

Caprins

Mintea creativă

Schimbă-ți radical gândirea
Abandoneză zona de confort
Dezvoltă strategii îndrăznețe

Traducere: Anca Mihaela Florea

CAPITOLUL 1

Genera forme noi

CAPITOLUL 2

Inteligăție creativă și puterea creației

CAPITOLUL 3

Înțelegește te înțelept

CAPITOLUL 4

Scara succesiunii

CAPITOLUL 5

Te să ne controlăm mintea

CAPITOLUL 6

Înțelegește te înțelept

CAPITOLUL 7

Înțelegește te înțelept

CAPITOLUL 8

Înțelegește te înțelept

CAPITOLUL 9

Înțelegește te înțelept

CAPITOLUL 10

Înțelegește te înțelept



NICULESCU

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	7
<i>Introducere</i>	9
CAPITOLUL 1 <i>Este momentul să renunțați la noile obiceiuri</i>	13
CAPITOLUL 2 <i>Temerara lume nouă</i>	30
CAPITOLUL 3 <i>Puterea creativă și puterea creației</i>	46
CAPITOLUL 4 <i>Spirala succesului</i>	64
CAPITOLUL 5 <i>Cum să ne controlăm mintea</i>	84
CAPITOLUL 6 <i>Neuroplasticitate pentru micul dejun</i>	102
CAPITOLUL 7 <i>Schimbați-vă modul de a gândi... Reconstruiți-vă realitatea!</i>	119

CAPITOLUL 9

Crearea coincidențelor 154

CAPITOLUL 10

Transformarea relațiilor 171

CAPITOLUL 11

Noi modalități de neconcepție 186

CAPITOLUL 12

Putere, prezență și bunăstare 201

Note

..... 213

CAPITOLUL 1

Este momentul să renunțați la noile obiceiuri

În 1971, doi frați au deschis un anticariat de 250 m² în orașul meu natal, Ann Arbor, din Michigan. Pe parcursul a două decenii, această afacere familială s-a transformat în Borders Books, un lanț uriaș cu mai bine de 650 de magazine și cu mii de angajați. Borders a creat o experiență interioară uimitoare, aducând bucuria de a râsfoi mii de titluri în zone ale țării unde nu existase niciodată o librărie. La doi ani după oferta publică inițială din 1995, acțiunile Borders au atins cea mai mare valoare. Cu toate acestea, după 16 ani, compania pe care un editor o numise „cea mai invidiată din domeniul său de activitate” și-a declarat falimentul. Dar ce s-a întâmplat?

Există mai multe motive pentru care afacerile se închid. Am auzit cu toții statistici sumbre despre frecvența cu care eșuează afacerile deschise recent. Există dispute aprinse despre cifrele exacte, acestea variind de la înfricoșătorul nouă din zece, la varianta mai optimistă – cinci din zece companii care se închid în primul an sau înainte de 18 luni de activitate. Într-un articol din *Forbes*, Eric T. Wagner ne oferă cinci motive ale eșecului: lipsa legăturii cu clienții, lipsa propunerii unei singure valori,

lipsa unui marketing eficient, lipsa *leadership*-ului eficient, precum și lipsa unui model de business profitabil.¹ Dacă organizației dumneavoastră îi lipsește una dintre aceste componente vitale, ea nu va mai rezista prea mult.

Dar ce se întâmplă cu organizațiile care au toate aceste ingrediente și ating succesul – cum s-a întâmplat și cu Borders –, iar apoi dispar dintr-o dată? Eșecul are multiple cauze, inclusiv administrarea financiară deficitară și deciziile proaste de marketing. Câteodată, o schimbare dramatică a comportamentului consumatorilor se dovedește peste capacitatea de gestionare a unei companii. Lanțul de băcănii A&P – înființat în 1859, care s-a dezvoltat foarte mult în anii 1940, în așa fel încât unii considerau că are monopol pe piață – și-a declarat recent falimentul. În realitate, compania nu s-a redresat de pe urma migrării populației din centrele urbane spre suburbiiile aflate în expansiune în anii 1970. Clienții băcăniilor nu se mai duceau pe jos până la magazinele de cartier din centrul orașelor; în schimb, ei preferau să meargă cu mașina în centrele comerciale mai mari, cu spații de parcare generoase și prețuri mai mici. În consecință, A&P a pierdut astfel milioane de dolari.

De multe ori apare o tehnologie nouă sau un model de gândire diferit, care interferează cu modelul de afaceri al unei companii puternice și bine conduse. Tehnologiile disruptive nu reprezintă ceva nou, deși acest concept a devenit popular de scurt timp. Producătorii de roți pentru trăsuri și-au pierdut mijloacele de trai atunci când au apărut automobilele, iar cowboy-ii nu au mai fost folosiți pentru transportul vitelor la sute de kilometri distanță odată ce au apărut căile ferate, în vagoane încăpând o mulțime de vite.

În cazul companiei Borders, tehnologia disruptivă a avut două aspecte: vânzările online cu reduceri foarte mari și e-book-urile. Compania a fost conștientă de aceste amenințări, dar răspunsurile sale strategice s-au dovedit fie prost calculate, fie extrem de ghinioniste. Confruntat cu două provocări fundamentale pentru modelul său de business – bazat pe vânzarea direct în magazin a cărților în format clasic –, Borders a continuat să-și extindă numărul de librării. A fost o mișcare foarte riscantă, implicând cheltuieli imense cu proprietățile imobiliare, amenajările și forța de muncă.

Decizia companiei Borders pare curajoasă privind retrospectiv, dar liderii săi au intuit corect că o parte din farmecul afacerii era reprezentată de experiența clienților în interiorul magazinului. Ei au sperat că prin deschiderea unor librării noi acest tip de experiență va continua să se transforme în profit. Borders a reușit să cucerească piețe noi, dar clienții au început să răsfoiască lucrările în magazin și apoi să le cumpere online; între timp, compania a acumulat datorii de sute de milioane de dolari pentru spațiile comerciale închiriate.

Extinderea numărului de magazine nu a fost singura greșeală a celor de la Borders. Aceștia au început să adune stocuri mari de CD-uri și DVD-uri cu puțin timp înainte ca muzica și mediile digitale să reducă serios profitabilitatea vânzărilor. Borders a apelat la Amazon pentru marketingul online și vânzarea e-book-urilor, iar Amazon a devenit ulterior unul dintre cei mai mari competitori online, ducând la dispariția companiei Borders.

Este simplu să uităm că Borders a fost un inovator disruptiv la începuturile sale. A fost un lanț mare de magazine, care a vândut la prețuri decente, scoțând de pe piață multe librării mici și independente. Unul dintre asociații a dezvoltat un

program software care a revoluționat modul în care librăriile își țineau inventarul și își prognozau vânzările. Însă, la fel ca în cazul altor companii mari de succes, directorii nu au fost capabili să reacționeze suficient de rapid în fața schimbărilor din piață. Barnes and Noble în schimb a supraviețuit prin varietatea ofertelor online și prin propriul dispozitiv de citire a cărților electronice – *Nook*.

Accelerarea schimbării

Borders a fost o companie condusă bine, care a oferit produse și experiențe îndrăgite de toți clienții săi. Timp de două decenii a avut avantajul competitiv al propriului program informatic de inventar, dar, odată cu revoluția digitală, pur și simplu nu s-a putut adapta suficient de repede la noile provocări.

Kodak – o companie extrem de profitabilă timp de 100 de ani – a întâmpinat aceeași problemă cu fotografia digitală. În cazul în care Kodak ar fi vândut camere foto, compania ar fi făcut tranzitia mai ușor. Ar fi fost simplu pentru ei să vândă camere digitale, atâtă timp cât un inginer Kodak a inventat primul aparat. Dar modelul de business al lui Kodak s-a bazat pe vânzarea camerelor digitale cu marje foarte mici, bazându-și profitul pe vânzarea de filme foto. Deși erau conștienți de câteva decenii de apariția revoluției digitale, nu și-au adaptat modelul de business suficient de repede, încât să poată supraviețui. Pe de altă parte, directorii Fujifilm au înțeles schimbările care se prognozau, au operat tăieri dramatice și au cumpărat multe afaceri cu tehnologie digitală aflate la început, ceea ce i-a ajutat să treacă peste această furtună cu succes.

La fel ca și în cazul lui Borders, este ușor să-i criticăm retrospectiv pe managerii de la Kodak. Cu toate acestea, nu este greu de înțeles cum o companie care s-a bucurat de un mare succes atâtă timp nu a intuit moartea iminentă a modelului său de afaceri. Ceea ce trebuie să înțeleagă liderii cu adevărat inovatori este faptul că moartea vine fără îndoială pentru fiecare dintre noi.

În mitologia greacă, Thanatos a fost personificarea morții. Spre deosebire de temutul Hades – zeul înfricoșător al lumii subterane –, Thanatos nu era un personaj terifiant. El era împoternicit să îi transporte cu grijă pe oameni atunci când soarta decidea că le venise sorocul. Nicio idee de afaceri, nicio tehnologie, nicio inovație, niciun produs sau serviciu nu are viață veșnică. O parte din declanșarea potențialului nostru creativ înseamnă să înțelegem că tot ce concepem va rezista o perioadă finită, apoi Thanatos – sub forma unui e-book, a unei camere digitale sau a unei idei care va schimba lumea – va veni să îl ia. Nu trebuie să ne temem de acest eveniment. Trebuie să îl aşteptăm și să fim pregătiți pentru el.

Așteptarea schimbării nu ne va face să o simțim mai puțin distructivă. La sfârșitul secolului al XX-lea, părinții s-au îngrijorat atunci când, de exemplu, corespondența a început să fie livrată în computere în loc de în cutia poștală. Pentru prima dată, tinerele fete puteau primi scrisori de la băieți fără cunoștință părinților. Astăzi, părinții reușesc cu greu să țină pasul cu tehnologiile de distribuire a informației prin canale video sau foto, care le permit astfel copiilor să țină legătura cu prietenii lor 24 de ore din zi.

Mai mult decât atât, schimbările tehnologice sunt accelerate. Thomas Edison a inventat fonograful în 1877. Discul de vinyl a apărut în 1948, caseta audio în 1963, compact discul în 1982.

Când a apărut primul iPod, în anul 2001, oamenii nu mai erau nevoiți să achiziționeze obiecte fizice ca să poată cumpăra și asculta muzică. Acum plăteau ca să poată descărca muzica de pe internet, iar marjele de profit au explodat. Șapte ani mai târziu, Spotify a lansat un canal de servicii digitale. Clienții plăteau o taxă (sau nu plăteau nimic dacă nu îi deranja să asculte câteva reclame) și aveau acces la o serie nelimitată de selecții muzicale, anulând modelul de business care presupunea plata pentru fiecare piesă descărcată.

Păstrarea flexibilității

Pe măsură ce îmbătrânim, ligamentele devin mai puțin flexibile, iar mușchii noștri, din ce în ce mai rigizi. Dacă nu facem exerciții și nu ne întindem membrele, ne pierdem flexibilitatea și există riscul să devenim chiar imobili. Același proces apare și în cazul minții noastre. După ce ani la rând am executat diferite sarcini în același mod, ideea schimbării sau a adaptării pare mult mai înfricoșătoare decât ar fi fost în vremea adolescenței.

Rigiditatea cognitivă – incapacitatea de a lua în considerare puncte de vedere diferite ori soluții inovatoare pentru o anumită problemă – ne afectează pe fiecare dintre noi în grade diferite. În cazul cel mai fericit, este vorba doar de inabilitatea unei persoane de a-și schimba opinia în legătură cu un subiect, chiar și în situația în care există dovezi temeinice în sens contrar. În varianta extremă, poate implica o lipsă de empatie, apropiată de sociopatie, față de ceilalți. Ca o ironie, cu cât avem mai multă experiență într-un domeniu, cu atât ne este mai greu să vedem lucrurile într-un mod nou sau diferit. Unii au descris acest fenomen drept „tirania experienței”. Astfel,

devenim captivi ai propriilor cunoștințe, câteodată cu prețul dobândirii unor informații noi.

Rigiditatea cognitivă este un simptom comun al copiilor cu sindrom Asperger și autism funcțional, provocându-le dificultăți majore atunci când apar schimbări în regulile sau rutina cunoscute, ca și atunci când trebuie să treacă de la un mediu la altul. Mulți neurologi sunt de părere că acest fenomen apare deoarece partea creierului ce controlează funcțiile de execuție – controlul impulsului, flexibilitatea mentală și planificarea – nu funcționează corect. Adulții pot experimenta probleme similare într-o măsură mai puțin extremă, dacă nu își supun creierul unor provocări, în aşa fel încât să-și păstreze flexibilitatea. Organizațiile se obișnuesc cu un set de „reguli” care guvernează piața și cu un anumit model de business. Acestea nu se vor simți confortabil cu nicio idee sau propunere care deviază de la setul de obișnuințe.

Este foarte verosimil ca acest tip de gândire rigidă să fi fost o parte din problema firmei Kodak. Avi Dan scria în *Forbes*: „Companiile care se bucură de un succes imens devin mioape... Eșecul lui Kodak își are rădăcinile în propriul succes, care l-a făcut rezistent la schimbare. Cultura sa corporatistă insulară se baza pe convingerea că succesul venea din marcă și din marketing, subestimând puterea erei digitale.”²

Corporațiile nu sunt singurele entități care suferă de pe urma acestei probleme. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, americanii au spart, în 1940, codul diplomatic japonez și, cu toate acestea, consilierii japonezi au continuat să-și asigure conducătorii că o asemenea ispravă nu era posibilă cu resurse umane. În felul acesta, americanii au putut afla cu precizie unde staționa fiecare vas japonez cu provizii și le-au atacat cu submarine. În 1943, l-au ucis pe unul dintre cei mai