

BARRY NALEBUFF

O carte ce va stimula imaginația „șoarecilor“ și a managerilor. O soluție pentru a ieși din labirint și a-ți redefini viața și afacerea.

deepak malhotra

eu ți-am luat cașcavalul!

nu fi șoarece în labirintul altuia!



150

Prefață

Când o carte se vinde în peste 20 de milioane de exemplare, ești dator să le explici cititorilor de ce vrei să-i contrazici mesajul central. Sper să reușesc să fac acest lucru în paginile introductive care urmează. Adevăratul răspuns se regăsește însă chiar în parabola cărții.

Această carte a fost concepută (și trebuie citită) ca o scriere de sine stătătoare. Cu toate acestea, fapt care, firește, nu m-a surprins, am fost întrebat dacă a fost scrisă ca replică la volumul *Cine mi-a luat cașcavalul?* sau ca o continuare a lui. Cu alte cuvinte, ce vreau eu să spun: că mesajul din cartea *Cine mi-a luat cașcavalul?* este departe de adevăr ori, pur și simplu, incomplet? Răspunsul este: și una, și alta.

Pentru cei cărora le este greu să treacă prin schimbări majore (sau chiar minore) în viață, *Cine mi-a luat cașcavalul?* este o lectură obligatorie. Cartea ne face să înțelegem, pe bună dreptate, că trebuie să acceptăm

* Scrisă de Spencer Johnson și apărută la Curtea Veche Publishing în 2009. (N. red.)

schimbarea, că uneori nu putem să controlăm tot și că trebuie să găsim puterea de a merge mai departe și de a ne adapta. Acest mesaj nu este nici departe de adevăr, nici banal. Dar *este*, însă, incomplet. Chiar și atunci când adaptarea pare să fie singura alternativă rezonabilă, ar trebui să facem mai mult decât să acceptăm schimbarea orbește, dornici să ne readaptăm. Ar trebui să încercăm să înțelegem de ce ne-a fost impusă, cum am putea să ne controlăm viețile mai bine în viitor, dacă obiectivele pe care le urmărim sunt corecte și ce ar trebui să facem pentru a ieși din labirintul în care ne aflăm, de obicei, la bunul plac al altora. Cu alte cuvinte, reușita în a te adapta la schimbare nu este de ajuns pentru a fi împlinit sau fericit.

Apoi, în anumite privințe, mesajul cărții *Cine mi-a luat cașcavalul?* nu este doar incomplet, ci și periculos. Poate ar trebui să ne gândim de două ori înainte să le spunem celor din jur că ar face bine să-și accepte limitele. Poate n-ar trebui să-i sfătuim pe cei care se dau inovatori, oameni pricepuți să rezolve probleme, antreprenori sau lideri că, în loc să-și piardă timpul întrebându-se cum de s-a ajuns într-o situație dată, ar trebui, pur și simplu, s-o accepte așa cum este. Poate ar trebui să încetăm să le mai spunem oamenilor că sunt doar niște șoareci ce aleargă după cașcaval în labirintul altcuiva. Știi că nu acestea sunt mesajele pe care a dorit să le transmită, inițial, autorul cărții *Cine mi-a luat cașcavalul?*, însă au rămas puternic înrădăcinate în mintea multor cititori.

Volumul de față încearcă să-i ajute pe cititori să-și pună sub semnul întrebării presuposițiile cu privire la limitările cu care se confruntă cu adevărat și să-i încurajeze

să ia măsurile necesare pentru a-și schimba atât comportamentul, cât și împrejurările în care se află. Confruntându-se cu convenții statornice, cu norme sociale rigide, cu lipsuri în materie de resurse și cu așteptări ridicate din partea celorlalți, oamenii pot ajunge să-și subestimeze capacitatea de a fi stăpâni pe propriul destin, de a-și reclădi mediul și de a trece peste constrângerile pe care le înfruntă. Reușita în profesie, inovație, antreprenariat, creativitate, soluționarea problemelor și dezvoltarea afacerilor, precum și în dezvoltarea personală, depinde tocmai de abilitatea omului de a-și pune presuposițiile sub semnul întrebării, de a-și remodela mediul și de a juca după alte reguli... după regulile proprii.

La fel ca în *Cine mi-a luat cașcavalul?*, cartea de față spune povestea unor șoareci ce trăiesc într-un labirint. Protagonistii sunt trei șoareci cum nu s-a mai văzut de îndrăzneți: Max, Zed și Big. Urmărindu-i pe măsură ce evoluează în viață și li se intersectează drumurile, o să descoperim că, în loc să ne rezumăm doar la a reacționa la schimbare și a alerga după cașcaval, fiecare dintre noi poate să evadeze din labirint sau să-l remodeleze după bunul plac și chiar ar trebui s-o facă. Putem să atragem noi circumstanțe și realitatea pe care ne-o dorim, însă, mai întâi, trebuie să renunțăm la ideea, adesea adânc înrădăcinată, că nu suntem altceva decât niște simpli șoareci în labirintul altcuiva. Așa cum spune Zed: „Vezi tu, Max, problema nu e că șoarecele e în labirint, ci că labirintul e în șoarece.“

Această carte se adresează organizațiilor și oamenilor care nu întrevăd nicio cale de ieșire din situația în care

se află; oamenilor care muncesc din greu și au succes în planurile personal și profesional, dar care se zbat pentru a da un sens muncii lor, pentru a găsi o împlinire în asta; se adresează acelor care sunt prinși într-un joc pe care-l joacă, poate, cu foarte multă îndemânare, deși nu ei l-au ales; acelor care nu consideră că succesul e strict legat de schimbarea deprinderilor vechi, ci de regândirea lor; și acelor care caută o sursă de inspirație, întrebându-se ce-ar putea și ce-ar trebui să facă de-acum înainte. (Și, chit că nu ești sigur că te încadrezi în vreuna dintre categoriile menționate, citește cartea, e scurtă!)

Pe Max, Zed și Big îi cunosc de mult timp. Și totuși, de fiecare dată când le recitesc aventurile, mă simt din nou inspirat. Sper ca această carte să te inspire și pe tine la fel cum m-a inspirat pe mine. Și, în primul și-n primul rând, sper să-ți schițeze un zâmbet pe chip atunci când o citești, iar apoi să te întrebi de ce zâmbești.

Cartea cea bună

Se vorbea despre ea ca despre o revoluție. Lecția, revelația, se răspândise prin tot labirintul. Rar mai întâlneai câte-un șoarece care să nu fi auzit despre ce e vorba în cartea cea bună.

Revelația era profundă. Și, mai mult, nu se baza prea mult pe gândire logică. Iar orice șoarece știe că așa sunt toate marile adevăruri. Așadar, revelația a fost acceptată ca fiind, poate, cel mai mare adevăr și, cu siguranță, cel mai important. Și totul era atât de simplu.

Cartea spunea clar: schimbarea nu poate fi evitată. Ai de ales între a sta și a te plânge *versus* a te schimba odată cu vremurile. Nu te teme de schimbare! Accept-o! Nu poți controla ce se întâmplă în labirint. Însă-ți poți controla reacțiile la această situație.

Simplul fapt că fiecare șoarece ajunsese să înțeleagă această revelație nu înseamnă că erau și capabili s-o pună cu toții în practică. Unora le-a reușit cu adevărat. Au învățat că schimbarea e inevitabilă și necontrolabilă. S-au resemnat cu gândul că sunt neajutorați, neputând

controla mecanismele labirintului — „asta-i soarta“, așa-și ziceau —, și-au pledat pentru adaptare.

Mulți dintre ei au reușit doar într-o mică măsură. Mai aveau încă momente de spaimă, blocaj, depresie și disperare. Însă se iveau mai rar ca în trecut. Șoarecii respectivi își amelioraseră traiul în labirint.

Firește, erau și șoareci care nu prea se gândeau la ce-i învățase cartea cea bună. În principiu, erau de acord cu învățăturile ei, însă nu aveau nici timp, nici energie să-și schimbe felul de-a fi. La urma urmei, lupul își schimbă părul, dar năravul ba. Aveau să se ocupe de asta mai târziu, poate săptămâna viitoare sau la anul.

Per ansamblu, viața în labirint se schimbase semnificativ. În trecut, când cașcavalul era mutat dintr-o parte în alta, toți șoarecii erau disperați. Nu înțelegeau ce se întâmplă. Își blestemau zilele. Stăteau și așteptau în colțul unde era, pe vremuri, cașcavalul, rugându-se să se întoarcă. Deveneau agitați și-și pierdeau cumpătul. Deveneau nervoși și-și făceau viața, și-așa zbuciumată, un calvar.

După ce-au citit cartea cea bună, șoarecii au reacționat în mod diferit. Trauma provocată de dispariția cașcavalului era încă vie și nu le era deloc clar de ce dispăruse. Șoarecii s-au apucat să caute alte magazine cu cașcaval. Cei care primiseră cu brațele deschise filozofia cărții celei bune au fost primii care au plecat în căutarea cașcavalului nou.

Șoarecii cărora le-a fost greu să accepte inedita filozofie și să-și schimbe felul de-a fi s-au mișcat mai anevoios.

Însă și ei au înțeles că trebuie să se schimbe odată cu vremurile. Și ei, în cele din urmă, au plecat să caute mai mult cașcaval.

Învățând să se schimbe odată cu vremurile, și ele schimbătoare, șoarecii au reușit să găsească mai mult cașcaval. Și l-au găsit mult mai repede decât în trecut. Avea dreptate cartea cea nouă! Aveau cașcaval... mai mult, și era mai ușor de obținut decât altădată. Mai bine de-atât nici că se poate, pentru un șoarecel!

Și iată că șoarecii nu se mai întrebau de ce fusese mutat cașcavalul. Toată lumea era de acord că astfel de întrebări erau fără de răspuns. N-au încercat să se gândească la soluții pentru a împiedica mutarea cașcavalului. Numai un fraier ar mai fi fost în stare să creadă că poți controla soarta. Mai presus de toate, șoarecii nu și-au mai pus niciodată întrebarea irațională: „Cine mi-a luat cașcavalul?“

Viața era mai simplă acum. Totul se rezuma la o simplă ecuație:

**vrei cașcaval + cașcavalul nu mai e aici =
îl cauți în altă parte**

La urma urmei, nimic nu e mai important pentru un șoarece într-un labirint decât cașcavalul. Și totuși... Ei bine... și totuși, mai era și Max. Iar Max era complet diferit de ceilalți.

Max

Mai demult, când era mic, Max și-a întreat părinții care-i rostu labirintulu. Părinții nu i-au înțeles întrebarea. Văzându-l pe Max că insistă, i-au spus că unele întrebări sunt fără de răspuns și că labirintul *există* pur și simplu. Când i-a întreat de ce era structurat așa, de ce avea atât de multe coridoare inutile, părinții i-au recomandat să nu-și piardă vremea cu astfel de întrebări. L-au îndemnat să învețe să-și croiască mai bine drum prin labirint. Nu te-alegi cu cașcaval dacă stai să te întreb de ce, i-au spus ei. Cu cașcaval te-alegi dacă alergi cât poți de repede prin labirint. Labirintul, i-au explicat ei, este *predeterminat*. Te descurci cu ce ai. E o aroganță din partea unui șoarece să creadă c-ar putea face altfel, l-au prevenit ei.

Însă Max nu fusese înzestrat cu virtutea de a se supune orbește. Așa că a continuat să-și enerveze părinții, prietenii, profesorii și pe oricine care făcea greșeala de a intra în vorbă cu el cu privire la aceste lucruri. Cu cât devenea mai iscoditor, cu atât descoperea cât de puține

lucruri înțelegeau ceilalți șoareci. Știau multe, într-adevăr, însă *înțelegeau* puține.

Într-o bună zi, Max a dat peste cartea cea bună. L-a înfuriat. Nu putea concepe cum de era atât de citită și acceptată orbește. În urma lecturii, toți ceilalți șoareci se hotărâseră să accepte schimbarea fără a crâncni, deoarece schimbarea, zicea în carte, era inevitabilă și necontrolabilă.

Însă Max nu era precum ceilalți. După ce citi cartea, se hotărî să facă exact invers.

Max era decis să afle cine luase cașcavalul. Era decis să afle de ce fusese luat. Era decis să afle de ce e labirintul așa cum e. Și era decis să schimbe tot ce nu-i plăcea la labirint. Așa că s-a pus pe treabă.

Și de-atunci trecu multă vreme.

Zed

Zed era un șoarece căruia nu-i păsa prea mult de cașcaval. Îl consuma doar pentru că-l întărea trupește. Și-l interesa să aibă forță, pentru că-l ajuta să gândească.

Zed era cunoscut ca fiind înțelept, deși puțini șoareci stătuseră de vorbă cu el despre lucruri profunde. Era un șoarece îndrăgit, însă avea obiceiul să vorbească despre chestiuni importante numai dacă deschidea altcineva discuția. Lui Zed îi plăcea să socializeze, însă pare-se că-i plăceau la fel de mult și momentele de solitudine.

Zed avea o personalitate magnetică. Își hipnotiza ascultătorii cu sclipirea sa caracteristică din privire și cu zâmbetul schițat numai pe jumătate. Ascultătorii erau chiar șoarecii care-l vizitau, dornici să fie în preajma lui, să-l audă vorbind și să se simtă reînșufleți. Niciunul nu-și putea explica efectul pe care-l avea asupra lor.

Însă erau convinși, așa cum au realizat, ulterior, și ceilalți șoareci, că Zed era un șoarece cum nu se mai văzuse. Nu-i păsa de cașcaval, nu-i păsa să învețe să se descurce prin labirint și nu se simțea obligat să urmeze rutina și obiceiurile celorlalți șoareci. Se vedea clar că

Ce ai face dacă ai fi șoarece și ai trăi într-un labirint, iar cineva ți-ar tot lua cașcavalul și l-ar muta din loc în loc? Primul răspuns la întrebarea de mai sus a fost dat cu mai bine de douăzeci de ani în urmă de Spencer Johnson în bestsellerul *Cine mi-a luat cașcavalul?*. Schimbarea este inevitabilă și de necontrolat, susține el, așa că e inutil să te întrebi de ce lucrurile sunt așa cum sunt. Mai bine cauți cașcavalul până-l găsești. Un învingător însă, indiferent în ce domeniu lucrează, trebuie să aibă curaj să iasă din tipare, să fie capabil să-și redefinească mediul și să-și impună propriile reguli. Conștient de aceste lucruri, profesorul Deepak Malhotra de la Harvard Business School vine cu un răspuns radical diferit la întrebarea de mai sus.

Cartea lui Malhotra ne reamintește că putem să ne conturăm realitățile și circumstanțele așa cum ne dorim, dar numai după ce renunțăm la ideea ingrătă că nu suntem decât simpli șoareci în labirintul altuia. Adică după ce învățăm să ieșim din labirint, descoperind astfel libertatea.

