

Intuiția

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Intuitia

CUM SĂ-ȚI TRANSFORMI
INSTINCTELE DE ZI CU ZI
ÎN IDEI REVOLUȚIONARE

Traducere din engleză de
George Bragadireanu

Bernadette Jiwa



Titlul original al acestei cărți este:

Hunch: Turn Your Everyday Insight into The Next Big Thing de Bernadette Jiwa

Copyright © Bernadette Jiwa 2017

Original English language edition first published by Penguin Books Ltd, London, 2017. The author has asserted his moral rights.

All rights reserved.

© **Publica, 2018, 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

JIWA, BERNADETTE

Intuiția : cum să-ți transformi instinctele de zi cu zi în idei revoluționare / Bernadette Jiwa ; trad. : George Bragadireanu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-323-1

I. Bragadireanu, George (trad.)

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Roxana Aneculăesei

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Florin Teodoru

Pentru Seth, care m-a învățat cât de important este să fii atent, cât de mult impact pot avea poveștile și cât de delicioși pot fi biscuiții glazurați pentru vegani. Și, cel mai important, m-a învățat că nu avem nevoie de mai mult timp, ci trebuie doar să ne decidem.

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Nu există o cale prestabilită pentru a ajunge la o idee nouă.

Trebuie să faci un salt intuitiv.

STEPHEN HAWKING

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Introducere: Oricine ar fi putut să o facă	13
PARTEA ÎNTÂI Ce te oprește? Complicații și obstacole	
1. Știi mai multe decât crezi	23
2. Descoperirile noastre depind de întrebările pe care le punem	31
3. Mitul revelației creatoare	35
4. Capcana genialității	37
5. Ideile sunt supraestimate	39
6. În goana după unicorni	41
7. Inamicul intuiției	43
8. Concentrează-te pe ce trebuie	45
9. Să trecem la treabă	47

10. Rolul intuiției	51
11. Semne și semnale	55
12. Trebuie să fii perseverent	57
13. De la A la infinit	59
14. Schimbarea mentalității	63
15. Geniul din fiecare	65
16. Nu vedem mereu tot tabloul	69
17. Idei <i>versus</i> oportunități	75
18. Cum deosebim ideile revoluționare de simple idei	77
19. Inteligența emoțională	79
20. Totul trebuie să aibă o semnificație	81
21. Cum apar ideile revoluționare	85
22. Cum apare intuiția	91
PARTEA A TREIA Cine, ce și cum	
23. Este OK să fim curioși	97
24. Studii de caz despre curiozitate	101
25. Cum să devenim empatici	123

Respect pe	26. Studii de caz despre empatie	127
	27. Cum să ne stimulăm imaginația	149
	28. Studii de caz despre imaginație	153
	Concluzii	169
	Surse	185
	Mulțumiri	203

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Introducere:

Oricine ar fi putut să o facă

Intuiția va dicta minții ce să facă în continuare.

JONAS SALK

Ca mulți alți băieți de vârsta lui, Richard Turere avea de îndeplinit anumite sarcini în familie. Dar, spre deosebire de mulți băieți de vârsta sa, contribuția lui Richard în cadrul familiei nu însemna doar să pună farfuriile murdare în mașina de spălat vase sau să strângă șosetele împrăștiate pe jos, în dormitor. Dat fiind că făcea parte din tribul Maasai, el era responsabil să apere bunul cel mai de preț al familiei sale – vacile.

Richard se născuse în Nairobi, capitala Kenyei, unul dintre orașele cu cea mai rapidă dezvoltare din lume. Peste trei milioane de oameni împart metropola cu animalele sălbatice din Parcul Național Nairobi, care ocupă 16% din oraș. Parcul este îngradit doar în nord, întrucât partea sudică este conectată la un ecosistem mai larg. Animale sălbatice, inclusiv lei, se plimbă libere și migrează în funcție de sezon. Prin urmare, munca lui Richard era și mai dificilă în condițiile în care, în decursul anilor, mare parte din cirezile sale căzuseră pradă atacurilor leilor. De multe ori, coexistența aceasta nu prea pașnică între oameni și animale se soldase cu o mulțime de lei vânați de locuitori cu spirit de războinici, dornici să-și protejeze comunitatea și animalele domestice.

Este o problemă predominantă la nivelul întregului continent, iar impactul ei atât asupra populației umane, cât și asupra numărului de lei a fost întotdeauna semnificativ. În anii 1960, în Africa trăiau 200 000 de lei. Acest număr a scăzut, ajungându-se la 25 000, și se preconizează că se va înjumătăți în următorii douăzeci de ani. S-au cheltuit milioane de dolari pentru conservarea leilor în ultimele câteva decade, dar numărul lor a continuat să scadă în continuare. Leii reprezintă atracția turistică principală a Kenyei, iar turismul generează o parte substanțială din veniturile țării. Însă, în mod inevitabil, conflictul cu populația indigenă amenință această resursă. Conform Kenyan Wildlife Service, în 2002, în Kenya, trăiau 2 749 de lei; în următorii șapte ani, acest număr se redusese cu aproape o treime, până la doar 2 000. Programele educaționale și de conservare au avut un impact minor.

Timp de doi ani, Richard avusese o relație tensionată cu leii. Erau inamicii lui. Cu toate că încerca în continuare să păzească cireada familiei cât mai bine, pierderile generate de leii care bântuiau noaptea prin savană erau inevitabile. Nu era ceva neobișnuit pentru Richard să găsească vreo vacă moartă în grajd când se trezea dimineața. Pe parcursul celor doi ani încercase să rezolve problema în diverse feluri, făcuse tot ce-i venise în minte, de la foc până la sperietori de ciori. Însă fără prea mult succes. Și apoi a descoperit ce trebuia să facă. Într-o noapte, când patrula de jur-împrejurul grajdului, luminându-și drumul cu o torță, leii nu s-au mai apropiat. Atunci și-a dat seama că leilor le era frică să se apropie din cauza luminii care le semnala faptul că oamenii erau încă treji, stând de veghe.

Încă de mic, Richard fusese atras de electronică și de felul în care funcționau lucrurile; obișnuia să stea ore întregi în camera lui dezmembrând diverse lucruri (chiar și radioul cel nou al mamei, spre disperarea acesteia). Dar acum toți acei ani

de meșterit aveau să fie valorificați. A făcut rost de o baterie veche de la o mașină, de niște piese de motocicletă, de un bec de la o lanternă stricată și un întrerupător. Apoi și-a conectat instalația de semnalizare improvizată la niște cabluri de curent trase de la panourile solare ale grajdului. În timpul nopții se crea impresia că cineva patrula de jur-împrejurul staulului.

Invenția lui Richard – „Lumina leilor” – a rezolvat problema atacurilor nocturne ale leilor. Cirezile familiei aveau să fie în siguranță din acel moment, iar el a început să instaleze sistemul la fermele vecine. „Lumina leilor” s-a dovedit atât de eficientă încât astăzi sistemul este folosit pe scară largă în Kenya pentru a ține departe alți prădători, fiind astfel salvate bovine și animale sălbatice și economisind bani.

Datorită invenției sale, lui Richard i-a fost oferită o bursă de școlarizare la una dintre cele mai prestigioase școli din Kenya și a fost invitat să-și spună povestea la conferința TED din 2013.

Cu un an în urmă eram doar un băiețel care ducea la păscut vitele. Vedeam cum treceau avioanele pe deasupra mea și îmi spuneam că, într-o zi, voi fi acolo sus, voi călători într-unul. Și iată-mă astăzi aici, am avut norocul să zbor cu avionul pentru prima oară, ca să particip la TED. Iar visul meu este să devin inginer de aeronautică și pilot când voi crește mare. Am urât leii, dar acum, pentru că, datorită invenției mele, și vacile tatălui meu, și leii sunt în siguranță, putem să conviețuim în liniște.

Oricine ar fi putut să o facă, însă doar un băiețel curios și hotărât de unsprezece ani a reușit să rezolve o problemă cu care se confruntaseră mulți ani comunități întregi și nenumărate autorități.

Din punct de vedere cultural, există două abordări atunci când vorbim despre cum s-a ajuns la astfel de idei reușite:

Respect pentru **„oricine ar fi putut să o facă”** și, paradoxal, **„doar ei ar fi putut s-o facă”**. Adesea, ideile bune sunt scoase automat din discuție, fie pentru că sunt evidente, fie pentru că aparțin „unor anumiți oameni, din anumite medii”, după cum spune Charles Leadbeater – adesea, este vorba despre cei din cadrul unor instituții de elită sau a unor incubatoare de startup-uri care se dezvoltă într-un mediu marcat de existența unor doctoranzi, table albe de scris, investitori de capital sau a unui teanc de post-it-uri colorate. Aceste două moduri opuse de a gândi ne influențează în mod inconștient, astfel că nu mai putem analiza obiectiv impactul pe care îl au sau îl pot avea ideile noastre.

Să ne gândim, de exemplu, cât de repede ne dăm seama că aceste idei de succes sunt extrem de simple după ce le-am înțeles: „ochii de pisică”*, *hashtag*-ul, suporturile pentru pahare auto, pantofii cu crampoane, post-it-ul, batoanele cu musli și karaoke. Proiectele, invențiile și inovațiile în realizarea cărora a fost nevoie de imaginație și curaj sunt cumva devalorizate de afirmația „Și eu aș fi putut face asta”, ca și cum măreția este ceva rezervat doar acelor lucruri despre care credem că nu le-am fi putut realiza.

Ne dorim cu ardoare să avem idei inovative și, de aceea, îi apreciem pe cei care le au. Credem în superstaruri și în vizionari, în forța momentelor de tip *Evrica!* și în existența unor circumstanțe speciale care se aplică ideilor mărețe și creatorilor acestora. De aceea sunt dedicate ample articole unor întreprinzători geniali ca Sara Blakely, Richard Branson, John Lasseter, Elon Musk, James Dyson, Anita Roddick, Steve Jobs și Arianna Huffington. Pentru că ei sunt cei care observă ceea

* Indicatoarele luminoase încastrate în șosele pentru a oferi mai multă vizibilitate șoferilor (n.t.).

ce majorității îi scapă – sunt acei pioneri în rândul antreprenorilor care recunosc oportunitatea, o anticipează, cu mult timp înainte ca restul lumii să o considere revoluționară. Așa-zisele excepții de la regulă.

Acesta este unul dintre motivele pentru care să fi antreprenor este una dintre cele mai atractive meserii din lume. Cu toții ne dorim în secret să fim excepția, nu regula.*

Mergând mai în profunzime, descoperim că secretul acestor vizionari nu constă în faptul că au fost pioneri la vremea lor, ci că pot să facă în mod intuitiv conexiuni pe care alții le trec cu vederea. Dollar Shave Club, startup-ul care a schimbat întreaga industrie a îngrijirii masculine începând să vândă direct consumatorilor lame de bărbierit de calitate la un preț mult mai mic, nu a fost compania care a inventat lama de bărbierit de unică folosință și nici prima care să folosească o platformă online de comerț pentru a ajunge la clienți. Rolul lui Michael Dubin, directorul executiv al companiei, a fost acela de a crea conexiunile neașteptate între modelul de business existent în industrie și experiența consumatorului, care lăsa mult de dorit – a creat astfel o marcă în care oamenii să aibă încredere și față de care să devină loiali. Nu Mark Zuckerberg a inventat rețelele sociale. Nu Anita Roddick a înființat prima companie dedicată îngrijirii pielii. Nu James Dyson a patentat primul aspirator. Și nici Arianna Huffington nu a fost cea care a lansat primul portal de știri online. Alții au venit cu aceste idei înaintea lor, dar cei pe care îi apreciem și vrem să-i copiem au intuit cum să dea un aer nou unor produse făcându-le semnificative pentru utilizatori.

* De fapt, prin originea sa, cuvântul „antreprenor” (*entrepreneur*) nu incită atracție. Cuvântul s-a format de la rădăcinile franțuzești și latinești ale verbului „a asuma” (fr. *entrepren(dre)* și lat. *inter + prendere*, n.t.), adică să-ți asumi o sarcină. (n.a.)

În calitate de consilier, îi ajut pe antreprenori și pe liderii din domeniul afacerilor să descopere cum anume au succes unele idei. Încercăm să înțelegem mai în profunzime contextul în care aceste idei ajung să fie acceptate de clienți, cumpărători sau utilizatori. Astfel îmi ajut clienții să descopere potențialul nefolosit al inovațiilor, ideilor sau poveștilor lor.

Atunci când vine vorba despre cum anume putem transforma anumite idei în unele de succes, adesea sperăm că prin campaniile de marketing oamenii vor înțelege de ce au nevoie de un anumit produs sau serviciu și, astfel, vor ajunge să și-l dorească. Adevărul este că nici măcar cea mai eficientă companie de marketing nu poate să transforme o idee într-una de succes, dacă nu s-a explicat clar cine este publicul-țintă și de ce ar avea nevoie de acel lucru. Iată de ce, în orice proiect, faza de inovație și de dezvoltare este cea mai importantă. În mod clar, este mai indicat să te străduiești să crezi ceva ce oamenii și-ar dori decât să încerci să-i convingi să vrea ceva ce deja ai creat.

De-a lungul carierei mele și în cărțile mele anterioare i-am condus pe oameni într-o călătorie – la început își prezintă ideile, pentru ca, în cele din urmă, să înțeleagă cum anume acele idei pot deveni unele de succes. Dar această carte reprezintă ceva mai mult. Înfațișează poveștile unor oameni cu nenumărate încercări, bazându-se pe ceea ce știau, oameni care au căutat mereu răspunsuri la ceea ce nu știau. Sunt poveștile acelor antreprenori de succes, oameni creativi și inovatori – oameni ca tine – care, în baza curiozității, empatiei și imaginației lor, au căutat oportunități de a inventa, de a crea și de a-i deservi pe ceilalți. Fiecare zi este plină de astfel de oportunități, de unele ne bucurăm, pe altele le ratăm, însă toate sunt la îndemâna noastră atunci când învățăm să le

observăm. În crearea fiecărei idei inovatoare, important este să înțelegi de ce trebuie să încerci, nu să ai certitudini.

Această carte este o hartă de călătorie care te invită să descoperi succesele celor dinaintea ta și să înveți din ele, oferindu-ți instrumentele necesare pentru a avea un simț de observație mai dezvoltat și pentru a învăța cum să recunoști oportunitățile pe care alții le ratează, ajungând să crezi ceva ce lumea abia așteaptă de la tine. Există sute de cărți din care poți afla cum să-ți pui în aplicare ideile. Această carte este cea de care ai nevoie *înainte* de a ajunge la faza de execuție. Este un apel de a acorda atenție intuițiilor tale, de a-ți redescoperi abilități uitate și de a-ți dezvolta altele de care ai nevoie. Reprezintă ghidul tău practic pentru a-ți oferi o nouă perspectivă asupra lumii și pentru a-ți accepta potențialul tău unic în demersul de a descoperi idei inovatoare. Intuiția nu-ți va indica destinația acestui traseu, însă îți va oferi indicii clare despre unde anume să începi. Dacă vrei să le găsești, aceasta este cartea de care ai nevoie.

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Partea întâi

Ce te oprește? Complicații și obstacole

Îți recapteți intuiția atunci când o lași să se manifeste, când sporovăiala rațiunii din mintea ta dispare. Rațiunea nu-ți dă speranțe. Presupui că îți oferă adevăruri pentru că este vițelul de aur pe care îl venerază această civilizație. Dar nu este așa. Rațiunea respinge, în general, ceea ce este bogat, interesant și fascinant.

- ANNE LAMOTT

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

Cred în intuiții și în inspirație. Uneori am impresia că am dreptate.

Dar nu știi că așa și este.

ALBERT EINSTEIN

Nu mi se pare că a trecut prea mult timp de când, copil fiind, vedeam comis-voiajori care băteau din ușă în ușă ca să ne vândă enciclopedii. Ofereau condiții de plată avantajoase, în încercarea de a-și vinde volumele groase legate în piele părinților din clasa muncitoare care nu înțelegeau întotdeauna conținutul acestora, ca să nu mai vorbim că nu-și permiteau să le plătească. Chiar și la nouă ani, cât aveam pe atunci, eram sceptică în privința faptului că aveam să găsec răspuns la orice întrebare în *Enciclopedia Britanica*. Cum era posibil ca populația lumii, informație tipărită în 1975, să fie aceeași un an mai târziu, când citeam eu în cartea aceea grea, așezată pe genunchi? Cum era posibil să fie în continuare corecte toate acele date, în condițiile în care părinții mei nici nu terminaseră de achitat pentru privilegiul de a le deține?

Acum să derulăm 40 de ani mai târziu. iPhone-ul există deja pe piață de zece ani și a schimbat totul. Mulțumită internetului și mediului online, Wikipedia și Google, avem acces la mai multă informație actualizată la fiecare minut decât vom fi vreodată în stare să consumăm.

E scuzabil să credem că toate aceste informații transmit adevărul complet și că reprezintă modalitatea prin care orice

oportunitate viitoare poate fi valorificată. Noile instrumente digitale și tehnologii nu doar că ne oferă mai multe informații despre lumea din jurul nostru, dar ne și ajută să ne cunoaștem mai bine. Efectiv, putem să monitorizăm fiecare pas pe care-l facem și fiecare calorie pe care o consumăm. Marea speranță este aceea că, dacă vom putea acumula suficiente informații, vom dobândi puterea de a schimba ceea ce ne dorim – vom putea face acest lucru fără să ne confruntăm cu frica de incertitudine.

Există presupunerea că, dispunând de cât mai multe date – pe care le putem măsura cu ușurință –, vom deveni mai inteligenți și poate că așa și este, dar mă îndoiesc că vom deveni și mai înțelepți. Multe dintre acțiunile și reacțiile noastre pot fi observate și cuantificate, însă toate aceste date nu dezvăluie întotdeauna adevărul – *de ce* facem acele acțiuni și *de ce* avem acele reacții. Dacă ar fi fost așa, am fi găsit până acum o modalitate prin care să-i ajutăm pe oameni să-și învingă dependența de nicotină, de jocuri de noroc, de alcool și obezitatea. Toate aceste date referitoare la sănătate pe care le invocă oamenii de știință pentru a ne convinge să ne schimbăm comportamentul nu au neapărat și vreun impact. Aceste date brute reprezintă doar o parte a poveștii.

Acest lucru este valabil și în cazul în care trebuie să evaluăm potențialul ideilor. Unde au fost toate acele date care să fi anticipat necesitatea unor invenții precum Google, Facebook și iPhone și succesul ulterior pe care l-au avut sau declinul înregistrat de Kodak, BlackBerry și sucul de portocale? Care analist a previzionat creșterea cu 250% a consumului de lapte de migdale în Statele Unite în ultimii cinci ani? Cine a anticipat faptul că pantalonii de yoga vor deveni mai populari decât blugii și că vor genera o revoluție în industria echipamentului sportiv, ajungând la o valoare de piață de 178 miliarde de

dolari, la nivel global, în 2019? Dar cazul cărților de colorat pentru adulți care au însumat vânzări de 12 milioane de dolari în 2015 doar în Statele Unite – cine ar fi prevăzut acest val de neoprit? Când trebuie să anticipăm care idei vor „prinde” la public, avem tendința de a uita că ne putem folosi doar de informațiile de care dispunem, informații despre trecut și prezent, pentru a face o evaluare sau o predicție. Însă nu știm (sau nu putem să știm) ce importanță au acele lucruri despre care nu avem nicio informație sau cele pe care încă nu le-am luat în considerare pentru a le evalua și ne este imposibil să avem astfel de certitudini.

Și totuși tânjim după certitudini, așa că acumulăm tot mai multe informații și ne punem speranțele în ele. Însă aceste speranțe au fost spulberate de evenimentele politice recente. Potrivit lui Steve Lohr și Natasha Singer de la *New York Times*, toate sondajele (și nu au fost puține) îi ofereau lui Hillary Clinton șanse de 70% până la 99% de a câștiga alegerile prezidențiale din Statele Unite din 2016. După cum știm, aceste prognoze s-au dovedit total nerealiste, chiar dacă au fost făcute de către experți care au analizat temeinic fiecare informație deținută. Lohr și Singer au constatat că „s-a produs o schimbare cu bătaie lungă în rândul industriilor odată cu obsesia acestora pentru date, pentru valoarea lor, odată cu obsesia de a înțelege cum pot fi folosite aceste informații astfel încât să scadă costurile și să mărească profitul”. În plus, ei au lansat și un avertisment: „Știința datelor reprezintă un avans tehnologic care vine la pachet cu compromisuri. Poate oferi o perspectivă mai clară asupra lucrurilor, dar poate fi în egală măsură un instrument imprecis, care nu ia în calcul contextul și nuanțele”. Ceea ce s-a dovedit adevărat în cazul alegerilor prezidențiale din 2016 din Statele Unite. E ușor să afli