mai devreme am vorbit despre povestea cu bătrâna prinsă de furtună. Ați fost surprinși să aflați că acea cale care duce spre cel mai de succes rezultat în acea poveste a însemnat să ieșiți din mașină și să vă udați strașnic în ploaie?

Acesta este tipul de raționament pe care oamenii de știință care studiază computerele – și în special hackerii – îl folosesc. Aveți două cabluri de internet scurte și aveți nevoie de unul lung? Tăiați capetele și uniți-le pe cele două. Vreți să transformați în format digital bibliotecă întreagă de cărți vechi fără să trebuiască să scrieți de mână fiecare text? Convingeți milioane de utilizatori de internet să facă asta pentru voi. (V-ați chinuit vreodată cu literele acelea ciudate – numite CAPTCHA – atunci când v-ați înregistrat pentru ceva? Exact asta faceți.)

În cultura contemporană tindem să ne gândim din ce în ce mai mult la faptul că așa-numitul *hacking* nu este ceva făcut exclusiv de infractori și de oameni de știință specializați în calculatoare, ci de oricine are capacitatea de a aborda lateral o problemă. (De fapt, acesta este sensul inițial al cuvântului.) Nu puteți deschide ambalajul acela nesuferit de plastic care vă desparte de câști? Folosiți un desfăcător de conserve. (Funcționează!)

Nu aveți suficiente locuri pentru toți patru? Renunțați la al vostru și înfrunțați furtuna alături de persoana visurilor voastre.

Prima secțiune a acestei cărți urmărește felul în care unii oameni se folosesc de asemenea abordări specifice „hackerilor“ pentru a scurta drumul spre succes. Este exact la fel ca în situațiile în care unora le trebuie doar câțiva ani pentru a ocupa funcția de președinte, iar altora, 30. Este la fel cum comici practic necunoscuți ajung să fie invitați la *Saturday Night Live* și companii online reușesc să ajungă la milioane de utilizatori în câteva luni.



Gândirea laterală nu este un substitut pentru munca susținută; doar elimină ciclurile redundante. Odată ce și-au scurtat drumurile, oamenii hotărâți să facă performanță tind să caute căi prin care să obțină mai mult în urma eforturilor depuse, ceea ce ne aduce la următoarea secțiune:

Folosește pârgii

Imaginați-vă că reparați o casă veche și trebuie să scoateți un cui din podeaua sufrageriei. Aveți un ciocan cu vârf potrivit, dar oricât ați încerca, cuiul pur și simplu nu vrea să iasă.

În acest moment aveți câteva opțiuni. Ați putea renunța (poate că nu e absolut necesar să scoateți cuiul), dar să presupunem că este esențial să îl înlăturați. Una dintre opțiuni este să aplicați mai multă forță, să trageți mai tare. Poate, dacă viața voastră ar depinde de asta, ați putea să scoateți în cele din urmă cuiul, după un timp îndelungat. Dar atunci ați fi prea obosiți ca să mai rașchetați parchetul.

La asta se rezumă clasică rețetă a succesului: munciți 100 de ore pe săptămână, credeți în voi că puteți reuși, vizualizați rezultatele și trageți de voi mai tare decât oricine altcineva. Scoateți acel cui cu mâinile goale și sângerânde, dacă asta trebuie să faceți. Aceasta este *calea dificilă*.

Sau ați putea să vă recunoașteți înfrângerea, să-i telefonați celui mai puternic prieten pe care-l aveți și să-l lăsați pe el să încerce să scoată cuiul. Asta ar însemna mai puțină muncă pentru voi, dar veți fi creat, deodată, mai multă muncă netă. Și cum ar fi dacă n-am vorbi despre un singur cui, ci despre 70? Acesta este un alt sfat popular: externalizați lucrurile dificile și încercați să faceți profit din intermediere. Aceasta este *calea ieftină*.

Totuși cea mai ușoară soluție în acest caz ar fi să nu consumi energie, să nu deranjezi niciun prieten, ci să găsești o bucată lungă de țevă pe care să o pui peste mânerul ciocanului și să apăsăm pe capătul țevii. Chiar și cel mai bine înfipt cui va ieși. Legea pârghiilor, așa cum a demonstrat-o matematicianul grec Arhimede, arată că, cu cât este mai lung brațul, cu atât va fi nevoie de mai puțină forță aplicată.

Aceasta este *calea inteligentă*.

Pârghiile sunt uneltele pe care le folosește individul centrat pe performanță pentru a obține mai mult din investițiile sale. Este același mecanism prin care companiile nou înființate cresc și fanii ciudați ai genului science-fiction devin producători de filme. Este același proces prin care se reinventează sistemele de învățământ submediocre și se câștigă revoluțiile. E același fel în care practicantii de surf câștigă campionate și artiștii se transformă din oameni ai străzii în laureați ai Premiilor Grammy.

Progresează rapid

Nu sunt tocmai o fire sportivă, dar există un sport pentru care m-aș simți confortabil să-mi laud puțin aptitudinile: barele de care stăteam atârnat în locurile de joacă, la aproximativ zece ani.

În vremea în care eram un puști roșcat și pipernicit pe terenul de joacă al școlii primare, brațele mele erau prea scurte pentru a ajunge la inelele olimpice, o serie de mânere circulare care atârnavă la capătul unor lanțuri. Ar trebui să rămâi atârnat de mânere și să parcurgi o anumită distanță, mereu atârând și mergând înainte din inel în inel.

Deși distanța dintre inele era mai mare decât lungimea brațelor mele întinse, am învățat să mă mișc între ele ca un

adevărat campion olimpic, pur și simplu apucând de câte un mâner și balansându-mă cu toată puterea până ce ajungeam la următorul, lanțul devenind un pendul care mă transporta din inel în inel. Totuși, odată ce mă puneam în mișcare, nu puteam să mă opresc, pentru că aș fi rămas blocat și întins între două inele. Așa că mă legănam și mă tot legănam, niciodată ținându-mă de două mâneri în același timp, până ce ajungeam la finalul traseului.

Aventurile mele despre care v-am povestit mai sus seamănă cu scurtăturile inteligente despre care vom discuta la finalul celei de-a treia părți a cărții. Aceste principii explică felul în care astronautii și artiștii machiajului sfidează orice așteptare și devin simboluri la nivel mondial. Sunt exact maniera în care tocilarii pasionați de tehnologie salvează vieți și cei ce renunță la studii catalizează schimbări globale.

Și sunt și principiile care îi ajută pe oamenii obișnuiți să își îndeplinească visurile, indiferent cât de scurte sunt brațele lor.

Unele dintre ideile pe care le veți găsi în această carte sunt subversive. Nu vreau să fiu Gică Contra de dragul de-a fi; sper să declanșez gândirea laterală în relație cu succesul, tocmai pentru a demonstra că gândirea laterală este felul în care cei mai mulți oameni de succes au reușit să-și atingă obiectivele.

În următoarele capitole voi explica de ce copiilor n-ar trebui să li se predea tabla înmulțirii, unde devine șubredă mantra „eșuează rapid și eșuează des“ a mișcării *Lean Startup** și cum impulsul – și nu experiența – este cel mai bun predictor pentru succesul personal și în afaceri. Voi demonta cele mai populare mituri despre mentorat și despre obținerea succesului prin efort

* O mișcare menită să ajute companiile nou înființate să se dezvolte rapid și eficient, punând accent pe ideea de a munci mai inteligent, nu mai mult (n.t.).

excesiv și prin a face ce nu îți place. Și vă voi arăta, paradoxal, cum e mai ușor să construiești o afacere mare decât una mică.

Norocul și talentul sunt ambele ingrediente ale succesului, dar, ca în orice rețetă, pot fi substituite cu alternative inspirate. Singurul ingredient care nu poate fi înlocuit este, fără îndoială, munca. Grație scurtăturilor inteligente, se poate munci mai puțin, dar nu se poate ajunge la a nu munci deloc. Această carte nu este un ghid despre cum se fac lucrurile și nici nu se adresează oamenilor care nu sunt dispuși să muncească din greu ori celor dornici să-și construiască superficial afaceri. Această carte este despre tiparele comune poveștilor acelor oameni care și-au dorit ca eforturile lor să nu fie irosite sau care nu au putut accepta că „așa se fac lucrurile“.

Prea mulți dintre noi ne punem speranțele și visurile în acel imprezibil noroc, dar oamenii care au obținut cel mai repede succesul au fost cei care și-au luat norocul în propriile mâini (deși mulți sunt prea modești pentru a recunoaște că au făcut asta). Prea mulți tolerăm limitele pe care par să ni le impună propriile vieți și devenim pasivi, spunându-ne: „Dacă muncesc suficient de mult, cu puțin noroc mi se va întâmpla ceva bun“.

Până la finalul acestei cărți aș vrea să vă conving că derularea evenimentelor din propriile vieți poate fi controlată, că norocul poate fi făcut, convențiile pot fi sfidate și că cele mai bune căi spre succes – indiferent cum l-ați defini – sunt altfel astăzi decât erau ieri.

La șaisprezece luni după acea dimineață în care s-a bătut recordul la *Mario* în Rexburg, Idaho, un tip pe nume Ashton i-a doborât recordul lui Nate cu 26 de secunde. (De fapt, Nate a trebuit să ia de la început ultimul nivel la un moment dat, pentru că eroul lui fusese ucis de o țestoasă, iar asta l-a costat aproape jumătate de minut.) Recordul mondial actual pentru

Super Mario Bros. este de cinci minute și opt secunde și este deținut de Scott Kessler. Sunt sigur că cineva urmează să doboare și acest record.

Ce are în comun cel mai tânăr câștigător din lume al Premiului Nobel cu un spital de copii de talie mondială? Ce fac acele companii media cu cel mai dinamic ritm de creștere din lume sau chirurgii de top din domeniul cardiologiei ori tinerii președinți ai Statelor Unite ale Americii pentru a ieși în față? Ce putem învăța de la senzațiile produse de muzica electronică, de la designerii de pantofi sport și de la amatorii pasionați de rachete, în așa fel încât să putem corela informațiile cu ambițiile noastre profesionale zilnice, visurile noastre sau dorința de a construi afaceri?

Răspunsul este *mult mai mult decât credem.*



**Partea
întâi**

Scurtează

Ai creier în cap. Ai picioarele în pantofi.
Poți merge în orice direcție alegi.

Dr. Seuss

1

Scurtează drumul spre vârf*

„MORMONI PLICTISIȚI“

I.

Un lucru ciudat s-a întâmplat în Statele Unite ale Americii de-a lungul a aproape 300 de ani. Dintr-un motiv anume, președinții sunt mai tineri decât senatorii.

În medie, președinții Statelor Unite ocupă această funcție în jurul vârstei de 55 de ani. În schimb, senatorii își încep mandatele în Congres – având în vedere cele mai recente date din momentul în care scriu asta –, în medie, la 62 de ani. Membrii Camerei Reprezentanților** aveau 57 de ani.

Aceasta nu este o anomalie recentă. Președinții par să fi fost mai tineri decât senatorii și membrii Congresului încă de la moartea „Părinților fondatori“. Și, chiar dacă au fost câțiva care și-au început mandatul la vârsta pensionării, vârsta medie pentru debut nu a depășit niciodată 60 de ani.

Aceste cifre sunt cu atât mai ciudate cu cât este semnificativ mai dificil să devii președinte decât senator. De fapt, mandatele în Senat sunt considerate în general ca fiind un pas din drumul spre președinție. Însă chiar și noii senatori, cei care nu au mai

* În original – *Hacking the Ladder* (n.t.).

** House of Representatives – camera inferioară a Parlamentului Statelor Unite ale Americii. Echivalentul european ar fi „Camera Deputaților“. Împreună cu Senatul (camera superioară), alcătuiesc Congresul (n.t.).

avut niciodată un mandat, tind să preia funcția în ultimii ani la aproximativ 56-57 de ani. Practic, președinții ajung în vârf înainte de a trece de ușă.

De ce?

Explicațiile aproximative de genul fizicului care i-ar avantaja nu stau în picioare. De ce am fi mai predispuși să votăm cu un președinte tânăr și arătos decât cu un congresmen care arată bine și e tânăr? Datele comparative dintre alegerile prezidențiale și cele pentru Congres arată că prezența la vot în rândul tinerilor nu este de vină.

Nu este de vină nici vreo neîncredere subliminală în rândul vârstnicilor ori influența alegerilor televizate. Cel mai în vârstă președinte, Ronald Reagan, și-a început mandatul nu mai târziu de 1981, iar lui i-a urmat al patrulea cel mai în vârstă, George H.W. Bush, în vârstă de 64 de ani la acel moment. Ei au tras media în sus. Schimbările legislative referitoare la finanțări sau partizanat nu par să explice nici ele cifrele, iar cei care pierd alegerile prezidențiale tind să aibă vârste foarte similare cu cei care câștigă.

Statele Unite au avut președinți bogați, președinți săraci, președinți definiți ca oameni politici de carieră, președinți străini de Washington, președinți arătoși, președinți urâți, președinți elocvenți, președinți bălbâiți, președinți bătrâni și președinți tineri. Dar mai ales președinți tineri.

Lyndon B. Johnson a devenit președinte la exact 55 de ani. Poate că povestea lui ne-ar putea da un indiciu pentru a explica fenomenul.

Născut la o fermă din Texas, Johnson a fost întotdeauna un vorbăreț. A candidat prima dată la președinție când era în clasa a XI-a. A câștigat. Descris de colegi ca fiind ambițios de la început, s-a implicat în politica autentică imediat după liceu. A fost întâi secretar legislativ în cabinetul unui

congresmen din Texas, dar își câștigase propriul scaun în Camera Reprezentanților până când împlinise 29 de ani. Câteva mandate mai târziu a făcut pasul înainte spre Senat. A urcat de la senator începător la adjunct, în ierarhia democraților din Senat, și apoi a ajuns chiar în a doua poziție din ierarhia senatorilor. Pentru că își făcuse datoria în fiecare poziție pe care a ocupat-o, a fost ales vicepreședinte în 1960, în mandatul lui John F. Kennedy.

Apoi președintele Kennedy a fost împușcat în mod tragic, iar LBJ i-a luat locul, după ce tot urcase în ierarhia politică de-a lungul a 25 de ani.

De la începutul carierei sale, LBJ a fost deosebit de concentrat. Munca mult, se împingea pe el însuși înainte și a tot urcat pe scara puterii. Și, după atâta muncă, ultima treaptă a ascensiunii sale a fost atinsă grație norocului. Dacă ar fi trăit Kennedy, vicepreședintele Johnson nu ar fi avut ocazia de a candida la președinție până la 60 de ani.

Știm cu toții povestea progresului ierarhic. E o evanghelie pe care o propovăduim pe nișa dezvoltării profesionale și a construirii de afaceri de secole. Ni se spune că cele mai bune șanse pentru a deveni oameni de succes sunt să începem de tineri, să muncim mult și să urcăm în ierarhie. Cele două ingrediente sunt munca asiduă – nerenunțarea atunci când lucrurile devin dificile – și norocul – locurile care se eliberează în etajul ierarhic superior. LBJ este chintesența acestei povești americane.

Problema este că, dacă ne uităm cu atenție, LBJ nu e deloc chintesența poveștii prezidențiale.

Doar trei alți președinți din cei 43 (până la acest moment) au trecut prin toate etapele ierarhiei politice: Richard Nixon, Andrew Johnson și John Tyler. Abia puțin mai mult de jumătate dintre președinți au fost congresmeni.

Devine chiar mai interesant dacă ne uităm și la cât timp și-au petrecut aceștia urcând pe scara ierarhică a politicii. Cei mai în vârstă zece președinți – cei care cresc media – au deținut o funcție federală nouă ani*, adică mai puțin de două mandate complete în Senat. Povestea lui Lyndon B. Johnson ar sugera că președinții mai în vârstă s-au luptat un sfert de veac pentru a urca în vârful ierarhiei Congresului, deci pur și simplu au început mai târziu. Dar nu.

De fapt, spre deosebire de LBJ, majoritatea președinților și-au petrecut doar cu puțin mai mult de jumătate din acest timp în politica federală și statală. Făcând abstracție de politica de stat, președinții Statelor Unite și-au petrecut, în medie, doar vreo șapte ani în calitate de demnitari aleși prin vot popular înainte de a ajunge la Casa Albă. Cinci nu au avut niciun fel de funcție în aparatul statului înainte de a fi aleși președinți.

Este ceva în neregulă cu celebrul sfat american al creșterii ierarhice: președinții Statelor Unite ale Americii, unii dintre cei mai de succes oameni din lume, nu-l urmează.

E ca și cum fiecare și-ar fi inventat propria scară ierarhică.

II.

Există un tipar pentru carierele președinților americani care au urmat drumuri neconvenționale. Îl găsim și la alte grupuri. Pe tot parcursul istoriei, companiile cu ritm accelerat de creștere, starurile rock, vedetele de film apărute „peste noapte” și produsele cel mai bine vândute și-au depășit semenii

* Excluzând numirile politice. Iar cei 25 de ani pe care și i-a petrecut Gerald Ford în politica federală influențează media; valoarea mediană este de șapte ani (n.a.).

prin comportamente mai degrabă similare cu niște hackeri ai ierarhiilor decât cu niște cățărați.

Cea mai bună explicație pentru a înțelege cum funcționează acel proces de *hacking* al scării ierarhice vine de la mormoni.



Sunt destul de puține persoane care trăiesc în împrejurimile Brigham Young University din zona de vest a Americii. Unii dintre cei care locuiesc acolo sunt surprinși ocazional de câte o bătaie în ușă, târziu în noapte, și de o solicitare ciudată. Nu de la predicatori sau vânzători ambulănți, ci de la studenți mormoni plictisiți.

Mormonii – și școlile mormonilor, asemenea BYU – au un stil de viață care descurajează consumul de alcool. Când pui la un loc într-un mic oraș universitar zeci de mii de tineri care practică acest tip de abținere, rezultă un număr nesuferit de mare de activități creative de grup. Una dintre ele este motivul din spatele bătăii la ușă nocturne. Este un joc numit *Mai mare sau mai bun**

Mai mare sau mai bun este un joc de colectare de obiecte, un fel de activitate similară cu ce se întâmplă de Halloween, doar că pentru (tineri) adulți. Jucătorii se împart în echipe și încep cu un obiect mic, de exemplu cu o scobitoare, apoi se împrăștie și bat la rând la ușile celor din cartier.

De fiecare dată când li se deschide o ușă, jucătorii se prezintă într-o formă similară cu: „Jucăm un joc numit *Mai mare sau mai bun*. Aveți ceva în casă care să fie puțin mai mare sau mai bun decât...” [se arată obiectul] „cu care ați putea face schimb cu noi?”

* În original – Bigger or Better (n.t.).

Primele case sunt cele mai dificile. Oamenii care se relaxează noaptea în casele lor nu prea caută scobitori. Chiar și în prietenoasele zone din vecinătatea Munților Stâncoși există posibilitatea să iriți un proprietar cu o asemenea cerere. Dar nu va dura mult până ce se va găsi un străin care va oferi cu bună-credință o bucată de gumă în schimbul scobitorii și așa începe jocul.

La următoarea casă guma se transformă într-un pix. La următoarea – un pachet de hârtiuțe colorate. Apoi numărul de luna trecută al unei reviste. Revista se transformă într-un buchet de flori lăsat de un admirator nedorit. Florile sunt schimbate cu o pălărie veche, iar pălăria se transformă, prin troc, într-un tricou haios. În această fază a jocului, jucătorii au în avantajul lor puțină curiozitate, puțină milă și faptul că oamenii plănuiau oricum să scape de aceste obiecte.

Dar, după suficient de multe schimburi, jucătorii vor avea în mâini obiecte destul de valoroase. Acum, băiatul care va deschide ușa chiar își va dori tricoul și va da la schimb o veioză. Fetelor de alături le place veioza și decid să se despartă de o oglindă veche. Bătrâna din capătul străzii colecționează antichități; acceptă oglinda contra unei vechi biciclete BMX pe care o ține în garaj.

Când expiră timpul, jucătorii se întorc acasă și își compară rezultatele. După mai bine de douăsprezece schimburi, echipele vor fi transformat scobitorile în sisteme audio, seturi de crose de golf și televizoare. Un grup chiar târâște o canoe autentică.

* Toate acestea sunt obiecte care chiar au fost câștigate la acest joc, conform spuselor studenților mei de la Brigham Young. Există chiar și o legendă conform căreia cineva a venit odată acasă cu o mașină second-hand de la un joc de *Mai mare sau mai bun*. Iar în 2005, puțin mai la nord, Kyle MacDonald este celebru fiindcă ar fi jucat o versiune online a lui *Mai mare sau mai bun*, pornind de la o agrafă și terminând cu o casă, după douăsprezece luni și paisprezece schimburi (n.a.).

Nu e chiar rău pentru o noapte în oraș, mai ales dacă n-ai băut nimic.

Mai mare sau mai bun ilustrează un aspect interesant: oamenii sunt dispuși să-și asume un risc atunci când simt că nu trebuie să ofere prea mult. Așa au reușit niște studenți plictisiți să transforme o scobitoare într-un televizor, iar asta în mult mai puțin timp decât dacă ar fi mers la joburile lor plătite cu șapte dolari pe oră și ar fi strâns bani. Cu fiecare schimb, jucătorii tranzacționau sau ofereau valoare – inclusiv valoarea amuzamentului.

Desigur, dacă puștii de la BYU ar fi mers din ușă în ușă cerând televizoare gratuite, n-ar fi avut succes atât de repede. Puțini oameni sunt dispuși să ofere atât de mult. E ca și cum un stagiar ar candida pentru un post de director sau o companie nou înființată ar licita la un contract cu NASA. Jucătorii au eliminat opoziția prin descompunerea provocării mari (obținerea unui lucru valoros, cum ar fi un televizor) într-o serie de provocări mai ușoare și repetabile (schimburi minore).

Cercetătorii numesc această particularitate psihologică drept „câștiguri mici“. Pariorii, în schimb, i-ar spune rămășag*, adică ceea ce dicționarele definesc ca fiind „o serie progresivă de pariuri în care câștigurile din fiecare tranzacție sunt folosite ca miză pentru un pariu ulterior“.

În *Mai mare sau mai bun*, rămășagul nu se oprește niciodată. Jucătorii nu așteaptă un anumit timp înainte de a iniția următorul schimb și nici nu-i deranjează dacă ceea ce primesc este doar cu puțin mai bun decât ceea ce oferiseră, atâta vreme cât jocul continuă.

„Luat de unul singur, un mic câștig poate părea neimportant“, scrie Dr. Karl Weick într-un articol pentru *American*

* În original – „parlay“ (n.t.)