




ORIGINALII

ADAM GRANT ORIGINALII

nonconformiștii
CARE FAC LUMEA SĂ
PROGRESEZE

 PUBLICA

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
DAN CRĂCIUN



Titlul original al acestei cărți este:

The Originals - How Nonconformists Move the World, by Adam Grant

Originals by Adam Grant © 2016

© Publica, 2016, 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
GRANT, ADAM

Originalii: nonconformiștii care fac lumea să progreseze / Adam Grant;
trad.: Dan Crăciun - București: Publica, 2016

Conține bibliografie
Index
ISBN 978-606-722-182-4

I. Crăciun, Dan (trad.)

159.923.2

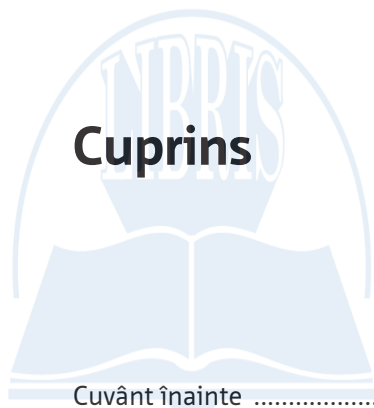
EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

CORECTURĂ: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Dragoș Tudor



Cuvânt înainte	9
Prefață	11
Sfărâmătorul de mituri ... Optimistul avizat ... Prietenul.	
1. Distrugerea creatoare	15
Descoperirea defectelor din șabloanele preinstalate ... Cele două fațete ale ambiției ... Materialul potrivit ... De ce riscurile seamănă cu portofoliile de acțiuni.	
2. Investitori orbi și chiori	51
Orbecăind pe sârma creativității ... Sărutul dat broșcoilor (în căutarea prințului) ... Prizonierii prototipurilor și ai preferințelor limitate ... Sabia cu două tăișuri a experienței ... Riscurile intuiției sau unde a greșit Steve Jobs ... Pericolele pasiunii ... Lentile corectoare în selecția ideilor.	
3. Cu toate riscurile	91
Putere fără status ... Cum să faci primul pas cu piciorul cel mai beteag. Efectul Sarick ... Neobișnuitul stârnește aversiune ... A pleca înainte de a renunța ... A vorbi ca femeie și riscul îndoit al dublei apartenențe minoritare ... La răscruce de drumuri.	
4. Proștii se grăbesc	127
Celălalt Cod al lui Da Vinci ... Disciplina amânării ... Deși sorții ne sunt potrivnici, vom învinge ... Pionieri și coloniști ... Cele două cicluri vitale ale creativității: tinere genii și bătrâni maestri.	
5. Goldilocks și calul troian	155
Narcisismul micilor diferențe ... Radicali moderați ... Dușmanii sunt aliați mai buni decât prietenii cu două fețe ... Familiaritatea sporește atracția ... Cum a fost cucerit Vestul ... Uniți, rezistăm: crearea coalițiilor peste liniile de conflict.	

6. Răzvrătit cu un ideal	195
Născut pentru a se răzvrăti ... Alegerea nișei libere. Concurență prin nonconcurență ... Panta alunecoasă a atitudinii parentale stricte ... Marile explicații ... De ce substantivele sunt mai bune decât verbele ... De ce părinții nu sunt cele mai bune modele de urmat.	
7. Regândirea gândirii în grup	231
O cercetare minuțioasă a proiectului de firmă ... Dificultățile procesului de creștere; latura întunecată a culturilor angajante ... Cultura „gândește diferit” ... Diavolul pe care-l cunoașteți ... Descoperirea canarului din mina de cărbuni ... Când principiile se ciocnesc ... Momentul adevărului ... Inițiatori și modelatori.	
8. Cum se zgâlțâie barca, păstrându-și echilibrul	273
Forța pozitivă a gândirii negative ... Nu înceta să crezi ... Externalizarea inspirației ... Forța numerelor mici ... Scena în flăcări ... Spectacolul trebuie să continue ... Ațâțarea focului.	
Acțiuni cu impact	313
Acțiuni individuale ... Acțiuni ale liderilor ... Acțiuni ale părinților și profesorilor.	
Mulțumiri	325
Note	329
Index	385



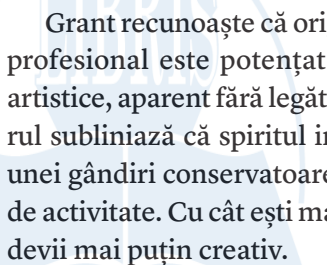
Cuvânt înainte

Original, subst. Un lucru cu caracter singular sau unic; o persoană care este diferită de alți oameni într-un mod atrăgător sau interesant; o persoană cu inițiativă proaspătă sau capacitate inventivă.

A fi original... o expresie aproape desuetă în limba română, golită de sens, scoasă din uz. Adam Grant, unul dintre cei mai iubiți profesori de la Wharton Business School din cadrul Universității Pennsylvania, a analizat cu atenție acest concept și a reușit să prezinte într-un mod fără precedent ce înseamnă forța creatoare și spiritul inovator în lumea de astăzi.

Adam Grant a demontat unul câte unul cele mai multe mituri sau clișee legate de procesul creativ și de marile personalități care au marcat istoria civilizației noastre recente. Parcurgând această lectură minunată, ajungi să înțelegi că un spirit inovator nu trăiește exclusiv în persoanele tinere, curajoase, cărora le place să riște și care scot, parcă pe o bandă rulantă, idei fantastice. Dimpotrivă, de cele mai multe ori, soluțiile originale vin după ani de rezultate mediocre, fiind amânate continuu și parcă deliberat de spiritul inovator.

Autorul aduce în sprijinul ideilor sale o multitudine de exemple și de studii de caz. La finalul cărții, recomandă 30 de „acțiuni de impact” care pot da frâu liber originalității, începând de la recunoașterea și lupta pentru ideile noi și la stimularea ideilor inedite în cadrul grupurilor, până la dezvoltarea unui cadru în care copiii și tinerii să nu se simtă stânjeniți atunci când iau o poziție creativă sau morală împotriva statu-quoului.



Grant recunoaște că originalitatea într-un anumit domeniu profesional este potențată de diverse înclinații sau talente artistice, aparent fără legătură cu acesta. Pe de altă parte, autorul subliniază că spiritul inovator nu va fi niciodată apanajul unei gândiri conservatoare, familiare mediului și domeniului de activitate. Cu cât ești mai confortabil cu ceea ce faci, cu atât devii mai puțin creativ.

Originalii este o lucrare pentru toți oamenii care își doresc să devină mai buni în ceea ce fac, dar, și mai important, este o lectură deosebit de valoroasă pentru liderii care conduc organizații. Una dintre ideile centrale ale cărții se referă la crearea unei culturi organizaționale a disidenței, prin care companiile pot stimula și valorifica spiritul creativ al angajaților lor, fără să îl îngroape în gândirea colectivă a companiei.

Lumea se schimbă cu o viteză uluitoare. Avem tot mai multă informație și tot mai puțină cunoaștere. Inovația și creativitatea sunt mai valoroase ca niciodată în aceste timpuri. Cum facem să eliberăm forța creatoare a fiecărui membru din echipă și nu doar a vârfurilor? Cum transformăm ideile noi în acțiuni fezabile și durabile? Cum motivăm această forță pe termen lung? Sunt doar câteva dintre întrebările actuale ale oricărui lider, iar această carte oferă o perspectivă complexă asupra posibilelor răspunsuri.

Lectură plăcută!

Bogdan Ion
Country Managing Partner
EY România & Moldova



Prefață

Adam Grant este omul perfect potrivit să scrie *Originalii*, întrucât este unul dintre ei.

Este un strălucit cercetător, care lărgeste cu pasiune cunoașterea factorilor care îi motivează pe oameni, destră-mând mituri și dezvăluind adevăruri. Este un optimist avizat, care oferă idei pătrunzătoare și sfaturi despre modul în care oricine – acasă, la serviciu, în comunitate – poate să facă lumea un tărâm mai bun. Este un prieten devotat, care mă inspiră să cred în mine și care m-a ajutat să înțeleg cum să pledez eficient pentru ideile mele.

Adam este unul dintre oamenii care m-au influențat cel mai mult în viață. În paginile acestei cărți minunate, urmează să vă lămurească, să vă inspire și să vă susțină și pe voi.

Sfârșământorul de mituri

Înțelepciunea populară susține că unii oameni sunt din naștere creativi, în vreme ce majoritatea indivizilor au puține idei originale. Unii se nasc să fie lideri, iar restul să-i urmeze. Unii oameni pot avea un impact real, dar majoritatea nu sunt capabili de așa ceva.

În *Originalii*, Adam spulberă toate aceste presupoziiții.

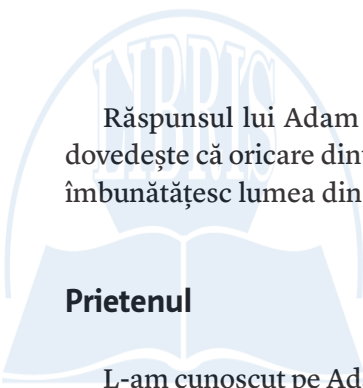
El demonstrează că oricare dintre noi își poate spori creativitatea. El dezvăluie modul în care putem să identificăm ideile cu adevărat originale și să prevedem care dintre ele vor da rezultate. El ne spune când să ne încredem în instinctul nostru

și când să ne bizuim pe alții. Ne arată cum putem să devenim niște părinți mai buni, cultivând originalitatea în copiii noștri, și niște manageri mai buni, încurajând diversitatea gândirii, și nu conformismul.

Din aceste pagini am învățat că marii creatori nu au neapărat cea mai înaltă expertiză, ci caută, mai degrabă, perspectivele cele mai largi. Am văzut că succesul nu se obține, de obicei, luând-o înaintea celorlalți, ci așteptând cu răbdare momentul potrivit să acționezi. Și, de-a dreptul șocată, am aflat că tergiversarea poate fi bună. Toți cei care au lucrat cu mine știu cât de mult detest să las lucrurile nefăcute până în ultimul minut, cum cred întotdeauna că tot ceea ce se poate face trebuie făcut de îndată. Mark Zuckerberg, împreună cu mulți alții, ar fi încântat să mă eliberez de presiunea implacabilă pe care o resimt de a termina totul cât mai devreme – și, după cum arată Adam, ar putea să mă ajute pe mine și echipele mele să obținem rezultate mai bune.

Optimistul avizat

În fiecare zi, cu toții întâlnim lucruri pe care le îndrăgim și lucruri pe care trebuie să le schimbăm. Primele ne umplu de bucurie. Celelalte trezesc dorința noastră de a face lumea să fie diferită – la modul ideal, mai bună decât era când am găsit-o noi. Dar încercarea de a schimba niște credințe și comportamente adânc înrădăcinate ne sperie. Acceptăm statu-quo-ul fiindcă realizarea unei schimbări reale pare imposibilă. Și totuși, îndrăznim să punem întrebarea: poate un individ să facă o diferență? Și, în clipele noastre de maximă îndrăzneală: s-ar putea ca acel individ să fiu eu?



Răspunsul lui Adam este un răsunător da. Această carte dovedește că oricare dintre noi poate să lupte pentru idei care îmbunătățesc lumea din jur.

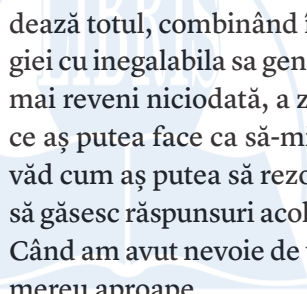
Prietenul

L-am cunoscut pe Adam când *A da și a lua*, prima lui carte, făcea vâlvă în Silicon Valley. Am citit-o și imediat am început să o citez oricui era dispus să asculte. Adam era nu numai un cercetător talentat, ci și un profesor plin de har și un povestitor înzestrat, capabil să explice simplu și clar idei complicate.

Pe urmă, soțul meu l-a invitat pe Adam să discute cu echipa sa la sediul companiei și am luat cina împreună. Adam era întru totul la fel de extraordinar în persoană, pe cât era în scrierile sale. Avea cunoștințe enciclopedice și o energie contagioasă. Am început să discut cu el despre modul în care cercetările sale ar putea să contribuie la dezbaterile privind diferențele dintre cele două sexe și am început să lucrăm împreună. Am continuat colaborarea până astăzi, efectuând cercetări și scriind editoriale de opinie despre femei și activitatea profesională. LeanIn.Org a beneficiat enorm de analiza lui riguroasă și de angajarea sa față de egalitate.

O dată pe an, Facebook reunește echipele sale globale și, în 2015, l-am invitat pe Adam să țină discursul de deschidere. Toată lumea a fost uluită de inteligența și umorul lui. La câteva luni după aceea, echipele încă discutau despre ideile sale percutante, punând în practică sfaturile sale.

Cu timpul, ne-am împrietenit. Când am fost lovită de un eveniment tragic, moartea subită a soțului meu, Adam mi-a fost alături așa cum ar face-o numai un prieten adevărat. El a abordat perioada cea mai neagră din viața mea așa cum abor-



dează totul, combinând înțelegerea sa fără pereche a psihologiei cu inegalabila sa generozitate. Când credeam că nu-mi voi mai reveni niciodată, a zburat de-a latul țării ca să-mi explice ce aş putea face ca să-mi recapăt curajul. Când nu puteam să văd cum aş putea să rezolv o situație devastatoare, m-a ajutat să găsesc răspunsuri acolo unde credeam că nu există vreunul. Când am avut nevoie de un umăr pe care să plâng, al său a fost mereu aproape.

În cel mai adânc sens al cuvântului, un prieten este cineva care vede în tine un potențial mai mare decât zărești tu însuși, cineva care te ajută să devii cea mai bună versiune a persoanei tale. Magia acestei cărți rezidă în faptul că Adam devine acel gen de prieten pentru oricine o citește. El oferă o bogăție de sfaturi care te ajută să învingi îndoiala și teama, vorbind deschis, avansând idei și descoperind aliați în locurile cele mai improbabile. Îți dă sfaturi practice privind managementul anxietății, canalizarea furiei, descoperirea forței din slăbiciunile tale, depășirea obstacolelor și cum să le dai speranțe altora.

Originalii este una dintre cărțile cele mai importante și cele mai captivante din câte am citit vreodată, plină de surprize și idei de mare forță. Nu va schimba doar felul în care vedeți lumea; ar putea să schimbe modul în care vă trăiți viața. Și ar putea, foarte bine, să vă dăruiască inspirația de a schimba lumea voastră.

Sheryl Sandberg
Chief operating officer la Facebook și
fondatoare a LeanIn.Org

1

Distrugerea creatoare

AFACEREA RISCANTĂ DE A MERGE CONTRA CURENTULUI



Omul rezonabil se adaptează lumii; cel nerezonabil perseverează încercând a face lumea să i se adapteze lui. Prin urmare, orice progres se bazează pe omul nerezonabil.¹

George Bernard Shaw

Într-o seară friguroasă din toamna lui 2008, patru studenți s-au apucat să revoluționeze o industrie. Își pierduseră sau își spărseseră ochelarii și, pentru că erau îngropați în datorii, erau indignați de cât i-ar fi costat să-i înlocuiască. Un student purtase cinci ani aceeași pereche stricată de ochelari – folosea o agrafă ca să le cârpească rama. A refuzat să plătească prețul piperat al unor lentile noi, chiar și după ce rețeta oculistului s-a modificat de două ori.

Luxottica, gorila de 400 de kilograme din această industrie, controla peste 80% din piața dispozitivelor de corecție a vederii. Ca să facă ochelarii mai accesibili, studenții ar fi trebuit să răstoarne un gigant. Odată ce au văzut cum Zappos a transformat piața de încălțăminte vânzând pantofi online, s-au întrebat dacă ar putea face același lucru în domeniul articolelor de corecție a vederii.

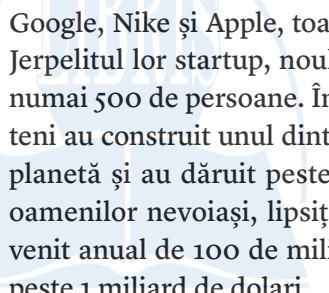
Când le vorbeau în treacăt prietenilor despre ideea lor, de fiecare dată erau întâmpinați cu un potop de critici caustice. Nimeni n-ar cumpăra vreodată ochelari de pe internet, insistau amicii lor. Oamenii trebuie să-i probeze mai întâi. Sigur,

Zappos dăduse lovitura cu pantofii, dar exista un motiv pentru care nu se întâmplase la fel și cu ochelarii. „Dacă era o idee bună“, au auzit în repetate rânduri, „cineva ar fi făcut-o deja.“

Niciunul dintre studenți nu avea nicio pregătire în comerț electronic și tehnologie, cu atât mai puțin în vânzările cu amănuntul, modă sau îmbrăcăminte. În pofida obiecțiilor care susțineau că ideea lor era una smintită, ei au declinat niște oferte bănoase de joburi pentru a lansa o companie. Aveau să vândă ochelari care, în mod normal, ar fi costat 500 de dolari la magazin, cu 95 de dolari online, donând țarilor în curs de dezvoltare o pereche de ochelari la fiecare tranzacție.

Întreaga afacere depindea de un website funcțional. În absența lui, cumpărătorilor le-ar fi fost imposibil să vadă ori să cumpere produsele lor. După ce s-au chinuit să assembleze un website, au reușit, până la urmă, să-l deschidă online la ora 4 a.m., cu o zi înainte de lansarea din februarie 2010. Au numit compania Warby Parker², combinând numele purtate de două personaje create de romancierul Jack Kerouac, care i-a inspirat să se elibereze de presiunea socială și să pornească în propria lor aventură. Admirau spiritul său rebel, care s-a infiltrat în cultura lor. Și a meritat.

Studenții sperau să vândă una sau două perechi de ochelari pe zi. Dar, când [revista de modă masculină] *GQ* i-a numit „compania Netflix în domeniul dispozitivelor de corectare a vederii“, și-au atins targetul primului an în mai puțin de o lună, vânzând atât de rapid încât au fost nevoiți să înregistreze 20 000 de clienți pe o listă de așteptare. Le-au trebuit nouă luni până când au avut pe stoc un inventar suficient ca să poată satisface întreaga cerere. Derulăm rapid înainte până în 2015, când *Fast Company* a publicat o listă cu cele mai inovatoare companii din lume. Warby Parker nu doar a intrat pe listă; a ocupat primul loc. Cei trei câștigători din anii precedenți erau giganții creativi



Google, Nike și Apple, toate având peste 50 000 de angajați. Jerpelitul lor startup, noul puști din cartier, avea un staff de numai 500 de persoane. În decurs de cinci ani, cei patru prieteni au construit unul dintre cele mai distinse branduri de pe planetă și au dăruit peste un milion de perechi de ochelari oamenilor nevoiași, lipsiți de ei. Compania a înregistrat un venit anual de 100 de milioane de dolari și a fost evaluată la peste 1 miliard de dolari.

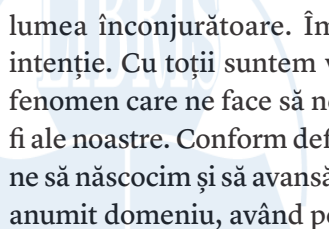
În 2009, unul dintre fondatori mi-a propus să particip la capitalul companiei, oferindu-mi șansa de a investi în Warby Parker. Am refuzat.

A fost una dintre cele mai proaste decizii din câte am luat vreodată și am simțit nevoia să înțeleg unde am greșit.

-
- **Original**, adj. *Originea sau sursa unui lucru; din ce izvorăște, începe sau derivă ceva.*
 - **Original**, subst. *Un lucru cu caracter singular sau unic; o persoană care este diferită de alți oameni într-un mod atrăgător sau interesant; o persoană cu inițiativă proaspătă sau capacitate inventivă.³*

Cu ani în urmă, psihologii au descoperit că există două căi spre succes: conformitatea și originalitatea.⁴ Conformitatea înseamnă să urmezi mulțimea pe căile convenționale și să menții statu-quo-ul. Originalitatea înseamnă să apuci pe cărări mai puțin bătute, să lupți pentru un set de idei sau de valori inedite, care înaintează contra curentului, dar care, în cele din urmă, fac ca lucrurile să meargă mai bine.

Desigur, nimic nu este pe de-a-ntregul original, în sensul că toate ideile noastre sunt influențate de ceea ce învățăm din



lumea înconjurătoare. Împrumutăm constant, cu sau fără intenție. Cu toții suntem vulnerabili față de kleptomnie⁵ – fenomen care ne face să ne amintim ideile altora ca și cum ar fi ale noastre. Conform definiției mele, originalitatea presupune să născocim și să avansăm o idee relativ neobișnuită într-un anumit domeniu, având potențialul de a-l perfecționa.

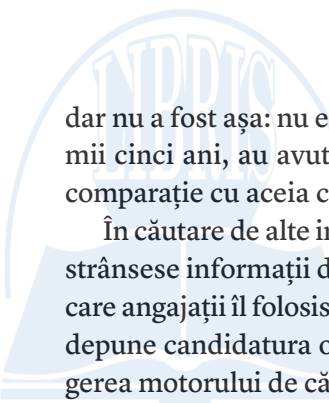
Originalitatea însăși începe cu creativitatea: conceperea unei idei care este deopotrivă nouă și utilă. Dar nu se oprește aici. Originalii sunt oameni care iau inițiativa de a transpune în realitate viziunile lor.

Fondatorii companiei Warby Parker au avut originalitatea să viseze un mod neconvențional de a vinde ochelari online, însă au devenit niște inițiatori atunci când au acționat astfel încât să-i facă deopotrivă ușor de procurat și la un preț convenabil.

Această carte ne spune cum putem să devenim cu toții mai originali. Un indiciu surprinzător se găsește în motorul de căutare pe care îl folosiți ca să navigați pe internet.

Descoperirea defectelor din șabloanele preinstalate

Nu cu mult timp în urmă, economistul Michael Housman a condus un proiect menit să explice din ce motiv unii agenți din serviciile de relații cu publicul își păstrau jobul mai mult timp decât alții. Înarmat cu date despre peste 30 000 de angajați care preluau apelurile telefonice către bănci, linii aeriene și companii de telefonie mobilă, el bănuia că istoricul activității lor profesionale ar putea să conțină unele indicii legate de devotamentul lor. El a presupus că indivizii care schimbaseră anterior numeroase joburi ar pleca mai devreme,



dar nu a fost așa: nu era mai probabil ca angajații care, în ultimii cinci ani, au avut cinci joburi să renunțe la postul lor în comparație cu aceia care, în ultimii cinci, au avut același job.

În căutare de alte indicii, Housman a remarcat că echipa lui strânsese informații despre motorul de căutare pe internet pe care angajații îl folosiseră atunci când s-au conectat pentru a-și depune candidatura online. Într-o doară, a verificat dacă alegerea motorului de căutare putea să aibă o legătură cu părăsirea jobului. Nu se aștepta să descopere o corelație, presupunând că preferința pentru un motor de căutare era o pură chestiune de gust. Dar, când s-a uitat peste rezultate, a rămas uimit: angajații care folosiseră Firefox sau Chrome ca să caute pe web și-au păstrat slujbele cu 15% mai mult timp decât aceia care folosiseră Internet Explorer sau Safari.

Gândind că era o coincidență, Housman a efectuat aceeași analiză în ceea ce privește absențele de la serviciu. Modelul era același: era cu 19% mai puțin probabil ca utilizatorii de Firefox și Chrome să chiulească în comparație cu amatorii de Internet Explorer și Safari.

Apoi a verificat performanța. Echipa lui strânsese aproape trei milioane de date privind vânzările, satisfacția consumatorilor și durata medie a convorbirilor telefonice. Utilizatorii de Firefox și Chrome înregistraseră vânzări semnificativ mai mari, iar convorbirile lor telefonice fuseseră mai scurte. Și clienții lor erau mai mulțumiți: după 90 de zile de prezență la serviciu, utilizatorii de Firefox și Chrome au atins niveluri de satisfacție a consumatorilor pe care utilizatorii de Internet Explorer și Safari nu le-au atins decât după 120 de zile de la angajare.

Nu motorul de căutare în sine i-a făcut să-și păstreze jobul, să nu chiulească și să aibă succes. În schimb, e vorba despre ceea ce semnalează preferința lor în materie de browsere despre

obiceiurile lor. De ce utilizatorii de Firefox și Chrome sunt mai devotați și au performanțe mai bune la toți parametrii?

Răspunsul evident era că acești angajați erau mai pricepuți în materie de tehnologie informatică, așa că l-am întrebat pe Housman dacă putea să exploreze acest aspect. Toți angajații dăduseră un test de competență informatică, care evalua cunoștințele lor despre shortcuturi pe tastatură, despre software și hardware, precum și un test cronometrat de viteză a scrierii pe tastatură. Dar cei din grupul Firefox și Chrome nu au dovedit că ar avea o competență informatică semnificativ superioară și nu tastau mai repede sau cu mai puține greșeli. Chiar și după luarea în calcul a acestor scoruri, efectul motorului de căutare s-a menținut. Cunoștințele și abilitățile tehnice nu erau sursa avantajului lor.

Ceea ce a făcut diferența a fost *cum* au obținut motorul de căutare. Dacă îți cumpărai un PC, de cum îl deschideai prima oară, Internet Explorer era deja instalat în Windows. Dacă ești utilizator de Mac, computerul avea deja preinstalat Safari. Aproape două treimi dintre agenții de relații cu publicul foloseau browserul-șablon, fără să se întrebe vreodată dacă nu era disponibil unul mai bun.⁶

Ca să obții Firefox sau Chrome, trebuie să demonstrezi oarecare ingeniozitate și să instalezi un motor de căutare diferit. În loc să accepți șablonul preinstalat, ai un pic de inițiativă, căutând o opțiune care poate fi mai bună. Și, oricât de mărunț, un act de inițiativă este o fereastră deschisă înspre ceea ce faci la locul de muncă.

Agenții de relații cu publicul care au acceptat șabloanele Internet Explorer și Safari au abordat la fel și jobul lor. Nu s-au abătut de la protocolul scris pentru vânzări și au urmat procedurile standard de soluționare a reclamațiilor clienților. Ei au considerat că fișa postului este fixă și, atunci când munca lor

i-a nemulțumit, au început să chiulească și, până la urmă, au demisionat.

Angajații care au avut inițiativa să înlocuiască motoarele lor de căutare cu Firefox sau Chrome au abordat jobul lor altcumva. Au căutat modalități inedite de a vinde produse consumatorilor și de a le rezolva nemulțumirile. Când au întâlnit o situație care nu le-a plăcut, au remediat-o. Odată ce au avut inițiativa de a-și îmbunătăți situația, au avut puține motive să plece. Ei și-au creat joburile pe care și le doreau. Dar ei au fost excepția, nu regula.

Noi trăim într-o lume Internet Explorer. Exact așa cum aproape două treimi dintre reprezentanții companiilor în relațiile cu clienții utilizau motorul de căutare preinstalat pe computerele lor, mulți dintre noi acceptăm șabloanele din viațile noastre. Într-o serie de studii incitante, o echipă condusă de psihopolitologul John Jost a examinat modul în care oamenii reacționează față de niște condiții-șablon indezirabile.⁷ În comparație cu americanii de origine europeană, afro-americanii erau mai puțin satisfăcuți de situația lor economică, dar, în percepția lor, inegalitatea economică era *mai* legitimă și *mai* dreaptă. Față de oamenii cu cele mai mari venituri, era cu 17% mai probabil ca oamenii cu cele mai scăzute venituri să considere că inegalitatea economică este necesară. Și când au fost întrebați dacă ar aproba niște legi care să limiteze drepturile cetățenilor și ale presei de a critica guvernul în cazul în care adoptarea unei astfel de legislații ar fi necesară pentru rezolvarea problemelor națiunii, de două ori mai mulți oameni din categoria celor cu venituri minime erau dispuși să renunțe la libertatea de exprimare comparativ cu oamenii cu veniturile cele mai mari. După ce au descoperit că grupurile dezavantajate susțin, de regulă, statu-quo-ul mai mult decât grupurile privilegiate, Jost și colegii săi au ajuns la următoarea concluzie:

„În mod paradoxal, este cel mai puțin probabil ca oamenii care au cel mai mult de suferit din cauza unei stări date a lucrurilor să o pună la îndoială, să o sfideze, să o respingă ori să o schimbe“.

Ca să explice acest fenomen straniu, echipa lui Jost a elaborat o teorie a justificării preinstalate în sistem. Ideea centrală este că oamenii sunt motivați să raționalizeze statu-quo-ul drept legitim – chiar dacă este împotriva intereselor și preocupărilor specifice grupurilor demografice din care fac parte. Într-un studiu, ei au urmărit votanții partidelor Democrat și Republican înainte de alegerile prezidențiale din 2000. Când George W. Bush a urcat în sondaje, republicanii l-au cotate ca fiind mai dezirabil, dar la fel au făcut și democrații, care își pregăteau deja justificările pentru anticipatul statu-quo. La fel s-a întâmplat când șansele de succes ale lui Al Gore au crescut: atât republicanii, cât și democrații l-au apreciat mai favorabil. Indiferent de ideologiile politice, când un candidat pare sortit să câștige, oamenii l-au agreat mai mult. Când șansele au scăzut, l-au agreat mai puțin.

Sistemul preinstalat de justificare îndeplinește o funcție de alinare. Este un calmant emoțional: dacă lumea *trebuie* să fie așa cum este, noi nu avem de ce să fim nemulțumiți de ea. Dar acceptarea tacită ne răpește, totodată, indignarea morală de a ne ridica împotriva nedreptății și voința creatoare de a lua în calcul modalități alternative în care ar putea să funcționeze lumea.

Nota distinctivă a originalității este respingerea impulsului de a accepta șablonul preinstalat și alegerea de a căuta dacă există o opțiune mai bună. După ce am studiat mai bine de un

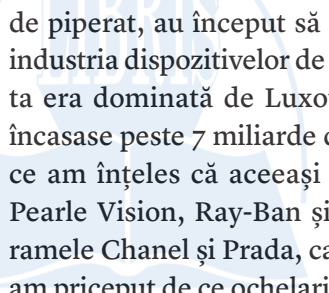
deceniu modalitățile în care putem ameliora această situație, s-a dovedit a fi mult mai puțin dificil decât credeam.

Punctul de start este curiozitatea: a cugeta de ce există un șablon din capul locului. Suntem îndemnați să punem sub semnul întrebării șabloanele atunci când avem o experiență de *vuja de*, opusul lui *déjà vu*. *Déjà vu* are loc atunci când întâlnim ceva nou, dar ni se pare că l-am mai văzut deja. *Vuja de* este reversul – întâlnim ceva familiar, dar îl vedem într-o perspectivă proaspătă, care ne dă posibilitatea de a dobândi noi înțelegeri pătrunzătoare ale unor vechi probleme.⁸

În absența unui eveniment *vuja de*, Warby Parker nu ar fi existat. În timp ce stăteau în laboratorul de informatică, în prima seară când au plănuit compania lor, fondatorii au pus la bătaie un total de 60 de ani în care purtaseră ochelari. Produsul fusese mereu nerezonabil de scump. Dar până în acel moment ei acceptaseră statu-quo-ul ca pe ceva de la sine înțeles, nepunând niciodată sub semnul întrebării prețul-șablon. „Ideea nu mi-a trecut niciodată prin minte“, spune Dave. „Am considerat mereu că ochelarii sunt un articol medical. În mod firesc, am presupus că, dacă îi cumpăram de la un doctor, exista o justificare a prețului.“

Stând cu puțin timp în urmă la coadă în magazinul Apple ca să-și cumpere un iPhone, s-a trezit comparând cele două produse. Ochelarii fuseseră aproape o mie de ani un element esențial în viața omenească și abia dacă se schimbaseră de pe vremea lui tata-mare. Pentru prima oară, Dave Gilboa s-a întrebat de ce ochelarii aveau un preț atât de piperat. De ce un produs în esență atât de simplu costa mai mult decât un complex smartphone?

Oricine putea să-și pună aceleași întrebări și să ajungă la aceleași răspunsuri pe care le-au aflat cei de la Warby Parker. Odată ce au devenit curioși să înțeleagă de ce prețul era atât



de piperat, au început să facă o serie de investigații privind industria dispozitivelor de corecție a vederii. Au aflat că aceasta era dominată de Luxottica, o companie europeană care încasase peste 7 miliarde de dolari în anul precedent. „Odată ce am înțeles că aceeași companie deținea Lenscrafters și Pearle Vision, Ray-Ban și Oakley, precum și licența pentru ramele Chanel și Prada, ca și pentru ochelari de soare – brusc am priceput de ce ochelarii erau atât de scumpi“, spune Dave. „Nimic din costul bunurilor nu justifica prețul.“ Profitând de poziția sa de monopol, Luxottica umfla costul de 20 de ori. Șablonul nu era intrinsec legitim; era o alegere a unui grup de oameni dintr-o anumită companie. Și asta însemna că un alt grup de oameni putea să facă o alegere alternativă. „Noi puteam face lucrurile altfel“, a înțeles deodată Dave. „Era o înțelegere a faptului că ne puteam controla propriul destin, că puteam controla propriile noastre prețuri.“

Când devenim curioși față de șabloanele nesatisfăcătoare din lumea noastră, începem să recunoaștem că majoritatea au origini sociale: regulile și sistemele sunt create de oameni. Și această conștientizare ne dă curajul de a gândi cum le putem schimba. Înainte ca femeile să fi dobândit dreptul de vot în America, mulți „nu consideraseră niciodată până atunci statusul lor degradant altcumva decât ca pe un lucru cât se poate de natural“, remarcă istoricul Jean Baker. Pe măsură ce mișcarea pentru sufragiul feminin a luat amploare, „un număr tot mai mare de oameni au început să observe că datinile, preceptele religioase și legile erau, de fapt, creații omenești și, prin urmare, reversibile“.⁹

Cele două fațete ale ambiției

Presiunile care ne fac să ne acomodăm regulilor-șablon încep mult mai devreme decât ne dăm noi seama. Dacă vă gândiți la indivizii care, după toate probabilitățile, vor face gaură în cer, primul grup care vă vine în minte este format, probabil, din copiii-minune. Aceste genii învață să citească la doi ani, cântă Bach la patru ani, învață cu ușurință analiza matematică la șase ani și vorbesc fluent șapte limbi la opt ani. Colegii lor de clasă tremură de gelozie; părinții lor jubilează pentru că au câștigat la loterie. Dar, parafrazându-l pe T.S. Eliot, carierele lor tind să se sfârșească nu cu un zgomot asurzitor, ci cu un scâncet.¹⁰

Se dovedește că acești copii-minune rareori schimbă lumea când ajung la maturitate. Când psihologii îi studiază pe oamenii cei mai eminenti și influenți din istorie, descoperă că mulți dintre ei nu au fost niște copii neobișnuit de dotați. Și, dacă strângeți un mare grup de copii-minune și îi urmăriți de-a lungul întregii vieți, veți descoperi că nu-i eclipsează pe cei de-o seamă cu ei, dar mai puțin precoci, care provin din familii cu mijloace asemănătoare.

Intuitiv, are sens. Noi presupunem că avantajele de care se bucură copiii supradotați la învățătură le lipsesc în viața reală. În vreme ce au talente intelectuale înnăscute, trebuie să fie lipsiți de abilitățile sociale, emoționale și practice pentru a se descurca în societate. Totuși, când analizăm probele, această explicație dă greș: mai puțin de un sfert din copiii dotați au probleme sociale și emoționale. Marea majoritate sunt bine adaptați – la fel de fermecători la un cocktail ca și la un concurs de ortografie.

Deși copiii-minune sunt adeseori înzestrați deopotrivă cu talent și ambiție, ceea ce-i împiedică să ducă lumea mai departe este faptul că ei nu învață să devină originali.

În timp ce urcă pe scenă la Carnegie Hall, câștigă olimpiade științifice și devin campioni de șah, se întâmplă ceva tragic: practica te duce la perfecțiune, dar nu creează ceva nou. Cei dotați învață să cânte magnific piese de Mozart și frumoasele simfonii ale lui Beethoven, dar nu compun niciodată propriile lor partituri.

Ei își focalizează energia să asimileze cunoștințele științifice existente, nu să producă noi idei perspicace. Ei se conformează regulilor codificate ale jocurilor stabilite în loc să inventeze propriile lor reguli sau jocuri. De-a lungul evoluției lor, se străduiesc să câștige aprobarea părinților și admirația profesorilor lor.

Cercetările demonstrează că elevii cei mai creativi au cele mai mici șanse să devină favoriții profesorilor. Într-un studiu, profesori de școală generală au întocmit liste cu elevii preferați și cei mai puțin agreați, după care au evaluat ambele grupuri pe baza unei liste de caracteristici. Elevii neagreți erau nonconformiști care își făceau propriile lor reguli. Profesorii au tendința să-i discrimineze pe elevii foarte creativi, etichetându-i drept personalități turbulente.¹¹ Reacționând față de această atitudine, mulți copii învață iute să se încadreze în programul de studiu, păstrând ideile lor originale pentru ei înșiși. În expresia autorului Bill Deresiewicz, ei devin cele mai desăvârșite oi din lume.¹²

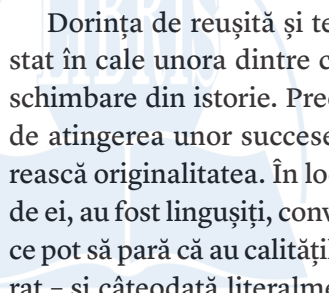
La maturitate, copiii-minune ajung, de regulă, experți în domeniile lor și lideri în organizațiile lor. Totuși „numai o cotă infimă dintre copiii supradotați ajung, în cele din urmă, creatori revoluționari la vârsta adultă“, se lamenta psihologul Ellen Winner. „Cei care o fac trebuie să treacă printr-o tranziție dureroasă“, de la condiția de copil „care învață rapid și fără

efort un domeniu stabilit“ la cea de adult care, „în ultimă instanță, reconfigurează un domeniu“.¹³

Majoritatea copiilor-minune nu fac acest salt. Ei aplică abilitățile lor extraordinare în modalități obișnuite, fiind maeștri în joburile lor fără să pună sub semnul întrebării șabloanele și fără să facă valuri. Portofoliile lor de risc sunt dezechilibrate: în oricare domeniu ar intra, procedează cu prudență, urmând căile convenționale spre succes. Devin medici care își vindecă pacienții fără să lupte pentru a remedia sistemele de sănătate deficiente, care îi împiedică din capul locului pe mulți pacienți să aibă acces la servicii medicale. Devin avocați care își apără clienții pentru că au încălcat niște legi învechite, fără să încerce să transforme legile înseși. Devin profesori care își pregătesc lecțiile de algebră fără să se întrebe dacă algebra este materia pe care elevii au nevoie să o învețe. Deși ne bazăm pe ei pentru ca lumea să meargă lin mai departe, ei ne mențin în alergare pe o bandă rulantă.

Copiii-minune sunt împiedicați de motivația reușitei. Dorința de succes stă la originea multora dintre cele mai mari realizări ale lumii. Când suntem hotărâți să excelăm, avem combustibilul necesar ca să muncim mai intens, mai mult timp și mai inteligent. Dar, pe măsură ce culturile înregistrează un număr semnificativ de reușite, originalitatea este tot mai mult lăsată în seama câtorva inși specializați.¹⁴

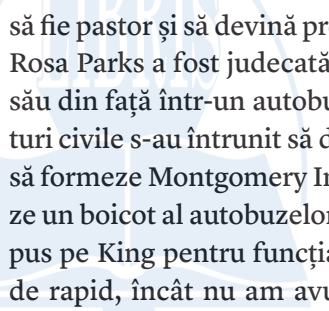
Când motivația reușitei urcă până la cer, poate să excludă originalitatea: cu cât prețuiești mai mult reușita, cu atât ajungi să fii mai îngrozit de eșec. În loc să ținim niște realizări unice, dorința intensă de a reuși ne face să tânjim după succesul garantat. După cum se exprimă psihologii Todd Lubart și Robert Sternberg, „odată ce oamenii depășesc un nivel mediu al nevoii de reușită, există dovezi că devin mai puțin creativi“.¹⁵



Dorința de reușită și teama de eșec care o însoțește le-au stat în cale unora dintre cei mai mari creatori și inițiatori de schimbare din istorie. Preocupați de menținerea stabilității și de atingerea unor succese convenționale, au ezitat să urmărească originalitatea. În loc să înainteze cu toată forța și siguri de ei, au fost lingușiți, convinși ori siliți să ia o poziție. În vreme ce pot să pară că au calitățile unor lideri naturali, au fost la figurat – și câteodată literalmente – ridicați pe soclu de adepții și egalii lor.¹⁶ Dacă o mână de oameni nu ar fi fost convinși să inițieze acțiuni originale, America putea să nu fi existat, mișcarea pentru drepturi civile putea să fi rămas un vis, Capela Sixtină putea să fi rămas cu pereții goi, iar computerul personal putea să nu fi fost niciodată popularizat.

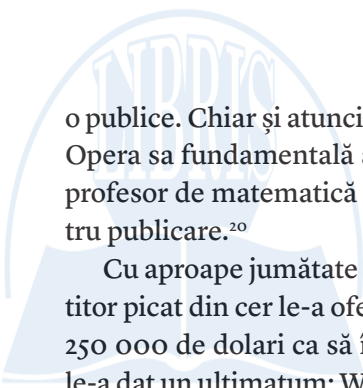
Din perspectiva zilelor noastre, Declarația de Independență pare să fi fost inevitabilă, dar ea a fost pe punctul de a nu fi proclamată din cauza ezitărilor unora dintre principalii revoluționari. „Bărbații care au preluat pozițiile de comandă în timpul Revoluției Americane au alcătuit cel mai puțin probabil grup de revoluționari pe care ni-l putem imagina“, scrie Jack Rakove, istoricul câștigător al Premiului Pulitzer. „Ei au devenit revoluționari împotriva propriei voințe.“ În anii premergători războiului, John Adams s-a temut de represaliile britanicilor și a ezitat să renunțe la înfloritoarea lui carieră de avocat; s-a implicat numai după ce a fost ales delegat la Primul Congres Continental. George Washington fusese absorbit de administrarea domeniilor sale și de afacerile sale cu grâu, făină, pește și creșterea cailor, alăturându-se cauzei numai după ce Adams l-a desemnat comandant suprem al armatei. „Am folosit toate mijloacele de care dispuneam ca să evit această funcție“, a scris Washington.¹⁷

Peste aproape două secole, Martin Luther King Jr. s-a temut să preia conducerea mișcării pentru drepturi civile; visul lui era



să fie pastor și să devină președinte de colegiu. În 1955, după ce Rosa Parks a fost judecată pentru că a refuzat să cedeze locul său din față într-un autobuz, un grup de activiști pentru drepturi civile s-au întrunit să discute reacția lor. Au căzut de acord să formeze Montgomery Improvement Association și să lanseze un boicot al autobuzelor, iar unul dintre participanți l-a propus pe King pentru funcția de președinte. „S-a întâmplat atât de rapid, încât nu am avut timp să reflectez în profunzime. Probabil că, dacă aș fi făcut-o, aș fi refuzat nominalizarea“, nota King. Doar cu trei săptămâni mai devreme, King și soția lui „au căzut de acord că nu trebuie să-mi asum nicio grea responsabilitate comunitară, întrucât abia încheiasem teza mea de doctorat și trebuia să acord mai multă atenție activității mele de la biserică“. A fost ales în unanimitate să conducă boicotul. Trebuind să țină în acea seară un discurs în fața comunității, „am fost copleșit de teamă“. King avea să învingă acea tulburare destul de repede, pentru ca, în 1963, glasul său tunător să unească o țară în jurul unei viziuni electrizante despre libertate. Dar asta s-a întâmplat numai pentru că un coleg a propus ca Luther King să țină discursul final la Marșul spre Washington și a format o coaliție de lideri care să pledeze în favoarea lui.¹⁸

Michelangelo nu a fost interesat când Papa l-a însărcinat să picteze o frescă pe tavanul Capelei Sixtine. El se considera sculptor, nu pictor, și sarcina i s-a părut atât de copleșitoare încât a fugit la Florența. Doi ani aveau să treacă până când a început să lucreze la proiect, în urma insistențelor Papei.¹⁹ Iar astronomia a stagnat timp de decenii fiindcă Nicolaus Copernic a refuzat să publice descoperirea sa originală că Pământul se rotește în jurul Soarelui. Temându-se de ostracizare și ridicol, a păstrat tăcerea 22 de ani, comunicând descoperirile sale numai prietenilor săi. Până la urmă, un cardinal important a aflat despre opera lui și i-a scris un răvaș în care-l îndemna să

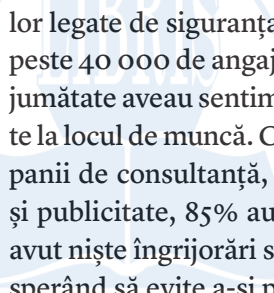


o publice. Chiar și atunci, Copernic a mai ezitat încă patru ani. Opera sa fundamentală a văzut lumina zilei după ce un tânăr profesor de matematică a preluat inițiativa și a propus-o pentru publicare.²⁰

Cu aproape jumătate de mileniu mai târziu, când un investitor picat din cer le-a oferit lui Steve Jobs și lui Steve Wozniak 250 000 de dolari ca să înregistreze compania Apple în 1977, le-a dat un ultimatum: Wozniak trebuia să plece de la Hewlett-Packard. El a refuzat. „Încă mai intenționez să rămân la acea companie pentru totdeauna“, declară Wozniak. „Eram blocat psihologic deoarece, de fapt, nu doream să lansez o companie. Pentru că mi-era frică“, recunoaște el.²¹ Wozniak s-a răzgândit numai după ce a fost încurajat de Jobs, de numeroși prieteni și de părinții săi.

Ne putem doar imagina câți alde Wozniak, Michelangelo și King nu și-au urmărit, publicat sau promovat ideile lor originale pentru că nu au fost târâți sau catapultăți în lumina reflectoarelor. Chiar dacă nu toți putem aspira să lansăm propriile noastre companii, să creăm o capodoperă, să transformăm gândirea occidentală ori să conducem o mișcare pentru drepturi civile, avem idei de îmbunătățire a locurilor noastre de muncă, a școlilor și a comunităților noastre. E trist că mulți dintre noi ezităm să acționăm pentru a ne promova ideile. Conform observației celebre a economistului Joseph Schumpeter, originalitatea este un act de distrugere creatoare.²² Pledoaria pentru noi sisteme necesită adeseori demolarea vechilor modalități de a face lucrurile și noi dăm înapoi, de teamă să nu zgâlțâim barca. Dintre cei aproape o mie de savanți din Food and Drug Administration*, peste 40% se temeau că ar suferi represalii dacă ar vorbi în public despre îngrijorările

* Agenția Americană de reglementare a alimentației, suplimentelor dietetice, medicamentelor, cosmeticelor, dispozitivelor medicale și celor care emit radiații. (n.r.)

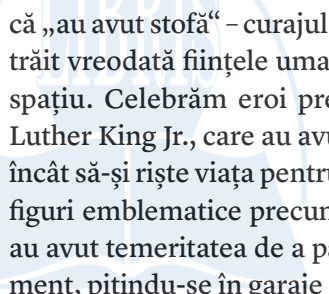


lor legate de siguranța alimentelor sau a medicamentelor. Din peste 40 000 de angajați ai unei companii de înaltă tehnologie, jumătate aveau sentimentul că nu e sigur să aibă opinii disidente la locul de muncă. Când au fost intervievați angajați din companii de consultanță, servicii financiare, media, farmaceutice și publicitate, 85% au recunoscut că și-au ținut gura când au avut niște îngrijorări serioase în loc să le spună răspicat șefilor, sperând să evite a-și periclita imaginea, relațiile și cariera.²³

Ultima oară când ați avut o idee originală, ce ați făcut cu ea? Deși America este un tărâm al individualității și al exprimării libere, în căutarea excelenței și de teama eșecului, cei mai mulți dintre noi optează să se acomodeze în loc să iasă în evidență. „În materie de stil, înoată în direcția curentului“, se spune că ar fi sfătuit Thomas Jefferson, „dar în materie de principii, rămâi tare ca o stâncă.“ Presiunea de a reuși ne duce în direcția opusă. Găsim modalități superficiale de a părea originali – afișându-ne cu papion, purtând pantofi de un roșu strident – fără să ne asumăm riscul de a fi cu adevărat originali. Când vine vorba despre ideile tari din capetele noastre și de valorile centrale din inimile noastre, ne autocenzurăm. „Există în viață atât de puțini originali“, spune renumitul director executiv Melody Hobson, deoarece oamenii se tem „să vorbească deschis și să iasă în evidență.“²⁴ Care sunt obiceiurile oamenilor a căror originalitate se întinde dincolo de aparență spre acțiunea efectivă?

Materialul potrivit

Ca să fii un original, trebuie să-ți asumi riscuri radicale. Această convingere este atât de adânc inculcată în psihicul nostru cultural, încât rareori ne luăm răgazul de a reflecta asupra ei. Îi admirăm pe cosmonauții Neil Armstrong și Sally Ride pentru



că „au avut stofă“ – curajul de a părăsi unica planetă pe care au trăit vreodată ființele umane și de a se aventura cutezătorii în spațiu. Celebrăm eroi precum Mahatma Gandhi și Martin Luther King Jr., care au avut convingeri suficient de puternice încât să-și riște viața pentru principiile lor morale. Idolatrizăm figuri emblematice precum Steve Jobs și Bill Gates pentru că au avut temeritatea de a părăsi școala și de a risca să dea faliment, pitindu-se în garaje ca să-și transforme viziunile tehnologice în realitate.

Când ne minunăm de indivizii originali, care potențează creativitatea și aduc schimbarea în lume, tindem să presupunem că ei sunt alcătuiți dintr-un material diferit. Așa cum unii oameni norocoși s-au născut cu mutații genetice care-i fac imuni față de boli precum cancerul, obezitatea și HIV, credem că marii creatori s-au născut cu o imunitate biologică față de risc. Ei sunt dotați să accepte incertitudinea și să ignore aprobarea socială; pur și simplu, nu le pasă de costurile nonconformismului, așa cum facem noi, ceilalți. Sunt programați să fie iconoclaști, rebeli, revoluționari, zurbagii, disidenți și opozanți impermeabili față de frică, respingere și ridicol.

După cum a fost inventat de economistul Richard Cantillon, cuvântul „întreprinzător“ înseamnă literal „purtător de risc“.²⁵ Când citim povestea ascensiunii stratosferice a companiei Warby Parker, această temă de reflecție se face auzită clar și cu tărie. Ca toți marii creatori, inovatori și agenți de schimbare, fondatorii au transformat lumea pentru că erau dispuși să creadă orbește în ceva. La urma urmei, dacă nu riști să lovești mingea de baseball cu toată forța, dar cu șanse mai mari să ratezi lovitura, este imposibil să marchezi un *home run*.*

* *Home run* – realizarea supremă în baseball, care aduce un punct pe tabela de scor pentru echipa care l-a reușit. Jucătorul aflat la bătaie [*hitter* sau *batter*] lovește cu băta mingea aruncată de un adversar [*pitcher*]. Dacă lovitura este atât de puternică încât trimite mingea în

Nu-i așa?

Cu șase luni înainte de lansarea companiei Warby Parker, unul dintre fondatori se găsea în sala mea de curs de la Wharton. Înalt și afabil, cu părul negru și creț și iradiind o energie calmă, Neil Blumenthal provenea dintr-un mediu familial din afara cercurilor avide de profit și aspira sincer să facă lumea un tărâm mai bun. Când mi-a propus să investesc în compania lor, la fel ca mulți sceptici, i-am spus că părea o idee interesantă, dar că era greu de imaginat că oamenii vor comanda ochelari online.

Cu o bază de clienți neîncredători, știam că ar fi fost nevoie de un efort herculean pentru a lansa compania. Și când am aflat cum își petreceau timpul Neil și prietenii lui pregătind lansarea, am avut senzația de leșin că erau condamnați.

Prima lor minge ratată*, i-am spus lui Neil, avea drept cauză faptul că erau încă studenți. Dacă ei credeau cu adevărat în Warby Parker, ar trebui să întrerupă studiile ca să se concentreze tot timpul cât țineau ochii deschiși asupra lansării companiei lor.

„Vrem să ne asigurăm împotriva riscurilor“, mi-a răspuns el. „Nu suntem siguri că este o idee bună și nu avem niciun indiciu că va reuși, așa că ne-am ocupat de afacere în timpul nostru liber, în paralel cu studiile. Înainte să începem, eram patru prieteni și am convenit că mai important decât succesul este să ne purtăm corect unul față de ceilalți. Dar pe timpul verii, Jeff a obținut un grant ca să se dedice pe deplin afacerii.

tribune, *hitter*-ul poate să treacă la pas prin toate cele trei baze din fața lui, revenind la baza de plecare [*home base*] – *home run*. (n.t.)

* Grant continuă analogiile cu jocul de baseball. În original, *strike*: jucătorul la bătaie [*hitter*] nu reușește să lovească mingea aruncată de *pitcher*. La trei mingi ratate, *hitterul* este eliminat din joc – *strikeout*. Ceva mai încolo, Grant face o nouă analogie cu jocul de baseball, când spune că ar fi rămas la facultate și s-ar fi angajat undeva ca să-și apere bazele. (n.t.)

Dar ceilalți trei fondatori? „Toți avem câte un internship“, a recunoscut Neil. „Eu lucrez în consultanță, Andy, în capital de risc, iar Dave, în sistemul de sănătate.“

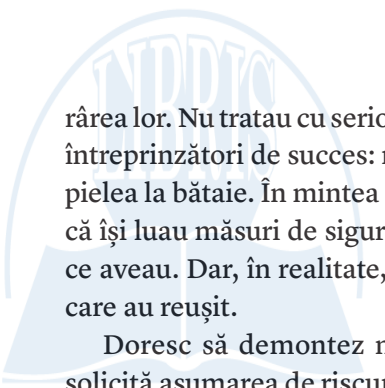
Din cauza timpului redus avut la dispoziție și a atenției împărțite, încă nu construiseră un website și le-a luat șase luni numai până când au căzut de acord asupra unui nume al companiei. A doua minge ratată.

Totuși, înainte să renunț la ei definitiv, mi-am amintit că toți urmau să termine facultatea la sfârșitul anului, ceea ce însemna că, în sfârșit, ar avea timp să se dedice complet afacerii. „Ei bine, nu neapărat“, a bătut în retragere Neil. „Ne-am asigurat riscurile. Dacă lucrurile nu merg, am acceptat un job cu normă întreagă după absolvire. La fel și Jeff. Și, ca să fie sigur că are de ales, Dave a obținut două programe de internship peste vară și discută cu fostul lui angajator să revină la compania lui.“

A treia minge ratată. Erau eliminați din joc – la fel și eu.

Am refuzat să investesc în Warby Parker fiindcă Neil și amicii lui semănau prea mult cu mine. Am ajuns profesor pentru că m-a pasionat să descopăr noi viziuni pătrunzătoare, să împărtășesc altora cunoștințele mele și să predau noilor generații de studenți. Dar în clipele mele de maximă sinceritate știu că am fost atras, totodată, de securitatea postului meu definitiv de profesor titular. N-aș fi avut niciodată la douăzeci de ani suficiență încredere încât să pornesc o afacere. Dacă aș fi avut, cu siguranță aș fi rămas la facultate și mi-aș fi luat un job ca să-mi apăr bazele.

Când am comparat opțiunile fondatorilor companiei Warby Parker cu modelul meu mintal de întreprinzători de succes, acestea nu au corespuns. Lui Neal și colegilor săi le lipsea curajul de a se năpusti cu țeava pistolului înroșită de roiul gloanțelor trase, ceea ce m-a făcut să pun la îndoială convingerea și hotărâ-



rârea lor. Nu tratau cu seriozitate tentativa lor de a deveni niște întreprinzători de succes: nu-și pusese în suficientă măsură pielea la bătaie. În mintea mea, erau sortiți să dea greș pentru că își luau măsuri de siguranță, în loc să pună rămășag pe tot ce aveau. Dar, în realitate, tocmai acesta este motivul pentru care au reușit.

Doresc să demontez mitul potrivit căruia originalitatea solicită asumarea de riscuri și să vă conving de faptul că originalii sunt, în realitate, mult mai asemănători cu noi decât ne dăm seama. În orice domeniu, de la afaceri și politică până la știință și artă, oamenii care împing lumea înaintea cu idei originale sunt rareori modele de perfecțiune în ceea ce privește convingerea și hotărârea. Întrucât pun sub semnul întrebării tradițiile și sfidează statu-quo-ul, ei pot să pară cutezători și siguri pe ei la suprafață. Dar, atunci când le descojești straturile unul câte unul, adevărul este că și ei, la rândul lor, se luptă cu teama, ambivalența și îndoiala de sine. Îi vedem ca pe niște întemeietori care acționează din proprie inițiativă, însă eforturile lor sunt adeseori alimentate și câteodată impuse de alții. Și, oricât de mult s-ar părea că tânjesc după risc, în realitate ei preferă să-l evite.

Într-un studiu fascinant, Joseph Raffiee și Jie Feng, cercetători în domeniul managementului, au pus o întrebare simplă: atunci când oamenii pornesc o afacere, este mai avantajos pentru ei să-și păstreze joburile curente ori să renunțe la ele? Între 1994 și 2008 au urmărit un grup reprezentativ pe plan național de peste 5 000 de americani trecuți de douăzeci, treizeci, patruzeci și cincizeci de ani care au devenit întreprinzători. Dacă acești fondatori și-au păstrat ori și-au părăsit joburile