



**Văzând
ceea ce
alții nu
văd**



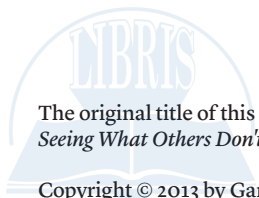
GARY KLEIN

Văzând ceea ce alții nu văd

Uimitoarele căi ale
perspicacității

Traducere din engleză:
Dan Crăciun

 PUBLICA



The original title of this book is:

Seeing What Others Don't: The Remarkable Ways We Gain Insights, by Gary Klein

Copyright © 2013 by Gary Klein. All rights reserved.

© 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
KLEIN, GARY

Văzând ceea ce alții nu văd : uimitoarele căi ale perspicacității / Gary Klein ;
trad.: Dan Crăciun. – București : Publica, 2015

Bibliogr.
ISBN 978-606-722-155-8

I. Crăciun, Dan (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

CORECTURĂ: Rodica Crețu

DTP: Florin Teodoru



Pentru Jacob și Ruth



Cuvântul traducătorului	9
-------------------------------	---

PARTEA ÎNTÂI | Primii pași dincolo de porțile perspicacității

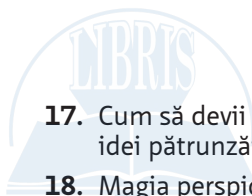
1. În căutarea perspicacității	23
2. Sclipirea iluminării	43
3. Conexiuni	63
4. Coincidențe și ciudățenii	79
5. Contradicții	99
6. Disperarea creatoare: capcana presupuzițiilor	123
7. Diferite perspective asupra perspicacității	139
8. Logica descoperirii	153

PARTEA A DOUA | Când porțile se închid

9. Prostia	165
10. Studiul gemenilor cu trăsături contrastante	177
11. Tâmpirea programată	205
12. Cum obstrucționează organizațiile perspicacitatea	221
13. Cum să nu căutăm ideile perspicace	247

PARTEA A TREIA | Deschiderea porților

14. Cum ne ajutăm pe noi	261
15. Cum îi ajutăm pe ceilalți	275
16. Cum ne ajutăm organizațiile	293



17. Cum să devii un vânător de idei pătrunzătoare – câteva sugestii	317
18. Magia perspicacității	337
Mulțumiri	349
Note	353
Indexul istoriilor	367



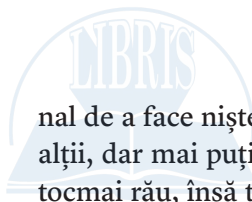
Cuvântul traducătorului

O poveste americană despre *insight*

Știu că aproape nimeni nu citește „Cuvântul traducătorului” – cel mai adesea, o decizie înțeleaptă. Din acest motiv, cu puține excepții, în cărțile pe care le-am tradus până acum nu am simțit nevoia să mă adresez direct cititorului nerăbdător să intre în textul autorului. Cartea lui Gary Klein este însă una dintre acele excepții.

Termenul central – „eroul” cărții – este *insight*. Inițial, mi s-a părut aproape evident că traducerea cea mai convenabilă și pe deplin corectă a termenului *insight* este „intuiție”. Textul curgea firesc și, cel puțin pentru mine, pe deplin inteligibil. Așa am tradus până când, în Capitolul 2, Klein face o distincție clară și importantă între *insight* și *intuition*! Ba, mai mult, ne previne asupra riscurilor pe care le implică o confuzie între cele două concepte. Totul trebuia luat de la capăt – dar cum?

Procesul prin care îmi place să cred că am găsit soluția ilustrează surprinzător de bine etapele și unele dintre mecanismele pe care le descrie și le analizează Gary Klein. Odată ce am aflat că trebuie să caut un alt termen prin care să traduc *insight*, am intrat într-un impas. Am început să caut o soluție, mi-au venit câteva idei, dar niciuna nu m-a convins. „Inventivitate”? Nu, pentru că pot desluși printr-un *insight* gândurile, emoțiile sau intențiile ascunse ale cuiva, fără să fi inventat nimic. „Ingeniozitate”? Nu, pentru că pot fi ingenios în modul origi-



nal de a face niște lucruri, altminteri știute și făcute de mulți alții, dar mai puțin elegant și eficient. „Creativitate“? N-ar fi tocmai rău, însă termenul este prea general – nu orice act de creație are la bază un *insight*, cel puțin nu în muzică sau în artele plastice, care nu se construiesc cu „idei“ și nu se susțin cu argumente logice sau factuale.

Prins și cu alte treburi, am lăsat de nevoie „mintea nevăzută“, subconștientul, să lucreze pe tăcute în căutarea celei mai bune traduceri în limba noastră. Brusc, pe când mă ocupam de cu totul altceva, „am auzit“ cu irezistibilă claritate și certitudine soluția salvatoare: *perspicacitate*! Nu m-am îndoit nicio clipă de faptul că este singurul cuvânt intrat în limba noastră – cuvânt, nu sintagmă sau perifrază – apt să exprime cel mai bine sensul avut în vedere de autor. În pofida convingerii mele că am găsit ceea ce căutam, mi-am spus că e de datoria mea să mă documentez din mai multe surse, curios să aflu cum au rezolvat și alții această problemă.

Desigur, prima și cea mai la îndemână soluție am găsit-o „frunzărind“ pe internet diferite studii, articole și dicționare de specialitate. Nu am fost surprins să constat că, în jargonul lor profesional, mulți dintre psihologii noștri au renunțat la orice tentativă de a găsi un echivalent convenabil și, așa cum au procedat și cu alți termeni, precum *bias*, au adoptat termenul ca atare: *insight*. Este, probabil, soluția cea mai eficientă de comunicare în sânul unei comunități (relativ restrânse) de specialiști, ale cărei formație profesională și documentație s-au făcut, în ultimele decenii, aproape exclusiv în limba engleză.

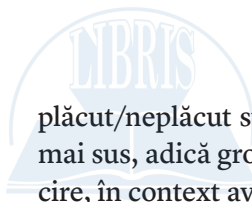
Am întâlnit aceeași situație, dar într-un mod mult mai pregnant, în sânul și mai numeroasei comunități de informaticieni și printre nenumărații tineri utilizatori de computere, laptopuri, tablete și smartphone-uri, toate conectate la internet, desigur. Am fost martorul nașterii unui nou jargon, o „păsă-



rească“ foarte naturală pentru adolescenți și tineri, dar inabordabilă sau nedigerabilă pentru părinții și bunicii lor. Ne logăm și ne logoffăm, bootăm, uploadăm și downloadăm, dăm un search pe browser, googlăm și upgradăm etc. Lol! Încet, dar inexorabil, acești termeni încep să-și facă loc și în DEX, unde găsim deja termeni precum *hardware*, *software*, *hard disk*, *e-mail*, *website* și așa mai departe.

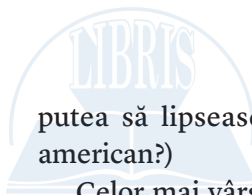
Procesul este inevitabil și, în fond, benefic, întrucât termenii originali din limba engleză au marele avantaj că pot să exprime foarte sugestiv și precis niște semnificații pentru care limba română sau nu dispune de niciun echivalent, sau este nevoită se recurgă la acte de contorsionism lingvistic pentru a spune în multe silabe, uneori în multe cuvinte, ceea ce anglo-americanii reușesc să comunice, perfect inteligibil, în câteva silabe. Un exemplu banal? *Rewind*. Două silabe. „Derulare rapidă înapoi“. Trei cuvinte, zece silabe.

În unele cazuri, nici măcar această soluție greoaie nu ne este la îndemână. De exemplu *bookends*. Două silabe. Sunt două obiecte grele, așezate pe un raft de bibliotecă, pentru a menține în poziție verticală un rând de cărți. În marele *Dicționar Englez-Român* al Academiei Române din 1974, avându-l drept principal editor pe Leon Levițchi, *bookends* se definește astfel: „suporturi laterale de carte“. Bun. Probabil cea mai scurtă definiție cu putință. Dar este o *definiție*. Cum să-i spunem în românește atunci când traducem un text literar? „Mirela înșfăcă turbată de furie un suport lateral de carte și-l aruncă în capul lui George.“ Sună grotesc. (Am început să scriu acest cuvânt al traducătorului cu mult înainte de a fi terminat de tradus cartea și l-am completat pe măsură ce au apărut noi dificultăți de traducere. Mă veți crede sau nu, când am dat acest exemplu nu știam că voi avea de-a face cu termenul *bookends* undeva pe la mijlocul cărții lui Klein. Când am fost



plăcut/neplăcut surprins de apariția lui, l-am tradus exact ca mai sus, adică grotesc: „suporturi laterale de carte“ – din ferire, în context având întrebuințarea lor firească.)

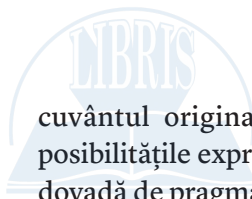
Sunt și cazuri bizare, când traducerea pare foarte la îndemână, dar în românește nu are sens fără niște explicații. Un exemplu? *Park factor*. Trei silabe. Știm ce înseamnă *park*; știm și ce înseamnă *factor*. La fel spunem și în românește. Dar *park factor*? Este o poveste lungă. Expresia aparține jargonului specific al iubitorilor de baseball – un sport aproape necunoscut și greu de înțeles pentru noi. Un jucător numit *pitcher* („aruncătorul“?) azvârle mingea spre cel cu bâta, *the batter* („bătătorul“?!) sau *the hitter* („lovitorul“?!), iar acesta o trosnește cu celebrul ciomag cât mai departe cu putință. Uneori, mingea zboară peste tribună, în afara stadionului, oprindu-se tocmai în parcare! Aha! În argoul amatorilor de baseball, se spune în glumă că *hitter*-ul „a parcat un *home run*“ (două silabe, altă poveste, poate și mai lungă, dar ceva mai bine cunoscută). Cum jocul de baseball abundă în date statistice, pentru evaluarea unui jucător se calculează și acest *park factor* – procentul loviturilor sale reușite, la mare distanță și soldate cu un *home run*. De tradus nu e greu – „factor de parcare“ – dar ce poate să însemne asta pentru cititorul român, de regulă total ignorant în materie de baseball? Absolut nimic. Nu rămâne decât soluția disperată a notei de subsol. Soluție la care mă văd nevoit să apelez și eu, atunci când Klein ne povestește cum fika lui a avut o idee isteată jucând *fantasy baseball*. Adică un fel de baseball virtual, în care concurenții își alcătuiesc niște echipe imagine, din care fac parte însă jucători reali din ligile majore de baseball, și acumulează puncte în funcție de cum evoluează aceștia în meciurile reale. (Ca un făcut, și acest exemplu mi-a venit în minte cu mult timp înainte de a fi ajuns la traducerea capitolului în care se vorbește despre baseball! Dar cum



putea să lipsească acest sport dintr-o carte scrisă de un american?)

Celor mai vârstnici, noua „păsărească“ a tinerilor hipnotizați de smartphone-ul lor li se pare nebulie curată și „spurcare a limbii noastre neaoșe“. Dar termeni precum *out*, *corner* sau *off side* li se par cât se poate de firești, de parcă s-ar fi rostit aceste banale cuvinte încă de pe vremea lui Burebista. Mari iubitori de *football*, românii au adoptat fără multe ezitări termeni originali din limba engleză, generația interbelică vorbind numai de *goal keeper*, *back*, *inter* sau *half*, ce-i drept, pronunțând cuvintele de împrumut nu tocmai așa cum trebuie. Mândria de-a ne lipsi de cuvintele străine (și imperialiste, pe deasupra) a venit în perioada comunistă, când și fotbalul a devenit mult mai popular. Atunci ne-am pricopsit cu alți termeni, pe înțelesul oricui, precum portar, fundaș, mijlocas sau atacant. Uneori, această ambiție autohtonistă a depășit ridicolul, frizând tembelismul. Ce ziceți de această „naturalizare“? *Drop goal* = „lovitură de picior căzută“, expresie uluitoare dintr-un sport pe care cândva românii l-au jucat binișor din când în când, dar întotdeauna l-au numit anapoda, imitându-i pe francezi: „ruibi“ în loc de *rugby*. Categorie, ambiția de a traduce totul este uneori ridicolă și îi duce pe francezi la *souris* în loc de *mouse*. Nici nemții nu sunt mai prejos atunci când unii (ce-i drept, tot mai puțini) preferă să spună *Fernseher* în loc de *television* sau, și mai simplu, TV. Numai că, în raport cu limba engleză, germana este mult mai potentă și neamțul va recunoaște fără ezitări în englezescul *insight* întâi-stătătorul său *Einsicht*: „vedere-în“ sau „zărire-întru“ miezul lucrurilor, cum ar fi spus, poate, Constantin Noica.

Dar cartea lui Gary Klein nu este un tratat de specialitate, având drept *target* (țintă e prea banal!) comunitatea restrânsă a celor care cunosc jargonul cognitivist. A folosi de-a gata



cuvântul original *insight*, fără niciun efort de a stoarce posibilitățile expresive ale limbii noastre, mi se pare nu atât o dovadă de pragmatism ci, în cazul de față, o dovadă de comoditate și de snobism superficial.

Unii psihologi au încercat să propună diferite variante de traducere. Cea mai epatantă am găsit-o într-un dicționar de psihologie publicat de Editura Humanitas: „comprehensiune subită“. Nu este greșit, deși explicația se referă explicit la cercetările germanului Kohler asupra primatelor, într-o paradigmă specifică psihologiei gestaltiste de la începutul secolului XX. Dar sună *prea* bine. Deci nu sună *bine*. Prea bombastic, prea livresc, prea savant. Este o sintagmă, nu un termen. Și are prea multe silabe. Și de ce „comprehensiune“ în loc de înțelegere? Și da, ceea ce vizează Klein prin *insight* este un act de înțelegere subită, dar nu numai atât. Înțeleg subit că am intrat cu mașina pe contrasens ori că dobermanul vecinului a sărit gardul, fugind spre mine cu o mină deloc prietenoasă, dar asta nu înseamnă *insight*. E nevoie de mai mult decât atât. *Insight* înseamnă o înțelegere subită și profundă, originală, creatoare, inaccesibilă oricui și oricând.

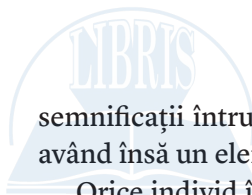
În *Dicționar de psihologie*, publicat de Paul Popescu-Neveanu la Editura Albatros în 1974, se propune ca echivalent pentru *insight* expresia „iluminare instantanee“. Expresia suportă aceleași obiecții ca și comprehensiunea subită – nu e un singur termen, ci o sintagmă prea lungă și prea livrescă. În plus, după cum se va vedea în text, în viziunea lui Klein *iluminarea* este un moment sau o fază în procesul mai amplu de *insight*.

Așadar, rămâne perspicacitatea. Verific. Conform DEX, perspicace este o persoană „înzestrată cu o minte ageră, pătrunzătoare, capabilă să surprindă și să înțeleagă ceea ce scapă majorității“ – o definiție care exprimă aproape perfect sensul conceptului central din cartea lui Klein. În Dicționarul

lui Levițchi, primul echivalent românesc pentru *insight* este perspicacitate. Și în limba franceză, prima traducere este *perspicacité*. Sinonime precum agerime a minții, putere de pătrundere (psihologică), subtilitate, istețime etc. pot fi inserate în text, dar nu peste tot. Se pare că am avut un *insight* bun.

Nu este o soluție fără cusur. Pe lângă numărul mare de silabe și sonoritatea nu tocmai plăcută, „perspicacitate” mai prezintă un mare neajuns: Gary Klein folosește frecvent pluralul *insights*, care chiar nu poate fi tradus ca atare, sub forma „perspicacități” – ceea ce m-a forțat să apelez la sintagme de genul „momente (clipe, acte, dovezi) de perspicacitate” sau „idei perspicace”. Am procedat astfel și pentru că autorul folosește frecvent termenul articulat – *an insight, the insight* – neputându-se traduce firesc prin „o perspicacitate” sau „perspicacitatea”, dar nu în sens generic sau ca trăsătură de personalitate, ci ca act sau moment specific de iluminare a unui individ în circumstanțe foarte concrete – ceva de genul „Ideea perspicace a lui Galileo că Pământul se rotește”. Acolo unde a fost posibil, pentru a evita monotonia textului și sonoritatea dezagreabilă a termenului „perspicace”, am folosit și unele sinonime, precum „ager”, „isteț”, „mintos” sau „pătrunzător”.

Tributar deprinderilor noastre lingvistice, aş spune că în paragrafele de mai sus v-am oferit o explicație sau o expunere a motivelor care m-au făcut să traduc *insight* prin perspicacitate, nu că v-am spus o poveste. Gary Klein e de altă părere. La el, orice *insight* este legat de o „poveste”. Termenul *story* este dificil de tradus, în cu totul alt sens decât *insight*. Aici nu ne putem plânge de faptul că nu avem un echivalent satisfăcător în limba română; dimpotrivă, sunt chiar *prea multe*: povești, povestire, narațiune, istorie, istorisire, relatare, acțiune (a unui roman sau film) etc. Klein utilizează acest termen cu

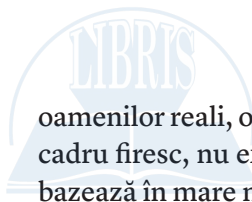


semnificații întru câțva diferite, în funcție de context, toate având însă un element comun.

Orice individ își construiește pentru sine o viziune despre relațiile cauzale, prin care încearcă să înțeleagă mersul lucrurilor în lume și să controleze evoluția lor. Pentru Klein, această viziune se articulează narativ, dând naștere unei „povești”, a cărei depănare în minte îl ajută pe individ să își consolideze sentimentul de familiaritate cu resorturile care animă și călăuzesc desfășurarea evenimentelor într-o ordine predictibilă. El însuși ne oferă cheia la un moment dat, când scrie că „țâncii înțeleg lumea la fel ca și savanții, alcătuiind povești/teorii despre modul în care lucrează cauzalitatea”. E de înțeles, atunci, că în „povestea” lui Klein despre mecanismele perspicacității orice act de „iluminare subită” apare ca un salt de la o poveste mai rudimentară la o nouă poveste, mai bogată și mai bine articulată. Acesta și este primul criteriu prin care Klein identifică perspicacitatea: „o trecere neașteptată la o poveste mai bună”, adică alcătuirea unei narațiuni explicative mai coerente și mai comprehensive, în care cauzele, condițiile și efectele se înlanțuie într-o nouă ordine, capabilă să explice mai bine cum merg lucrurile și cum decurg evenimentele. În acest sens, întreaga carte a lui Gary Klein este o poveste.

Ea conține, însă, mai multe *stories*, care nu mai sunt povești în acest sens. Unele sunt scurte *istorii* – consemnări ale unor momente și dovezi de perspicacitate care s-au consumat cândva, mai demult sau în trecutul apropiat, și despre care Klein a aflat în mod indirect, din cărți, ziare și reviste, documentare științifice sau biografice etc. În construcția teoriei sale, autorul ne face cunoscute și nouă aceste istorii, care ilustrează un aspect sau altul din concepția lui despre perspicacitate.

Adept și susținător fervent al psihologiei „naturaliste”, care încearcă să surprindă mecanismele proceselor psihice ale

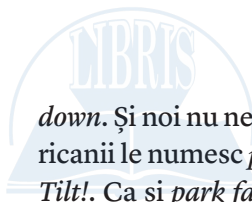


oamenilor reali, observați cum rezolvă probleme reale într-un cadru firesc, nu exerciții artificiale într-un laborator, Klein se bazează în mare măsură pe *istorisirile* sau *relatările* indivizilor investigați. Fiecare își spune „povestea” sa, scoțând la iveală în contact direct cu interlocutorul felul său de a-și explica relațiile cauzale și drumul parcurs până la articularea viziunii sale despre mersul lucrurilor.

Pe scurt, în *povestea* lui Gary Klein ne vom întâlni cu numeroase *istorii*, *istorisiri* sau *relatări*, toate fiind, în ultimă instanță, narațiuni care expun „teorii”, mai naive sau mai sofisticate, despre cauzalitatea prin care oamenii încearcă să-și explice anumite fenomene, precum și pașii parcurși în conceperea acelor teorii. În funcție de context, voi apela la una dintre aceste traduceri pentru unicul termen folosit de Klein: *story*.

Și încă ceva. Deși, neîndoielnic, ideile lui Klein au o relevanță universală, povestea pe care ne-o spune el este în mare parte o poveste *americană*. Autorul se adresează în primul rând cititorului american, pornind de la presupuziția că acesta este familiarizat cu fenomenele pe care le descrie și le comentează, neavând nevoie de explicații. De pildă, Klein presupune că orice american cât de cât informat știe cine sunt Bob Woodward și Carl Bernstein (doi celebri ziariști de peste Ocean) și le menționează numele fără nici un adagiu. Nu la fel stau lucrurile și în cazul cititorului român, pentru care celebritățile poartă cu totul alte nume.

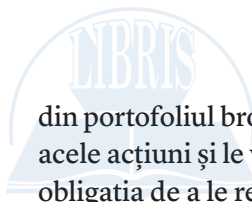
Noi suntem ageamii nu numai în materie de baseball; și fotbalul american este pentru cei mai mulți dintre noi cvasinecunoscut. În consecință, în vocabularul nostru n-au pătruns (încă) termenii de bază din acest joc și ne este greu, deși nu imposibil, să traducem termeni precum *full back*, *running back*, *quarter back*, *tackle*, *wide receiver* sau ceva mai cunoscutul *touch*



down. Și noi nu ne-am jucat prea des la „flipere“, pe care americanii le numesc *pinball machines*; de aceea nu avem habar de *Tilt!*. Ca și *park factor*, *Tilt!* se poate traduce prin: „aplecare“ sau „înclinare“ – dar aceste cuvinte firești în limba noastră nu ne spun absolut nimic dacă nu știm la ce se referă în context. Din acest motiv, se impune soluția notei de subsol și preluarea termenului ca atare sau înlocuirea lui prin alt termen familiar nouă și sugerând cam același lucru, căci a traduce *Tilt! reflex* prin „reflex de Aplecare!“ seamănă leit cu „lovitura de picior căzută“.

Un domeniu foarte important pentru americani, care pentru (prea) mulți dintre noi rămâne încă un teritoriu necunoscut, sunt operațiile și speculațiile financiar-bancare. Aici ne întâlnim cu același fenomen lingvistic care s-a ivit în jargonul informaticienilor: comunitatea finanțistilor de la noi a preluat ca atare mare parte din vocabularul de specialitate anglo-american, întrucât traducerile sunt foarte greoaie, lungi, aproximative și, nu de puține ori, imposibile. Definițiile (dar nu traducerile) unora dintre acești termeni pot fi găsite deja în dicționarele economice – cum ar fi, de exemplu, creditele *subprime* – și chiar în DEX, unde găsim deja termeni precum *hedging* sau *broker*. Cititorul interesat, dar nefamiliarizat cu acești termeni, se poate adresa acestor surse.

Sunt însă termeni și expresii care nu se lămuresc printr-o scurtă definiție sau notă de subsol, ci au nevoie de o întreagă explicație. Iată un exemplu: *short the market*. Pare simplu de tradus: „a scurta piața“. Cum adică? *Short selling* este o operație simplă pentru finanțiști, dar mai greu de explicat pentru profani. Operația pleacă de la presupunerea că prețul unor acțiuni (sau prețul altor valori financiare, precum creanțe, obligațiuni, contracte la termen – *futures* etc.) va scădea semnificativ în viitorul apropiat. Investitorul împrumută



din portofoliul brokerului său ori de la altă entitate un stoc din acele acțiuni și le vinde la prețul curent al pieței (mare), având obligația de a le restitui după un anumit timp sursei care i le-a împrumutat. Dacă predicția investitorului se confirmă și prețul acțiunilor scade, el le poate răscumpăra ulterior la un preț mai mic, astfel încât, după ce le restituie deținătorului de unde le-a luat cu titlu de împrumut, se alege cu un profit – diferența dintre valoarea însoțită prin vânzarea acțiunilor la prețul inițial (mare) și costul răscumpărării acțiunilor (mai mic). Evident, în cazul în care predicția se dovedește eronată și prețul acțiunilor crește, investitorul va avea de pierdut, fiind nevoit să răscumpere acțiunile cu un preț mai mare decât acela cu care le-a vândut inițial.

O piață financiară în expansiune, în care valoarea acțiunilor tinde să crească, se numește *bull market*, iar una în care prețul acțiunilor tinde să scadă se numește *bear market*. Ușor de tradus: „piața taur“ și „piața urs“, nu-i așa? Hotărât lucru, autorii americani nu au milă de traducătorii lor în alte limbi! Unul dintre puținii termeni financiari din jargonul finanțistilor americani pentru care s-a găsit rapid și fără greș un echivalent românesc pe înțelesul tuturor este *bubble* – bula. Întrucât știm s-o dăm în bară (o mică revanșă față de traducătorii și cititorii americani) și ne pricepem la trăsni, avem la dispoziție și vocabularul adecvat.

Una peste alta, cu toate poticnelile pe care, din nepricepere sau din lipsă de inspirație, nu le-am putut evita, sper să fi oferit cititorului român o lectură agreabilă a unei cărți întru totul remarcabile, din care putem învăța multe despre căile spre un spor de perspicacitate.

Dan Crăciun



Partea întâi

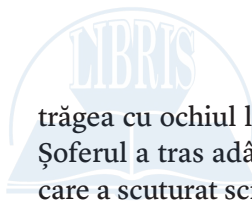
Primii pași
dincolo de porțile
perspicacității

Cum se declanșează ideile pătrunzătoare?



ACEASTĂ CARTE NU TREBUIA SĂ FIE UN ROMAN POLITIST. A început nevinovat, ca o colecție de tăieturi din ziare și reviste. Dădeam peste câte un articol ce relata modul în care cineva făcuse o descoperire neobișnuită, iar eu îl puneam într-un teanc de pe biroul meu. În teanc se mai găseau și notițe de-ale mele despre tot felul de istorii auzite în diferite interviuri și discuții. Aidoma altor porniri entuziaste, teancul ajungea uneori să fie acoperit de alte hârtoage, cu care concura pentru spațiu. Dar, spre deosebire de celelalte, acest teanc a supraviețuit. Ori de câte ori era îngropat cu totul sub alte hârtii, revenea la suprafață de fiecare dată când găseam încă un articol sau mai scriam o notă despre o altă întâmplare și căutam un loc în care să le pun. Această strânsură de tăieturi din ziare a supraviețuit și trecătoarelor accese de curățenie prin casă, după care multe din suratele sale au ajuns în purgatoriul fișetelor mele, dacă nu la coșul de gunoi. Nu sunt sigur de ce a supraviețuit. Nu aveam planuri mărețe pentru colecția mea. Doar îmi plăcea să adaug materiale noi. Și îmi plăcea s-o răsfoiesc o dată la câteva luni, savurând poveștile adunate.

Iată un exemplu care ilustrează tipul de întâmplări ce și-au făcut loc în colecția mea. Doi polițiști erau blocați în trafic, dar nu aveau de ce să fie nervoși. Erau într-o patrulare de rutină și nu se petrecea mare lucru în acea dimineață. Polițistul mai vârstnic era la volan. El mi-a relatat povestea, mândru de partenerul său. Pe când așteptau la semafor, polițistul mai tânăr

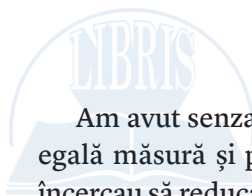


trăgea cu ochiul la un luxos BMW nou-nouț, aflat în fața lor. Șoferul a tras adânc din țigară, și-a scos-o dintre buze, după care a scuturat scrumul pe tapițeria mașinii.

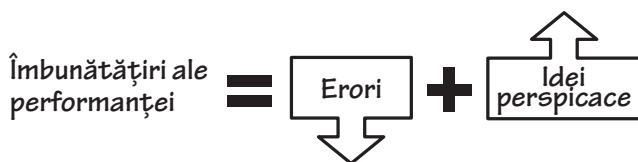
„Ai văzut? Și-a scuturat scrumul în mașină“, a exclamat polițistul mai tânăr. Nu-i venea să creadă. „Uite o mașină nouă și el tocmai și-a scuturat scrumul pe jos.“ Acesta a fost momentul său de perspicacitate. Cine și-ar scutura scrumul într-o mașină nou-nouță? Nu proprietarul mașinii. Nu un prieten care a împrumutat mașina. Posibil să fie un tip care tocmai a furat mașina. Iată cum a povestit polițistul mai în vârstă: „L-am avertizat cu girofarul. Bang! Pornim în urmărire, după o mașină furată. Frumoasă observație. Genială. Am vrut să-l strâng în brațe pentru că era atât de isteț“.¹

Îmi place acest gen de istorii care-i arată pe oameni dând dovadă de inteligență, remarcând lucruri care nu sunt evidente pentru ceilalți. Ele sunt un antidot reconfortant al tuturor relatărilor deprimante din presa populară, despre cât putem fi de iraționali și de tendențioși. Te simți bine adunând mărturiile ale unor momente în care oameni ai domeniului tinerului ofițer de poliție fac niște observații pătrunzătoare.

Ceea ce a schimbat soarta acestui teanc de descoperiri a fost faptul că n-am putut să răspund la o întrebare importantă. Sunt specialist în psihologie cognitivă și mi-am desfășurat cariera observând modul în care oamenii iau decizii. Diferite tipuri de grupuri mă invită să prezint expuneri despre activitatea mea. În 2005, am aflat despre o mișcare numită „psihologie pozitivă“, inițiată de Martin Seligman, un psihoterapeut care a ajuns la concluzia că profesia lui era dezechilibrată.² Terapeuții încercau să-i facă mai puțin nefericiți pe oamenii tulburați și chinuți. Totuși eliminarea nefericirii lor îi aducea numai la punctul zero. Cum rămâne cu latura pozitivă a experienței lor? Seligman căuta metode prin care să adauge sens și plăcere vieții clienților săi.



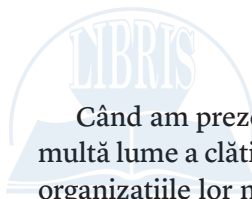
Am avut senzația că ideea psihologiei pozitive se aplica în egală măsură și procesului decizional. Cercetătorii deciziei încercau să reducă erorile, ceea ce este important, dar mai trebuia, de asemenea, să-i ajutăm pe oameni să capete expertiză și să ia decizii pătrunzătoare. Începând din 2005, am adăugat în cuprinsul expunerilor mele un diapozitiv în care se puteau vedea două săgeți, care ilustrau ceea ce voiam să spun. Iată o versiune actualizată a acelei diagrame:



Pentru a ne îmbunătăți performanța, trebuie să facem două lucruri. Săgeata în jos arată ceea ce trebuie să reducem – erorile. Săgeata în sus arată ceea ce trebuie să sporim – ideile pătrunzătoare. Îmbunătățirea performanței ne cere să facem ambele lucruri.

Noi avem tendința să eliminăm erorile. E ceea ce arată săgeata în jos. Dar, dacă eliminăm toate erorile, nu am generat în mod automat nicio idee isteță. Eliminarea erorilor nu ne va ajuta să prindem un hoț de mașini care-și alege momentul nepotrivit să-și scuture scrumul de țigară.

La modul ideal, reducerea greșelilor ne-ar ajuta cel puțin să avem momente de perspicacitate, dar nu cred că așa merg lucrurile. Bănuiesc că relația dintre săgeți se constituie altcumva. Atunci când investim prea multă energie în eliminarea greșelilor, e mai puțin probabil să fim isteți. Ascuțirea minții este o chestiune diferită de prevenirea erorilor.

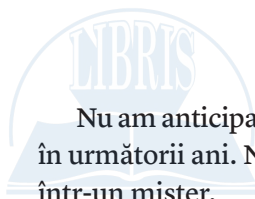


Când am prezentat această diagramă la seminariile mele, multă lume a clătinat din cap. Participanții au fost de acord că organizațiile lor nu urmăreau altceva decât săgeata în jos. Se simțeau frustrați de faptul că organizațiile înăbușeau încercările lor de a-și face treaba cât mai bine. Organizațiile lor repetau până la sațietate mesajul de reducere a greșelilor, poate fiindcă este mai ușor pentru manageri să elimine greșelile decât să încurajeze istețimea. Pe lângă asta, greșelile sunt vizibile, costisitoare și enervante.

Totuși am început să primesc o altă întrebare: „Cum putem face să urce săgeata în sus?”. Spectatorii doreau să știe cum ar putea să-și sporească perspicacitatea. Și aceasta era întrebarea la care nu am putut să răspund. A trebuit să recunosc faptul că nu știam nimic despre perspicacitate. De regulă, această recunoaștere i-a făcut pe cei din sală să râdă cu simpatie. A stârnit, de asemenea, invitații de a reveni dacă aflu vreodată ceva util despre perspicacitate.

După un astfel de seminar din Singapore, am avut la dispoziție un zbor lung înapoi spre Statele Unite, în care să reflectez asupra săgeții în sus. Doream să-i pot ajuta pe toți oamenii care voiau să restabilească echilibrul între cele două săgeți din ecuație. Și atunci mi-am amintit de teancul meu de tăieturi din ziare, care mă aștepta acasă.

Așadar, în septembrie 2009 am inițiat propriile mele cercetări ale perspicacității. Am început să adun mai multe exemple. Doar cotrobăiam peste tot, nimic serios. Doream să explorez modul în care oamenii aveau momente neașteptate de agerime a minții în munca lor de zi cu zi. Majoritatea studiilor consacrate perspicacității se desfășoară în laboratoare, folosind studenți de la colegiu, care încearcă să rezolve niște probleme artificiale. M-am întrebat dacă aș putea să aflu ceva interesant studiind modul în care oamenii dau dovadă de istețime în contexte naturale.



Nu am anticipat că acest proiect urma să-mi domine atenția în următorii ani. Nu am prevăzut că eram pe cale să mă afund într-un mister.

De fapt, am dat peste două enigme. Prima era: ce scânteie declanșează perspicacitatea? Ce se întâmplă atunci când pricpem un talmeș-balmeș de fapte, evenimente și impresii fără legătură și, uneori, contradictorii?

Odată ce am abordat această enigmă, s-a ivit un al doilea mister (de care mă ocup în Partea a II-a): ce ne împiedică să fim isteți? Chiar și atunci când soluția ne flutură prin fața ochilor, coaptă să fie înșfăcată? Chiar și atunci când alții se luminează după ce au descoperit ceva pe neașteptate?

Pe măsură ce am încercat să dezleg acest mister, am început să mă lupt cu o a treia problemă, ce pare mai degrabă o provocare decât un mister: există metode practice de a spori fluxul momentelor de perspicacitate? Asta e ceea ce ascultătorii mei doreau să afle și ne vom ocupa de acest aspect în Partea a III-a. Dar ne-am dus prea departe. Pentru început, nu doream altceva decât să înțeleg mai bine ce se întâmplă atunci când oamenii dau dovadă de istețime. Iată câteva dintre istoriile din colecția mea.

Viața scăldată în lumină

Martin Chalfie este un bărbat cu vorba domoală, având un mod relaxat de a prezenta subiecte complicate. Este profesor la Departamentul de Științe Biologice de la Columbia University, unde cercetează sistemul nervos al viermilor.³ Într-o zi, cu aproape 25 de ani în urmă, a nimerit din întâmplare la un seminar ținut la ora prânzului în departamentul său de la Columbia, ca să audieze o prelegere pe o temă aflată în

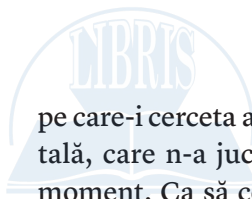


afara domeniului său de cercetare. Peste o oră, a ieșit cu ceea ce s-a dovedit o idee de un milion de dolari, despre posibilitatea unei lanterne naturale, care i-ar fi permis să privească în interiorul organismelor vii, pentru a urmări procesele lor biologice în acțiune. Ideea pătrunzătoare a lui Chalfie se înrudea cu invenția microscopului, dându-le cercetătorilor posibilitatea să vadă ceea ce până atunci fusese invizibil. În 2008 a primit pentru activitatea sa Premiul Nobel pentru Chimie.

S-ar putea spune că el este încă puțin surprins de modul în care au evoluat lucrurile în favoarea lui. A obținut o diplomă în biochimie la Harvard, însă, după o experiență dezastruoasă în cadrul unui program de laborator, la care a participat în vara de la sfârșitul primului an de studii, i-a fost antipatică ideea de a deveni cercetător. În ultimul an de studii și-a îndeplinit obligațiile pentru obținerea diplomei, dar, în rest, a audiat mai ales cursuri de drept, teatru și literatură rusă. Nu știa ce are de gând să facă după colegiu. După ce a absolvit în 1969, a vândut articole de îmbrăcăminte la firma de confecții a părinților săi și, de asemenea, a predat la o școală din Connecticut. Dar atunci când unul dintre vechile sale proiecte de laborator a fost publicat, a căpătat încredere să se înscrie la studii postuniversitare la Harvard și a obținut doctoratul în 1977.

În octombrie 2008, când l-au sunat cei din Comitetul Premiului Nobel, dormea și n-a auzit telefonul. Mai târziu, când s-a trezit, știa că premiul urma să fie acordat în acea zi și, în absența oricărei notificări, a presupus că altcineva fusese premiat. Și-a spus în sinea lui: „OK, cine-i nătărăul care a luat premiul de astă dată?“. Și-a deschis laptopul, a intrat pe site-ul Premiului Nobel și a descoperit că nătărăul era chiar el.⁴

Ceva s-a întâmplat cu el în ora petrecută la acel seminar care i-a deschis drumul către Premiul Nobel. Chalfie studia sistemul nervos al viermilor. Din întâmplare, tipul de viermi



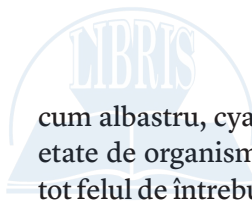
pe care-i cerceta aveau pielea translucidă, o trăsătură accidentală, care n-a jucat niciun rol în proiectul său până în acel moment. Ca să cerceteze neuronii viermilor, era necesar ca asistenții lui Chalfie să omoare viermii, pentru a le studia țesuturile. Chalfie n-a dat mare atenție metodologiei de efectuare a acestor experimente, întrucât aceasta era modalitatea standard pe care o foloseau în activitatea lor și ceilalți cercetători din domeniul său.

Cel care a prezentat o comunicare științifică la acel seminar din 25 aprilie 1989, o întrunire academică ținută cu regularitate marțea în departament, s-a referit la o serie de probleme care nu i-au stârnit lui Chalfie un interes deosebit. Apoi, în mijlocul expunerii, vorbitorul a descris modul în care meduzele pot produce lumină vizibilă, fiind capabile de bioluminiscentă. În 1962, un savant japonez a descoperit proteina fluorescentă, care produce în meduză o lumină verde. Când se emite lumină ultravioletă asupra proteinei, ea reacționează și emite o lumină verzuie.

Acela a fost momentul de iluminare al lui Chalfie. Brusc, a înțeles că dacă introducea proteina fluorescentă verde (PFV) în viermii lui transparenți, putea să emită raze ultraviolete asupra ei și să vadă unde se răspândea proteina. S-a gândit: „Lucrez cu acest animal transparent, va fi ceva strașnic! Voi putea să văd celulele din interiorul animalului viu“.

Chalfie nu-și amintește mare lucru din restul expunerii, pentru că era atât de ocupat să-și noteze cum ar putea să utilizeze PFV ca pe o lanternă biologică.

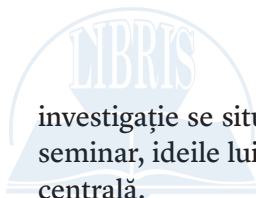
În prezent, aceste lanterne biologice sunt un instrument de bază în biologia moleculară și o industrie de multe milioane de dolari. Alți cercetători au clonat PFV, astfel încât tehnicienii nu mai trebuie să ciopârțească o mulțime de meduze pentru extracția ei. Acum, PFV se oferă în culori suplimentare, pre-



cum albastru, cyan și roșu. PFV se introduce ușor într-o varietate de organisme, nu numai meduze și viermi, și i s-au dat tot felul de întrebunițări. Când savanții adaugă PFV unui virus care este injectat unui șoarece, ei pot să urmărească răspândirea virusului și modul în care acesta interacționează cu sistemul imunitar. Cercetătorii cancerului au inserat PFV în virușii care se dezvoltă în interiorul celulelor afectate de cancer la prostată, făcând vizibilă fiziologia acestor celule. PFV poate fi adăugată unei molecule atașate de celulele nervoase, astfel încât chirurgii pot să lumineze fibre nervoase pe care, altminteri, ar putea să le secționeze din greșeală.

Proteina are și alte utilizări importante. Una este detectarea poluării. Când este inserată într-o bacterie, PFV strălucește mai intens pe măsură ce crește nivelul de poluare. O altă întrebunițare o găsim în agricultură. Fermierii nu mai trebuie să stropească un câmp întreg cu insecticide. În schimb, pot urmări care plante sunt atacate de insecte, stropind numai acea parte din câmp. Unii tehnologi s-au întrebat dacă este practic să se cultive copaci bioluminiscenti, prin aceasta reducându-se umbrele, cu costuri energetice mai scăzute. A existat o cățelușă, pe nume Ruppy (prescurtare de la Ruby Puppy). Era un exemplar clonat din rasa beagle, primul câine transgenic din lume, care scliffea în nuanțe de roșu-purpuriu când se activa proteina.

Perspiciacitatea lui Chalfie legată de luminiscentă prezintă unele trăsături clasice ale modului în care ideile se combină fericit pentru a da naștere unor soluții pătrunzătoare. Descoperirea lui s-a produs brusc și fără avertisment. A fost plină de emoție, un șoc exaltant. S-a născut dintr-o combinație de idei – viermii transparenți și proteina care emite lumină verde. Perspiciacitatea sa l-a îndreptat într-o nouă direcție. Înainte de a fi intrat la seminar, cercetările lui asupra neuronilor de viermi ocupau locul central în activitatea sa, iar metodele de



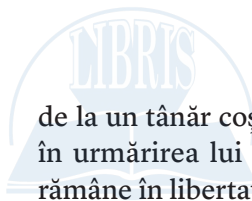
investigație se situau undeva în fundal. După ce-a ieșit de la seminar, ideile lui legate de o nouă metodă au ocupat poziția centrală.

Nimeni altcineva dintre participanții la seminarul de la ora prânzului n-a avut această idee isteată, deoarece numai Chalfie studia un animal transparent. Iar momentul său de perspicacitate a fost un act de creație, din care a rezultat ceva nou – Chalfie a folosit proteina fluorescentă verde ca să observe funcționarea neuronilor într-un organism viu.

Dacă am avea un contor Geiger pentru perspicacitate, aceste indicii l-ar pune în mișcare: o descoperire subită, o izbucnire de exaltare, o combinație de idei care se asociază strâns, un sentiment de încredere în noua direcție. Și nimeni altcineva n-a avut acea idee percutantă, în pofida faptului că toți au primit aceleași informații. Aceste indicii ne spun că tocmai și-a făcut apariția un act de înțelegere perspicace. Ele seamănă cu lumina verde de care s-a folosit Chalfie ca să urmărească procesele din lumea vie.

Demascarea unui mare escroc

Relatările din presă ale modului în care Harry Markopolos s-a ținut scapi de Bernie Madoff s-au axat, în cea mai mare parte, pe figura lui Madoff și asupra metodelor prin care acesta a condus cea mai mare schemă piramidală Ponzi din istorie, până când a fost arestat în 2008. Dar o relatare marginală descria figura unui obscur analist financiar, Harry Markopolos, care încă din 1999 a căpătat convingerea că Madoff era necinstit. În următorul deceniu, Markopolos l-a urmărit pe Madoff așa cum inspectorul Javert din *Mizerabilii* a încercat să-l aducă în fața justiției pe Jean Valjean, numai că în acest caz Madoff avea o vină mai mare decât furtul unei monede de 40 de parale



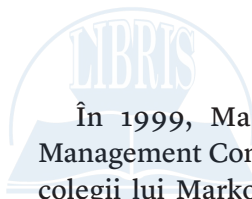
de la un tânăr coșar. Aidoma lui Javert, Markopolos a stăruit în urmărirea lui Madoff, jignit de gândul că un răufăcător rămâne în libertate.

Markopolos a sesizat Securities and Exchange Commission (SEC) în legătură cu Madoff în anul 2000 și avertismentele sale au continuat până în 2008, când Madoff s-a predat poliției. A fost trimis la plimbare de fiecare dată. Cei de la SEC l-au considerat mereu pe Markopolos sărit de pe fix, pentru că Madoff era foarte respectat, ca fost președinte al NASDAQ și filantrop cu multe relații. Madoff făcuse parte din Board of Directors of the Securities Industry Association. Nimeni nu auzise de Markopolos, un tip necioplit, în vreme ce Madoff era un ins afabil, nervos, pe când Madoff era calm. Însuși Markopolos recunoaște că este puțin excentric, botezându-și, de pildă, gemenii Harry Louie și Louie Harry. Mai serios vorbind, trebuie să fii puțin sonat ca să te lansezi într-o investigație prelungită, așa cum a făcut Markopolos.

Credibilității lui Markopolos nu-i servea faptul că era un concurent al lui Madoff în industria serviciilor financiare. În plus, le-a făcut aluzii celor de la SEC în legătură cu acordarea unei recompense. Comisia avea motive să fie neîncrezătoare față de acuzațiile lui Markopolos.

Markopolos are propriile sale explicații pentru respingerea sesizărilor lui. Birocrația de la SEC nu este bine concepută să dea în vileag fraude de asemenea magnitudine, iar membrii staffului de la SEC nu au competențele cerute de urmărirea unei fraude complicate. Markopolos mai crede că agențiile guvernamentale, precum SEC, sunt mai interesate să apere afacerile de pe Wall Street decât să le investigheze.

În Partea a II-a vom explora motivele pentru care organizații precum SEC sufocă perspicacitatea. Inițial, Markopolos mi-a stârnit interesul fiindcă el și-a dat seama de la început de faptul că Madoff era necinstit. Cum a făcut?



În 1999, Markopolos lucra la Rampart Investment Management Company din Boston. Frank Casey, unul dintre colegii lui Markopolos, l-a provocat să egaleze rezultatele remarcabile ale firmei de investiții conduse de Bernie Madoff. Markopolos era sceptic față de ideea că cineva ar putea să realizeze rate de beneficii atât de substanțiale, dar a fost de acord să studieze succesul lui Madoff. Și mai este un detaliu de menționat în acest exemplu. Markopolos era și Revizor Atestat de Fraude – Certified Fraud Examiner (CFE).

La început, Markopolos era numai curios să afle cum opera Madoff. „Nu căutam o infracțiune; pur și simplu doream să vedem cum executa el dansul cifrelor.”⁶ A intrat în posesia datelor publice privind fondul de hedging al lui Madoff și, în câteva minute, a știut că era ceva în neregulă. Cifrele nu se potriveau. Se spunea că Madoff utiliza o strategie prudentă, care nu este concepută să aducă profituri consistente. Și totuși, Madoff pretindea că investițiile sale erau profitabile în fiecare lună. De fapt, Madoff a raportat pierderi numai în trei luni într-o perioadă de șapte ani.

În cartea sa, *No One Would Listen*, Markopolos descrie reacția sa când a văzut pentru prima oară un bilanț al rezultatelor lui Madoff.

„M-am uitat peste cifre... și am știut de îndată că erau absurde. Pur și simplu am știut. Am început să clatin din cap. Știam ce putea să producă o strategie de tipul *split-strike**, dar aceasta era concepută

* O strategie de conversie *split-strike* constă în a cumpăra un pachet de acțiuni și a le contracta sub formă de opțiuni. Pentru fiecare acțiune, investitorul cumpără o opțiune „put”, ca să se protejeze în eventualitatea că prețurile scad prea mult și, în același timp, vinde o opțiune „call”, care să-i permită altcuiva să o cumpere dacă prețul acțiunii crește peste un anumit preț „strike”, fixat în momentul tranzacției. Dacă prețul crește, investitorul obține un profit, dar numai până la nivelul prețului *strike* – câștigul este plafonat. Dacă prețul scade suficient de mult cât să ajungă la nivelul *put*, investitorul și-a limitat pierderea (n.a.).



atât de prost și conținea atât de multe erori evidente, încât nu vedeam cum ar putea să fie funcțională, cu atât mai puțin profitabilă. În josul paginii, un grafic al beneficiilor lui Madoff creștea constant într-un unghi de 45 de grade, ceea ce pur și simplu nu există în domeniul financiar. Peste câteva minute, i-am spus lui Frank: «N-are cum să fie ceva real. Asta-i o făcătură».”⁷

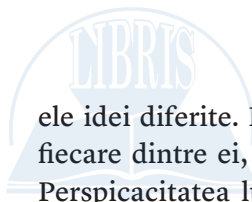
Șanse astronomice pledau împotriva posibilității ca Madoff să obțină în mod credibil rata de beneficii pe care a pretins atâția ani că o realizează.

Markopolos nu știa cum trișa Madoff, deși bănuia că acesta antedata ilegal momentele în care făcea achizițiile. Cealaltă explicație, că Madoff ar putea să lanseze o schemă Ponzi, părea prea hazardată.

Înțelegerea pătrunzătoare de către Markopolos a faptului că Madoff trebuia să trișeze a fost bruscă, exact ca și momentele de perspicacitate pe care le-au avut Chalfie sau tânărul polițist. Markopolos s-a folosit de experiența lui de anchetator de fraude ca să depisteze implicațiile grăitoare pe care ceilalți nu le-au sesizat. Implicații izbitoare pentru Markopolos, Chalfie și polițist erau invizibile oamenilor lipsiți de experiența și pregătirea lor.

Markopolos, Chalfie și tânărul polițist și-au transformat cu toții gândirea. După actele lor de agerime a minții, au susținut un set de opinii diferite față de cele de la care au pornit. În cazul lui Markopolos, rezultatele perspicacității sale i-au contrazis opiniile inițiale. Înainte de a studia cifrele, Markopolos nu și-ar fi putut imagina că un om atât de reputat și de celebru precum Madoff se putea implica într-o pungășie grosolană. După ce a văzut cifrele, Markopolos s-a întrebat cum și-a ticluit Madoff fraudă.

Totuși istoriile acestor trei oameni diferă sub unele aspecte importante. Chalfie a remarcat cum se potrivesc între



ele idei diferite. Markopolos și tânărul polițist au observat, fiecare dintre ei, că anumite date *nu* se potrivesc între ele. Perspicacitatea lui Chalfie a fost legată de modul în care putea să construiască pe o combinație de idei. Markopolos și polițistul au remarcat cu perspicacitate că anumite opinii erau improbabile, dacă nu chiar imposibile.

De îndată, pe măsură ce studiam întâmplările din colecția mea, am putut să văd o mulțime de diferențe între ele și m-am îndoit că aş găsi un scenariu comun al modului în care au funcționat toate aceste acte de perspicacitate. Iată o a patra întâmplare.

Cum se descoperă accidental o epidemie

Michael Gottlieb, doctor în medicină, a publicat primul anunț al epidemiei Sindromului Imunodeficienței Dobândite (SIDA). După ce și-a luat diploma de medic, a primit la Stanford University o bursă de studii avansate ale sistemului imunitar. În 1980, Gottlieb a debutat ca profesor asistent la UCLA, studiind efectul radiațiilor asupra sistemului imunitar al șoarecilor. În ianuarie 1981, un tânăr rezident i-a prezentat lui Gottlieb un caz neobișnuit – un tânăr de 31 de ani care suferea de o micoză în gât. Din cauza infecției severe, bărbatul respira cu dificultate. Gottlieb știa că, în mod tipic, această afecțiune se manifesta la persoanele cu sisteme imunitare deficiente.

Gottlieb a testat o probă din sângele pacientului. Rezultatul era absurd. Sistemul nostru imunitar conține diferite tipuri de celule albe. Celulele *ajutătoare* [helper cells] activează reacția imunitară, declanșând acțiunea celulelor care combat boala și orientând organismul să producă anticorpi care să distrugă invadatorii microbieni. Celulele *suprimatoare* [suppressor