

ORIGINALNI

KAKO MENJAJU SVET
ONI KOJI SE NE SLAŽU S VEĆINOM

ADAM GRANT

Preveo
Marko Mladenović

■ Laguna ■

Naslov originala

Adam Grant

ORIGINALS

How Non-Conformists Move the World

Copyright © ORIGINALS by Adam Grant (c) 2016
Translation copyright © 2016 za srpsko izdanje, LAGUNA

Za Alison



© Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta
odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Sadržaj

Predgovor 9

1.

Kreativno razaranje

Rizik plivanja protiv struje 13

2.

Slepi investitori i jednooki investitori

Umetnost i nauka prepoznavanja originalnih ideja 46

3.

Izlaganje opasnosti

Slobodno izražavanje mišljenja 83

4.

Budale srljaju

*Odabir trenutka, strateško odugovlačenje
i otežavajuća okolnost prvog poteza* 117

5.	
	<u>Zlatokosa i trojanski konj</u>
	<i>Stvaranje i održavanje saveza</i> 143
6.	
	<u>Buntovnik s razlogom</u>
	<i>Kako braća i sestre, roditelji</i> <i>i nastavnici neguju originalnost</i> 180
7.	
	<u>Preispitivanje grupnog razmišljanja</u>
	<i>Mitovi o snažnim kulturama, sektama</i> <i>i đavoljim advokatima</i> 213
8.	
	<u>Ljuljati čamac i održavati ga u ravnoteži</u>
	<i>Upravljanje uznemirenošću, učmalošću,</i> <i>ambivalentnošću i ljutnjom</i> 254
	Korisne radnje 293
	Izrazi zahvalnosti 303
	O autoru 307

Predgovor

ŠERIL SANDBERG

Izvršna direktorka Fejsbuka i osnivačica LeanIn.Org

Adam Grant, pisac knjige *Originalni*, savršen je za taj posao jer je i sam originalan.

On je sjajan istraživač koji predano izučava šta motiviše ljude, on raskrinkava mitove i otkriva istine. Adam je informisani optimista koji daje uvide i savete o tome kako svako – kod kuće, na poslu, u svom okruženju – može da poboljša svet. On je posvećeni prijatelj koji me podstiče da verujem u sebe i koji mi je pomogao da shvatim kako da uspešno zastupam svoje ideje.

Adam je jedan od ljudi koji su najviše uticali na mene. Stranicama ove veličanstvene knjige on će vas prosvetliti, nadahnuti i podržati.

RASKRINKAVANJE MITOVA

Konvencionalna mudrost se drži stava da se neki ljudi rađaju kreativni, dok većina ima malo originalnih zamisli. Neki

Ljudi su rođene vođe, a ostali su sledbenici. Neki ljudi mogu imati uticaj na sudbinu sveta, ali većina ne može.

Adam u *Originalnima* pobija sve te pretpostavke.

Pokazuje da svako od nas može da uveća svoju kreativnost. Otkriva kako da prepoznamo ideje koje su zaista originalne, ali i da predvidimo koje ideje se mogu ostvariti. Govori nam kada da verujemo osećaju, a kada da se oslanjamo na druge. Pokazuje nam kako da postanemo bolji roditelji, tako što ćemo negovati originalnost kod dece, i da budemo bolji rukovodioci, tako što ćemo bodriti zaposlene da iznose različita mišljenja umesto da se prilagođavaju većini.

Zahvaljujući ovoj knjizi, shvatila sam da najveći stvaraoci ne poseduju nužno najveću stručnost, već sposobnost da stvari posmatraju iz najšire perspektive. Videla sam da uspeh obično ne postizete tako što prestignete sve ostale, već tako što strpljivo sačekate pravi trenutak za delanje. A na svoje krajnje zaprepašćenje, saznala sam da odugovlačiti s rešenjima može biti dobro. Svako ko je ikada radio sa mnom zna da uvek mislim da sve što se može uraditi treba uraditi odmah i da ne podnosim da ostavljam obaveze za kasnije (za poslednji čas). Marku Zakerbergu i drugima biće drago ako budem mogla da se oslobodim neumoljivog pritiska da sve završim što pre – i, kako Adam ističe, možda će baš to pomoći meni i mom timu da ostvarimo bolje rezultate.

INFORMISANI OPTIMISTA

Svakodnevno se susrećemo s nečim što volimo i s nečim što treba menjati. Prvo nam donosi radost. Potonje podstiče želju da promenimo svet – da, u najboljem slučaju, bude bolji od onakvog kakvog smo ga zatekli. Ali zastrašujuće je menjati

duboko ukorenjena uverenja i ponašanja. Prihvatamo zatečeno stanje zato što nam sprovođenje stvarne promene izgleda nemoguće. Ipak, usuđujemo se da pitamo: može li jedan pojedinac nešto da promeni? I kada osećamo da smo hrabri, pitamo se: da li bih taj jedan pojedinac mogao biti ja?

Adamov odgovor je zvučno DA. Ova knjiga dokazuje kako svako od nas može da se zalaže za ideje koje unapređuju svet što nas okružuje.

PRIJATELJ

Adama sam upoznala kada je u Silicijumskoj dolini počinjalo da se priča o njegovoj prvoj knjizi *Give and Take*. Pročitala sam je i odmah počela da je citiram svakome ko je hteo da sluša. Adam nije bio samo talentovan istraživač već i darovit nastavnik i pripovedač koji složene ideje ume da objasni jednostavno i jasno.

Zatim ga je moj muž pozvao da održi predavanje njegovom timu na poslu i doveo ga kod nas na večeru. Adam je i uživo bio podjednako izuzetan. Imao je enciklopedijsko znanje i zaraznu energiju. On i ja smo počeli da razgovaramo o tome kako njegovo istraživanje može pomoći u raspravi o rodnoj ravnopravnosti. Od tada smo neprekidno sarađivali, sprovodili istraživanja i napisali niz kolumni o ženama i radu. Organizacija *LeanIn.Org* imala je ogromne koristi od njegovih strogih analiza i posvećenosti jednakosti.

Jednom godišnje *Fejsbuk* okuplja svoje timove iz svih krajeva sveta, a 2015. pozvala sam Adama da bude glavni govornik. Sve ih je oborio s nogu mudročću i humorom. Mesecima kasnije, timovi i dalje govore o njegovim uvidima i sprovode njegove savete.

Usput smo se Adam i ja sprijateljili. Kada sam iznenada tragično izgubila muža, Adam je istupio onako kako bi to učinio samo pravi prijatelj. Najgorim trenucima u mom životu prišao je onako kako prilazi svemu, spajajući svoje jedinstveno razumevanje psihologije sa svojom velikodušnošću bez premca. Kada sam mislila da se nikada neću oporaviti, doleteo je iz drugog kraja zemlje da me poduči kako da budem čvrsta u tom trenutku. Kada nisam znala kako da izađem na kraj sa izrazito teškom situacijom, pomogao mi je da nađem odgovore tamo gde sam mislila da ih nema. Kada mi je trebalo rame za plakanje, njegovo rame je uvek bilo tu.

U najdubljem smislu reči, prijatelj je neko ko u vama vidi više potencijala nego vi sami, neko ko vam pomaže da postanete najbolja verzija sebe. Čarolija ove knjige ogleda se u tome što Adam takav prijatelj postaje svakome ko je pročita. Daje obilje saveta koji će vam pomoći da prevaziđete sumnju i strah, da slobodni iznesete mišljenja i plasirate ideje, i da pronađete saveznike tamo gde im se najmanje nadate. Daje praktične savete kako upravljati stresom, kanalisati ljutnju, pronalaziti snagu u slabostima, prevazilaziti prepreke i davati nadu drugima.

Originalni su jedna od najvažnijih i najzanimljivijih knjiga koje sam ikada pročitala, puna iznenađujućih i moćnih ideja. Knjiga neće promeniti samo vaše viđenje sveta; možda će promeniti i vaš pristup životu. A vrlo lako vas može nadahnuti i da promenite svoj svet.

1.

Kreativno razaranje

Rizik plivanja protiv struje

„Razuman čovek se prilagođava svetu; nerazuman uporno nastoji da svet prilagodi sebi. Stoga sav napredak zavisi od nerazumnog čoveka.“

Džordž Bernard Šo

Jedne prohladne jesenje večeri 2008, četiri studenta odlučila su da iz korena promene jednu granu industrije. Zaduženi do guše, bili su ogorčeni cenama zamene naočara koje su izgubili ili slomili. Jedan od njih je već pet godina nosio iste oštećene naočare: okvire je spajao spajalicom. Dioptriya mu se već dva puta promenila, ali nije hteo da dà novac za skupa nova stakla.

Kompanija *Luksotika* (Luxottica), industrijski gorostas, kontrolisala je više od osamdeset odsto tržišta naočara. Da bi naočare bile pristupačnije, studenti će morati da sruše diva. Budući da su nedavno videli kako je firma *Zapos* (Zappos) preobrazila tržište obuće prodajući cipele on-lajn, zapitali su se može li se isto učiniti i s naočarima.

Kada su prijateljima uzgredno pominjali tu ideju, stalno su nailazili na oštru kritiku. Njihovi prijatelji su tvrdili da niko nikada ne bi kupovao naočare preko interneta. Ljudi moraju najpre da ih probaju. Istina, *Zaposu* je uspelo da sprovede zamisao sa cipelama, ali postoji razlog zašto se to nije dogodilo s naočarima. Slušali su neprestano isto: „Da ima smisla, neko bi to već uradio.“

Niko od studenata nije imao iskustva sa on-lajn trgovinom i tehnologijom, a kamoli s maloprodajom, modom ili odećom. Uprkos tome što su slušali da im je zamisao sumanuta, odbili su unosne poslovne ponude radi osnivanja kompanije. Naočare koje obično koštaju 500 dolara u radnji oni će prodavati za 95 dolara on-lajn, a za svake kupljene poklanjaće po jedne nekome iz zemalja trećeg sveta.

Posao je zavisio od funkcionalnog veb-sajta. Bez njega kupci ne bi mogli da vide niti da kupe proizvode. Nakon što su navrat-nanos napravili sajt, konačno su ga postavili u četiri ujutru na dan pre njegovog pokretanja u februaru 2010. Kompaniju su nazvali *Vorbi Parker* (Warby Parker), po likovima pisca Džeka Keruaka, koji ih je nadahnuo da se oslobode okova društvenog pritiska i upuste u pustolovinu. Divili su se njegovom buntovničkom duhu kojim su proželi svoju kulturu. I to im se isplatilo.

Studenti su očekivali da dnevno prodaju dva-tri para naočara. Međutim, kada ih je časopis *GQ* nazvao „*Netfliksom* naočara“, za manje od mesec dana ostvarili su cilj predviđen za celu prvu godinu i rasprodali robu toliko brzo da su dvadeset hiljada kupaca morali da stave na listu čekanja. Trebalo im je devet meseci da se snabdeju dovoljnim zalihama robe kako bi zadovoljili potražnju.

Zatim preskačemo sve do 2015. godine kada je časopis *Fast kompani* (*Fast Company*) objavio spisak najinovativnijih

kompanija na svetu. *Vorbi Parker* nije samo dospeo na listu – bili su prvi na njoj. Prethodna tri pobednika bili su kreativni džinovi *Gugl*, *Najki* i *Epl*, svi sa preko pedeset hiljada zaposlenih. Neorganizovani startup* *Vorbi Parker*, novajlija u industriji, imao je oko petsto zaposlenih. Za pet godina četiri druga su razvila jednu od najomiljenijih svetskih robnih marki i poklonili preko milion naočara onima kojima trebaju.

Godine 2009. jedan od osnivača predstavio je kompaniju i meni, pruživši mi priliku da uložim novac u *Vorbi Parker*. Ja sam odbio.

Bila je to najlošija finansijska odluka koju sam ikada doneo i moram da shvatim gde sam pogrešio.

originalan, koji je poreklo ili izvor nečega; iz koga nešto izvire, potiče ili se izvodi.

original, nešto jedinstvenih ili naročitih osobina; neko ko se razlikuje od drugih po nečemu privlačnom ili zanimljivom; čovek sveže inicijative ili inovatorskih sposobnosti.

Pre više godina psiholozi su otkrili da postoje dva puta do uspeha: konformizam i originalnost. Konformizam znači kretanje utabanim stazama i održavanje statusa kvo. Originalnost je kada krenete putem kojim se ređe ide i zastupate skup novih zamisli koje plivaju protiv struje, ali pre ili kasnije nešto poboljšaju.

* Engl.: *startup* – novoosnovana mala firma, naročito ona koja se bavi računarima ili internetom. (Prim. prev.)

Razume se, ništa nije potpuno originalno, u smislu da na sve naše ideje utiče ono što saznajemo iz sveta koji nas okružuje. Stalno pozajmljujemo misli, bilo namerno ili nenamerno. Svi smo podložni „kleptomneziji“ – pojavi da tuđe zamisli slučajno pamtimo kao sopstvene. Prema mojoj definiciji, originalnost podrazumeva iznošenje i razvijanje ideje koja je relativno neobična u određenoj oblasti, a koja ima potencijala da tu oblast unapredi.

Sama originalnost počinje kreativnošću: iznalaženjem koncepta koji je i nov i koristan. Ali tu nije kraj. Originalni su oni ljudi koji preuzimaju inicijativu radi ostvarenja svoje vizije. Osnivači kompanije *Vorbi Parker* bili su dovitljivi da smisle neuobičajen način prodavanja naočara preko interneta, ali postali su originalni tako što su preduzeli izvesne korake da bi naočare bile dostupne i pristupačne.

Ovo je knjiga o tome kako svi možemo postati originalni. Jedan iznenađujući nagoveštaj nalazi se u pretraživaču kojim se služite za surfovanje internetom.

Pronalaženje mana u ponuđenim vrednostima

Ekonomista Majkl Hausman nedavno je predvodio projekat čiji je cilj bio da otkrije zašto neki agenti u kol-centru ostaju u radnom odnosu duže od drugih. Naoružan podacima o preko trideset hiljada zaposlenih koji primaju pozive za banke, avio-kompanije i mobilne operatere, on je naslutio da će se u njihovim radnim biografijama nalaziti jasni pokazatelji posvećenosti. Mislio je da će ljudi koji su često menjali posao davati otkaz pre drugih, ali nije bilo tako. Verovatnoća da će zaposleni koji su za minulih pet godina promenili pet poslova

raskinuti radni odnos nije bila ništa veća od verovatnoće za ljude koji su pet godina radili isti posao.

U potrazi za drugim pokazateljima, primetio je da je njegov tim sakupio informacije o tome kojim su se internet pretraživačem zaposleni služili kada bi se ulogovali da konkurišu za posao. Odmah je proverio da li taj izbor možda ima veze sa odustajanjem. Pretpostavljajući da je davanje prednosti ovom ili onom pretraživaču puko pitanje ukusa, nije očekivao da pronade neku uzajamnu vezu. Ali nakon što je pogledao rezultate, ostao je zatečen: zaposleni koji su se za pretraživanje interneta koristili *Fajferfoksom* (Firefox) ili *Hromom* (Chrome) ostajali su u radnom odnosu 15 odsto duže nego oni koji su upotrebljavali *Internet iksplorer* (Internet Explorer) ili *Safari* (Safari).

Misleći da je u pitanju slučajnost, Hausman je sproveo istu analizu i za odsustvovanje s posla. Obrazac je bio isti: za korisnike *Fajferfoksa* i *Hroma* postojala je 19 odsto manja verovatnoća da će izostati s posla nego za obožavaoce *Internet iksplorera* i *Safarija*.

Zatim se pozabavio učinkom. Njegov tim je sakupio gotovo tri miliona podataka o prodaji, zadovoljstvu klijenata i prosečnom trajanju poziva. Korisnici *Fajferfoksa* i *Hroma* imali su mnogo veću prodaju i kraće pozive. A i njihovi klijenti bili su zadovoljniji: posle 90 dana na poslu, korisnici *Fajferfoksa* i *Hroma* imali su nivo zadovoljstva klijenata koje su korisnici *Internet iksplorera* i *Safarija* dostigli tek nakon 120 dana na poslu.

Razlog za njihov ostanak, pouzdano pojavljivanje na poslu i uspeh nije sâm pretraživač. Reč je o tome šta odabir pretraživača govori o njihovim navikama. Zašto su korisnici *Fajferfoksa* i *Hroma* posvećeniji i imaju bolji učinak po svim merilima?

Očigledan odgovor je da su oni tehnički potkovaniji, te sam zamolio Hausmana da to istraži. Svi zaposleni su polagali ispit poznavanja rada na računaru koji je procenio njihovo poznavanje prečica na tastaturi, softvera i hardvera, kao i vremenski ograničen ispit brzine kucanja. Ali nije se ispostavilo da je grupa korisnika *Fajerfoksa* i *Hroma* stručnija u radu na računaru, niti su umeli da brže ili tačnije kucaju. Čak i nakon što su ti rezultati razjašnjeni, uticaj pretraživača je i dalje ostao. Izvor njihove prednosti nisu bili tehničko znanje i veština.

Presudno je bilo to *kako* su oni nabavili pretraživač. Ako imate PC, *Internet iksplorer* je ugrađen u *Vindous* (Windows). Ako ste korisnik *Meka* (Mac), računar ste dobili sa već instaliranim *Safarijem*. Bezmalo dve trećine agenata u kol-centru koristilo je ponuđeni pretraživač ne pitajući se da li je dostupan neki bolji.

Da biste došli do *Fajerfoksa* ili *Hroma* morate da pokažete malo snalažljivosti i instalirate drugi pretraživač. Umesto da prihvatite ono što vam se nudi, preuzmite inicijativu i pronađite mogućnost koja može biti bolja. I taj čin inicijative, ma koliko neznatan bio, predstavlja prozor u ono što radite na poslu.

Agenti u kol-centru koji su prihvatili ponuđeni *Internet iksplorer* i *Safari* isto su prilazili i svom poslu. Držali su se scenarija za prodajne pozive i pratili standardne operativne postupke za rešavanje pritužbi klijenata. Svoj opis posla videli su kao nepromenljiv te su, kada su bili nezadovoljni svojim radom, počeli da izostaju s posla i naposljetku jednostavno dali otkaz.

Zaposleni koji su preuzeli inicijativu da promene pretraživač u *Fajerfoks* ili *Hrom* pristupali su poslu drugačije. Oni su tražili nove načine prodaje i bavljenja onim što klijente

brine. Kada bi se susreli s nekom nepredviđenom situacijom rešavali bi je. Budući da su preuzeli inicijativu da poboljšaju svoje okruženje, nisu imali mnogo razloga da napuste posao. Oni su stvorili posao kakav žele. Ali oni su bili izuzetak, ne pravilo.

Mi živimo u svetu *Internet iksplorera*. Isto kao što maltene dve trećine agenata u kol-centru koristi ponuđeni pretraživač na svom računaru, mnogi od nas u svakodnevnom životu prihvataju ponuđene vrednosti. U nizu zanimljivih proučavanja, tim predvođen političkim psihologom Džonom Džoustom istraživao je kako ljudi reaguju na neželjene ponuđene uslove. U poređenju sa Evroamerikancima, Afroamerikanci su bili manje zadovoljni svojim ekonomskim prilikama, ali su doživljavali svoju ekonomsku nejednakost kao *više* opravdanu i pravednu. U poređenju s ljudima u grupi s najvećim prihodima, za ljude u grupi s najnižim prihodima bilo je 17 odsto verovatnije da će na ekonomsku nejednakost gledati kao na nužnost. A kada su ih pitali da li bi podržali zakone koji ograničavaju prava građana i medija da kritikuju vlast ukoliko donošenje takvih zakona bude neophodno radi rešavanja problema naše države, dvostruko više ljudi u grupi s najnižim prihodima nego onih u grupi s najvišim prihodima bilo je spremno da se odrekne prava na slobodu govora. Nakon što su uvideli da siromašne grupe dosledno podržavaju status kvo više nego grupe u povoljnijim prilikama, Džoust i njegove kolege su zaključili: „Ljudi koji najviše trpe zbog datog stanja paradoksalno su isti oni za koje postoje najmanji izgledi da će dato stanje preispitivati, osporavati, odbacivati ili menjati.“

Džoustov tim razvio je teoriju o opravdavanju sistema da bi objasnio tu neobičnu pojavu. Njena suština je u tome da ljudi imaju pobudu da racionalizuju status kvo kao opravdan

– čak iako se to neposredno kosi s njihovim interesima. U jednom istraživanju pratili su glasače demokrata i republikanaca pre američkih predsedničkih izbora 2000. Kada je Džordž V. Buš prednjačio po broju glasova, republikanci su ga ocenjivali kao poželjnijeg, ali isto tako i demokrate, koje su već spremale opravdanja za predviđeni status kvo. Isto se dogodilo kada se povećala verovatnoća za uspeh Ala Gora: i republikanci i demokrate bili su mu naklonjeniji. Bez obzira na političke ideologije, kada se za nekog kandidata čini da mu je suđeno da pobedi, ljudi ga više vole. Kada mu izgledi opadnu, vole ga manje.

Opravdanje datog sistema ima funkciju utehe. To je sredstvo za ublažavanje duševnog bola: ako svet *treba* da bude ovakav, ne budimo nezadovoljni njime. Ali prećutno prihvatanje ujedno lišava nas moralnog besa da se suprotstavimo nepravdi i kreativne volje da razmotrimo druge načine na koje svet može da funkcioniše.

Glavno obeležje originalnosti jeste odbacivanje ponuđenih vrednosti i istraživanje postoji li neka bolja mogućnost. Ja sam to proučavao više od decenije i ispostavilo se da je manje teško nego što sam očekivao.

Polazna tačka je znatiželja: razmišljanje zašto ponuđene vrednosti uopšte postoje. Poriv da preispitujemo ponuđene vrednosti javlja se kada doživimo *viža de*, suprotno od deža vi. Deža vi se javlja kada se susretnemo s nečim novim, ali imamo osećaj kao da smo to već videli. Viža de je obrnuto – suočavamo se s nečim poznatim, ali to vidimo kao svežu perspektivu koja nam omogućava da steknemo nove uvide u stara pitanja.