

Conform lui Matthew B. Crawford, profesor, filosof (are un doctorat în filosofie politică obținut la Universitatea din Chicago) și mecanic de motociclete, faptul că rezolvăm probleme în loc să le descoperim înseamnă că ne îndreptăm atenția într-o direcție greșită, iar capacitatea noastră de a descoperi răspunsuri semnificative este astfel obstrucționată. Iată ce scrie în bestsellerul său *Shop Class as Soulcraft*:

Atunci când cauți soluții la problemele de matematică de la finalul unui capitol din manualul de algebră, rezolvi probleme. Dacă respectivul capitol se intitulează „Sisteme de două ecuații cu două necunoscute”, știi exact ce metodă să folosești. Într-o asemenea situație constrângătoare, contextul pertinent în care trebuie privită problema deja a fost determinat, așa că nu se impune un efort de interpretare. Dar în lumea reală problemele nu se prezintă predigerate în acest mod; de obicei, există prea multă informație și este dificil de știut ce e pertinent și ce nu. A ști cu ce *tip* de problemă te confrunți înseamnă a ști care dintre caracteristicile situației pot fi ignorate.

Daniel Pink, în volumul *A vinde e omenește. Adevărul surprinzător despre cum să-i convingi pe ceilalți*, susține că oamenii care descoperă probleme fac marile descoperiri: „Se trece de la rezolvarea problemelor la descoperirea unor probleme, de la rezolvarea problemelor existente la identificarea problemelor pe care oamenii nu își dau seama că le au”.

Caracteristica importantă a celui care rezolvă probleme este faptul că adresează, sieși și altora, tot felul de întrebări exploratorii. Cei din domeniul vânzărilor se pot întreba care sunt provocările întâmpinate de clienții lor sau ce îi face să nu își atingă obiectivele. Se pot întreba pe ei înșiși în ce fel poate compania lor să-și aducă aportul.

*The Power of Why*, cartea extrem de interesantă a Amandei Lang, povestește cum diverse firme, de la fermele de creveți la compania Canadian Tire, au creat produse noi, revitalizându-și afacerea, și au inovat punând întrebările deschise despre care vorbim aici, ce nu influențau răspunsurile și nu vizau un orizont foarte restrâns, ce stimulau curiozitatea, încurajau gândirea creativă și rezolvarea creativă a problemelor.

În centrul tuturor acestor întrebări deschise se află capacitatea de a recunoaște: „Nu știu”. Oamenii spun că „Îmi pare rău” sunt cuvintele cel mai greu de rostit. Dar noi suntem de altă părere. Într-o lume care se ghidează după principiul „prefă-te că faci până îți iese”, poate fi foarte dificil să recunoaștem că nu avem răspunsuri. Însă, așa cum recunoaște și Biz Stone, cofondator al Twitter, „Nu știu” te duce departe atunci când încerci să îmbunătățești ceva. Aceasta a stat la baza abordării pe care el și echipa lui de la Twitter au fost de acord să o adopte. „Să urmărim și să lăsăm lucrurile să meargă cum trebuie să meargă. Să cădem de acord că nu știm totul, că nu avem toate răspunsurile. Nu știm foarte multe, iar alții știu mai multe decât noi, așa că mai întâi să ne

relaxăm și să fim atenți și abia apoi să luăm decizii. Mai concret, trebuie să-ți ascuți clienții.”

Dar am citit deja despre un alt om de afaceri care exact asta face. Când Howard Schultz, fost director general la Starbucks, s-a confruntat cu scăderea încasărilor, nu s-a întrebat: „Cum să creștem prețul acțiunilor?”. Dacă ar fi făcut-o, poate că ar fi căutat să reducă costurile sau să închidă unele cafenele. Nu s-a întrebat nici: „Cum aduc mai mulți oameni în cafenele?”. Dacă și-ar fi pus această întrebare, poate că doar ar fi lansat o nouă campanie de marketing sau o promoție pe termen scurt, ceea ce nu ar fi rezolvat aceste probleme pe termen lung. În schimb, el s-a întrebat de ce. De ce nu reveneau unii oameni la Starbucks? De ce se duceau probabil în alte locuri ca să-și ia doza de cafeină? Faptul că și-a pus întrebări de acest tip, deschise, exploratorii l-a împiedicat să ajungă la răspunsuri simpliste sau să inventeze soluții rapide pentru afacerile standard. Aceste întrebări l-au făcut să viziteze el însuși cafenelele, „să se oprească, să privească și să asculte”, și l-au orientat spre soluții reale.

În „Cum se poate multiplica inovația” (un subcapitol din volumul lui *StandOut. Evaluarea revoluționară a punctelor tale forte*, 2011, republicat în *The Art of Magazine*), Marcus Buckingham oferă un alt exemplu excelent al puterii întrebărilor în cadrul procesului creativ. Iată cum descrie activitatea unui programator de software:

[Luke] preia un experiment de programare ratat, reconstruiește ce încerca să facă autorul acestuia, combină codul respectiv cu experimentul altei persoane și creează

ceva la care nu s-a gândit niciunul dintre cei doi. Geniul lui – deși el nu consideră potrivită această etichetă – constă în a pune întrebări exploratorii fără a-l pune în defensivă pe creatorul inițial, procedură pe care o numește „Jocul presupunerilor”.

În timpul maratoanelor de programare organizate lunar de compania lui – în care toți programatorii doritori pot să lucreze toată noaptea, să bea o bere sau două, să mănânce pizza, apoi să livreze programele dimineața –, Luke se plimbă de la un programator la altul și se amuză ghicind în ce direcție vor să ducă programul și făcând propriile „presupuneri” interesante. Aceste presupuneri, la rândul lor, le dau idei noi programatorilor inițiali, pe care Luke le reunește apoi într-un program funcțional.

Ca parte a explorării creative, trebuie puse întrebări care încep cu „de ce”, dar și cu „de ce nu”. Povestea mallului Dufferin din Toronto este un exemplu extraordinar care dovedește cât de mult poate conta să pui aceste întrebări atunci când cauți soluții creative la probleme dificile.

La începutul anilor 1990, acest centru comercial din extremitatea vestică a orașului Toronto arăta dezolant sâmbăta după-amiaza. Situat într-o zonă locuită preponderent de persoane cu venituri mici, mallul era în imediata apropiere a aglomeratei străzi Bloor, se învecina cu câteva școli, iar vizavi era un parc liniștit. Ca amplasare, era cam ascuns. Și mai erau și magazinele. Sau lipsa lor. Magazinul principal al mallului, Eaton's, era o

filială mică și anemică a pe atunci încă profitabilului lanț de magazine. Jumătate dintre vitrine erau goale; celelalte magazine lăsau mereu impresia disperată că au lichidări de stocuri în vederea închiderii. Zona restaurantelor era insalubră și într-o stare proastă și era vizitată doar de adolescenții gălăgioși care se duceau acolo la prânz sau când chiuleau de la ore. Într-adevăr, adolescenții cu probleme păreau să dețină controlul asupra mallului Dufferin. Aveau loc numeroase furturi din magazine și spargerii. S-au petrecut mai multe acte de violență care aveau legătură cu bandele de infractori. A avut loc și o crimă în parcare subterană a mallului. Dacă și înainte lipseau clienții, după crimă aceștia au evitat și mai mult mallul. Fără îndoială, mallul Dufferin avea vioiciunea și aerul vesel al unui salon dintr-o secție de îngrijiri paliative. Sau al unui centru de detenție pentru minori.

Mallul avea nevoie de ajutor. Mare nevoie. Așa că fost destul de surprinzător când proprietarul l-a angajat pe David Hall, un manager care nu mai condusese până atunci o firmă de vânzări cu amănuntul. Însă lipsa de experiență l-a făcut pe Hall să nu apeleze imediat la proceduri deja încetățenite în branșă, care l-ar fi făcut probabil doar să întărească paza și să transforme mallul într-o „fortăreață”, cum s-a exprimat el însuși. În schimb, a examinat spațiul și s-a întrebat: „Ce se întâmplă de fapt aici?”.

Mallul era într-o zonă aglomerată, în care locuiau multe familii și persoane în vârstă – oameni pe care ar

fi trebuit să-i atragă posibilitatea de a-și face toate cum-părăturile într-un singur loc. Însă existau și adolescenții care voiau un loc unde să-și petreacă timpul. În mod clar, mallul le satisfăcea această nevoie. Însă ceea ce oferea – fast-food, spații nesupravegheate și produse de mici dimensiuni, ușor de furat – nu îndemna la comportamente dezirabile. Așadar, de ce nu s-ar fi găsit o modalitate de a face prezența lor productivă și de a li se insufla ideea că spațiul acela este al lor? De ce să nu fie deserviți locuitorii zonei într-un mod relevant pentru ei? În loc să fie alungați, adolescenții puteau fi atrași într-un mod pozitiv.

Hall a contactat un centru comunitar administrat de primărie și cele două entități au înființat Serviciile pentru Tineri de la Dufferin Mall într-unul din spațiile comerciale neocupate. Au angajat un consilier pentru tineret care să-i învețe pe vânzători despre cultura adolescenților, să-i îndrume, să-i consilieze și să-i sprijine pe tineri. Acesta a organizat activități pentru copii după orele de curs și în timpul verii, inclusiv cursuri de teatru și un club de baschet care-și desfășura meciurile într-o zonă nefolosită a parcurii. Hall a făcut mai mult decât atât. A încurajat un centru pentru ocuparea forței de muncă tinere să-și deschidă un punct de lucru în mall, apoi a colaborat cu centrul, cu liceul local și cu comercianții pentru a organiza împreună un curs de marketing la școală. Elevii urmau să fie angajați temporar la magazine din mall, iar proprietarii acestora trebuiau să țină lecții și seminarii în cadrul cursului. După încheierea perioadei de angajare și a cursurilor,