

m-Am SĂTURAT
SĂ FIU PROST

Peter H. Frank a absolvit Universitatea Georgetown, după care a fost, vreme de 12 ani, jurnalist specializat pe economie, semnând articole în *The New York Times*, apoi editoriale în *The Sun* și *The News Journal*.

Din 1996, a deținut pe rând, în SUA, Mexic și Europa, funcțiile de director de comunicare și relații cu mass-media, director de vânzări, director de marketing și director al departamentului de carduri bancare pentru corporații la MBNA America Bank și Bank of America.

În 2009 s-a stabilit la București, devenind producătorul și prezentatorul emisiunii *The Frank Show* al postului de televiziune The Money Channel. Un an mai târziu a fost numit director de marketing în cadrul trustului de presă Adevărul Holding. A ținut numeroase cursuri și prelegeri, în Marea Britanie și nu numai, pe teme precum operațiunile bancare, dezvoltarea produsului, vânzările, marketingul și etica profesională. De asemenea, a ținut cursuri de gândire critică, strategii și redactarea materialelor de afaceri în cadrul Maastricht School of Management din România. În ultimii ani a publicat articole în *Capital*, *DoR*, *Dilema veche*, *Esquire* și *Elle* și a fost consultant pentru grupul Ringier România.

Are în pregătire un roman, o carte de bucate și o nouă incursiune în gândirea critică, adresată tuturor celor care vor să-și îmbunătățească viața și afacerea.

PETER H. FRANK

m-Am SĂTURAT
SĂ FIU PROST

Incursiune în gândirea critică
pentru oameni de afaceri și nu numai

Traducere din engleză de
Cecilia Laslo

Prefață de
Radu Crăciun

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

Redactor: Adina Săucan
Coperta: Ioana Nedelcu
Tehnoredactor: Manuela Măxineanu
Corectori: Ioana Vilcu, Cristina Jelescu
DTP: Radu Dobreci, Carmen Petrescu

Tipărit la Monitorul Oficial R.A.

Peter H. Frank

*How To Be A Lot Less Stupid: A Journey
in Critical Thinking for Business*

© HUMANITAS, 2015

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Frank, Peter H.

M-am săturat să fiu prost: incursiune în gândirea critică pentru
oameni de afaceri și nu numai / Peter H. Frank; trad.: Cecilia Laslo;
pref. de Radu Crăciun. – București: Humanitas, 2015

ISBN 978-973-50-4766-5

I. Laslo, Cecilia (trad.)

II. Crăciun, Radu (pref.)

159.9

EDITURA HUMANITAS

Piața Presei Libere 1, 013701 București, România

tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51

www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro

Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro

Comenzi telefonice: 0372 743 382 / 0723 684 194

Dedic această carte dr. Connie Taylor,
lui Kimberly Lerch, RN și lui Matthew Frank, Esq.

Paginile de față reprezintă rezultatul experienței acumulate în ani întregi de cursuri și seminarii, de consultanță, de lecturi și de reflecții. Pentru existența acestora, vreau să le aduc mulțumiri câtorva dintre foștii mei editori și șefi, care mi-au arătat cum să-mi fac bine treaba, sutelor de foști șefi și colegi care mi-au oferit exemple de prostie de neuitat, tuturor studenților mei pentru întrebările și entuziasmul lor. Sunt, de asemenea, recunoscător pentru miile de ședințe lipsite de sens, care mi-au oferit ore și ore de gândit în tăcere. Îi mulțumesc și fiului meu, locotenent-major USMC Samuel X.W. Frank, pentru opiniile și sugestiile pe care mi le-a împărtășit pe parcursul lecturii unei versiuni anterioare a manuscrisului acestei cărți. Și, cu siguranță, îi mulțumesc soției mele, Mihaela, pentru iubirea și răbdarea ei, fără de care această carte n-ar fi fost posibilă.

CUPRINS

<i>Prefață</i> (Radu Crăciun)	9
Prolog	11
Introducere. Să pornim la drum!	15
Capitolul 1. Înapoi la lucrurile esențiale	25
Capitolul 2. Lumea reală	66
Capitolul 3. Pe drumul către St. Ives	101
Capitolul 4. Tăierea venelor	132
Capitolul 5. Căsuțele de jos, din vale	195
Capitolul 6. Să-nceapă jocurile!	227
Concluzii. Călătoria ta continuă	243
Anexa 1	249
Anexa 2	252

PREFAȚĂ

O carte care să te ajute să fii mai puțin prost. Asta da provocare! Cu condiția să te uiți în oglindă și să accepți că din când în când chiar ai motive să fii vigilent. Și de ce n-ai avea? Volumul de informații cărui trebuie să-i facem față ne copleșește, iar calitatea acestora variază între extreme. Cu siguranță problema noastră în aceste vremuri nu mai este de mult cum să culegem informații, ci cum să le procesăm. O problemă cu atât mai provocatoare cu cât capacitatea intelectului uman a rămas în mare neschimbată în fața creșterii exponențiale a cantității de informații pe care trebuie să o proceseze (și valideze!). Dar problema este chiar mai mare decât atât. Mulți dintre oamenii din jurul nostru care pretind că ne ajută structurând informația pentru a o face mai ușor de „digerat“ ajung să ne inducă și mai mult în eroare, voit sau pur și simplu din incompetență. Nu de puține ori mi s-a întâmplat în cariera mea profesională să asist la prezentări din care nu înțelegeam mai nimic, iar tăcerea sobru-înțeleaptă a celor prezenți chiar mă făcea să mă simt singurul „prost“ din încăperea din pricina întrebărilor pe care le puneam. Asta până se încheia întâlnirea și descopeream că, de fapt, nu eram singurul. De câte ori nu vi s-a întâmplat să stați de vorbă cu oameni care folosesc cu atâta naturalețe o

abundență de termeni sofisticăți și, pe care, dacă vă depășiți timiditatea și îi întrebați mai multe detalii, descoperiți că de fapt nu știu despre ce vorbesc.

Ei, cartea lui Peter Frank este ghidul nostru pentru această lume în care trăim, în care lucrăm și căreia dorim să îi dăm un sens pentru a ne atinge obiectivele. Ce întrebări să pui și să-ți pui, când și în ce structură, ce să faci cu informația obținută, cum s-o procesezi și s-o validezi printr-o structură logică. Într-un mod cât se poate de serios. Și asta în pofida titlului care sugerează o carte de vacanță. De fapt, asta este frumusețea cărții până la urmă. Peter Frank te ia frumușel pe după umeri, se împrietenește cu tine și apoi te introduce în lumea sofisticată a gândirii critice pe nesimțite. Când îți dai seama în ce te-a băgat, e deja prea târziu. Ești aproape de sfârșitul cărții, ți-ai făcut temele pe care ți le-a dat pe parcurs și vrei cu tot dinadinsul să o termini și să strigi „NU MAI SUNT!“.

Radu Crăciun
Economist-șef, Banca Comercială Română

PROLOG

Mi-am petrecut întreaga viață încercând să devin mai puțin prost, în general în toate privințele, dar mai ales în afaceri. În consecință, în ultimii 35 de ani am făcut studii de business, am citit, am scris și am ținut prelegeri despre afaceri, am „parafat“ afaceri și m-am străduit să pătrund tainele branșei.

De-a lungul carierei mele în jurnalism, banking, politică, afaceri și consultanță, am redactat discursuri, am întocmit rapoarte pentru companii, carte albe, bilanțuri, am scris o carte de bucate, comunicate de presă, ficțiune (nu, ultimele două nu sunt unul și același lucru), articole de investigații, materiale de marketing, editoriale de business, reportaje politice, eseuri pe teme culturale și am alcătuit planuri de afaceri – iar mie îmi place să cred că în toate acestea am reușit să-mi reflect pe deplin ideile în scris. De asemenea, prin toate acestea – și mulțumită propriilor experiențe, în aceeași măsură –, am văzut multă prostie. Multă. Și pot să vă asigur că nu există o industrie anume sau oameni care să aibă monopol asupra prostiei.

Interesul meu pentru definițiile și obiectivele fundamentale exprimate prin termenul generic de „afaceri“ a luat naștere la Universitatea Georgetown, la a cărei Școală de Afaceri mi-am făcut inițial studiile. Însă pe vremea aceea începuse să mă atragă

tot mai mult filozofia, care chiar a devenit la un moment dat preocuparea mea principală, deși râvna de a înțelege, de a face și de a explica afacerile avea să devină foarte iute un țel în viață.

Mi-am început cariera ca jurnalist de business, timp în care am scris articole despre sistemul bancar, despre asigurări, economie în general și diverse ramuri ale industriei pentru publicațiile *The New York Times* din Dallas și *The Sun* din Baltimore. În cele din urmă am ajuns editor financiar la *The Sun* și editor de business la *The News Journal* din Wilmington, Delaware.

Ce am învățat în acei ani, sub îndrumarea unor editori extraordinari, m-a ajutat să-mi dezvolt abilități de reporter în a căuta informații, a găsi fapte, a pune întrebările potrivite, a analiza toate acestea și apoi a fi în stare să sintetizez totul într-o propoziție sau două. Acest proces, uneori dureros și chinuitor, alteori motiv de satisfacții incredibile, a fost întotdeauna o provocare majoră a gândirii critice.

După mai bine de zece ani de jurnalism, MBNA America Bank, o mare bancă internațională, mi-a oferit postul de director de comunicare, în 1996. Am acceptat oferta cu recunoștință, în primul rând pentru că mi-a oferit ocazia să văd din interior ceea ce încercasem timp de atâția ani să înțeleg doar din exterior. În scurtă vreme, am fost pur și simplu uluit de ceea mi-a fost dat să văd. Lumea afacerilor nu e nici pe departe atât de clară și bine planificată cum pare de cele mai multe ori. În fapt, e adesea remarcabil de haotică și reușitele par să vină uneori în ciuda lipsei de logică. În fine, după ce mi-am asumat diverse roluri în calitate de vicepreședinte executiv, am fost numit director de vânzări în programul de extindere a băncii în Mexic. Iar după ce Bank of America a cumpărat MBNA, am lucrat doi ani ca director de marketing strategic și ca director al serviciului de carduri în Europa, înainte de a părăsi bucurios o operațiune care devenea din ce în ce mai disfuncțională.

În 2009 m-am mutat în București, unde, în mod destul de neașteptat, am devenit producătorul și prezentatorul emisiunii

TV *The Frank Show*, care dura 30 de minute și oferea o sinteză a știrilor de business de peste zi, precum și diverse interviuri, la postul românesc de televiziune The Money Channel. Aici, lecțiile despre afaceri disfuncționale au continuat. În anul următor am devenit pentru un timp relativ scurt, de opt luni, director de marketing la Adevărul Holding, una dintre cele mai mari companii media din țară, și ulterior am ajuns să fiu membru al corpului profesoral al International Academy of Retail Banking din Londra. Ca parte a acestei colaborări, am redactat cursul *Interacțiunea consumatorului cu cardurile de plată* și am ținut cursuri directorilor din bănci pe teme precum operațiunile fundamentale de retail bancar, strategia de produs, vânzările, marketingul și etica profesională. În cadrul colaborării mele cu grupul Lafferty, am inițiat și am editat două publicații lunare ale organizației: *Retail Banking Insights (Particularități ale retailului bancar)* și *Cards & Payments Insights (Particularități ale cardurilor și operațiunilor bancare)*. Separat de toate acestea, dar concomitent, mi s-a oferit postul de lector invitat la filiala română a Maastricht School of Management, unde m-am ocupat de discipline precum gândirea critică, strategie și *business writing* (redactarea materialelor de afaceri).

Ceva mai recent, am avut plăcerea de a fi autorul unei rubrici permanente de business pentru revista *Esquire* România și consultant pentru Ringier România, unde am deținut poziția de publisher temporar al cotidianului *Libertatea*.

Ca urmare a acestor experiențe, am ajuns la concluzia că, orice profesie ai avea și în orice domeniu ai lucra, constanta drumului către succes este capacitatea de a gândi critic. (Și invers, una dintre constantele eșecului este, în mod tipic, inabilitatea sau lipsa voinței de a gândi critic.) Așadar, fie că trebuie să scrii un articol de ziar și să găsești introducerea perfectă, să cercetezi și să găsești o nouă strategie organizațională sau să înțelegi mersul unei companii și al pieței astfel încât să elaborezi o campanie de marketing eficientă, gândirea critică rămâne

pilonul de bază al oricărei sarcini. În ce măsură am reușit să devin mai puțin prost? Îi las pe ceilalți să se pronunțe.

Aceasta este, așadar, preocuparea care m-a mânat către în-deletnicirile mele actuale, și anume consultanță, scris și conferențiat. Ceea ce-mi place să fac, prin ceea ce numesc „dincolo de training“, este să le ofer liderilor din afaceri și angajaților lor informații din culisele branșei și instrumente care să-i ajute să gândească dincolo de sarcinile lor de zi cu zi și să-i pregătească pentru noi și neașteptate provocări. Învățându-i pas cu pas cum să-și pună întrebările fundamentale, cum să gândească critic și cum să analizeze strategic o afacere, sper că voi crea un climat propice pentru reflecție, entuziasm și găsirea unor soluții inovatoare problemelor de la toate nivelurile la care operează o firmă. În fine, nu urmăresc doar să-i ajut pe oameni să-și *facă* mai bine munca, ci mai ales și să și-o *înțeleagă* mai bine.

INTRODUCERE

SĂ PORNIM LA DRUM!

STRĂINUL Faptul de a crede că știi ce nu știi. Pe această cale ni se nasc nouă tuturor greșelile, câte le săvârșim cu gândul.
THEAITETOS E drept.

STRĂINUL Iar numai pentru acest fel de necunoaștere, așa zice, trebuie rostit numele de neștiință.*

THEAITETOS Cu adevărat așa.

Platon, *Sofistul***

Cartea de față nu li se adresează universitarilor și nici persoanelor dornice să studieze, să cerceteze, să aplice sau să teoretizeze despre mecanismele cognitive, procesele de gândire, tiparele raționamentului, modelele mentale sau epistemologia kantiană, oricât de distractive ar fi toate acestea. Nu vei găsi aici metode infailibile, scheme, grafice, diagrame, instrumente mnemotehnice, desene de tot felul, cu săgeți ori cerculețe, nici organigrame de învățat pe de rost.

Lucrurile sunt mult mai simple în realitate. Pentru că a gândi e simplu. Numai că doar foarte rar este prezentat astfel. De aceea nici nu se fac studii aprofundate pe tema „gândirii“. Doar pe Tărâmul din Oz puteai deveni doctor în gândirologie. Aici, în lumea noastră, se presupune că, dacă înveți un lucru, vei învăța automat și cum să gândești.

A judeca este, până la urmă, o deprindere și aproape oricine poate s-o practice. Puțini știu însă, din păcate, și cum să gândească

* În engleză, perechea „necunoaștere – neștiință“ din dialogul lui Platon se traduc prin *ignorance – stupidity* (ignoranță – prostie), ceea ce face trimitere directă la titlul prezentei cărți (n. tr.).

** În *Opere complete*, vol. IV, traducere de Constantin Noica, Editura Humanitas, București, 2004, p. 30 (n. tr.).

bine. Adevărul e însă că tocmai simplitatea procesului gândirii este ceea ce o face atât de înșelător de provocatoare.

Prin urmare, titlul cărții ar fi putut fi *Manual de gândire*, însă cred că atunci nimeni nu ar mai fi citit-o. Că doar toată lumea știe cum să gândească. Sau cel puțin așa ne place să credem.

Dar a gândi nu e totuna cu a gândi bine. A gândi în perspectivă. A gândi critic. Pentru asta oamenii au nevoie să li se reamintească – și au nevoie de exercițiu. Și, ținând seama de actualele schimbări din piața muncii, această abilitate devine din ce în ce mai importantă. Iată ce declara la un moment dat, în *The New York Times*, profesorul Tony Wagner, de la Harvard: „Angajații noi trebuie să treacă printr-un proces continuu de învățare, pentru că și provocările de la locul de muncă se schimbă permanent. În schimb, nu îi poți învăța și cum să gândească – să pună întrebările potrivite – și să aibă inițiativă“.

Da, este absolut uimitor că de mii de ani recunoaștem importanța gândirii critice și, cu toate acestea, prea puțini dintre noi am fost instruiți cu adevărat în această disciplină. Nu cu adevărat. Nu în mod direct. Se așteaptă din partea noastră să ne dezvoltăm singuri o asemenea abilitate, să ne dăm singuri seama care-i procesul, să dibuim tehnicile și să ne amintim fiecare etapă punând cap la cap informații din fizică, drept, medicină, afaceri etc.

Și e păcat, pentru că, așa cum spunea Platon, ne amăgim adesea cu aparența cunoașterii și ne lăsăm orbiți de propriile presupuneri și prejudecăți, ceea ce duce în mod repetat și inevitabil la derută și eșec, atât în afaceri, cât și în viața personală. Și cu toate acestea, din nefericire, nimeni nu ne învață cum – și nici nu ne convinge că ar fi necesar – să identificăm toate acestea.

Ba mai rău decât atât, ne trezim adesea prinși în capcană, atât în viața personală, cât și în cea profesională, dând din cap și reconfirmând fără noimă fraze goale de sens, jargonul de afaceri și „limba de lemn“ a branșei, vorbită și acceptată de parca termenii imprecizi și artificiali pe care îi creăm și îi consimțim

ar avea semnificații de necontestat. Cădem pradă rutinei nu doar în viața cotidiană, ci și în gândire, la fel cum să apucăm zilnic același drum spre serviciu. Luăm totul de-a gata. Avem certitudinea că știm anumite lucruri și nu le mai punem la îndoială premisele fundamentale. Ne însușim limbajul altora socotindu-l în mod eronat impresionant, din pricina afectării, a pompoșeniei vorbirii și a cuvintelor lipsite de precizie, și îl reproducem fără discernământ, de parcă toată această aparență de inteligență chiar ne face mai inteligenți. Și apoi, cel mai rău dintre rele, ajungem să ne convingem singuri că asta înseamnă să gândești.

Înainte de a continua, te previn că multe dintre lucrurile de aici nu-ți sunt nicidecum străine. Nimic nu-ți va părea ieșit din comun. Fiecare pas va deveni într-o clipă previzibil. Cam ca atunci când construiești un puzzle sau când assemblezi mobilă de la Ikea. Sau când pregătești o cină sofisticată. Fiecare pas e relativ simplu în clipa în care îl faci. Uneori, orice pas pare previzibil. Dar este nevoie de exercițiu pentru a le ordona pe toate în mod eficient, pentru a asigura o continuitate între ele și pentru a înțelege corect fiecare pas în parte – mai ales în viața de zi cu zi, unde nu ai un manual de instrucțiuni care să-ți spună care-i pasul următor.

Bineînțeles că mi-aș fi putut atinge scopul dacă ți-aș fi cerut pur și simplu să memorezi nenumărate lucruri. „Industria“ gândirii a dezvoltat suficientă terminologie în acest sens. Îmi doresc însă să pun accentul pe modul în care gândim, nu pe modul în care definim gândirea, urmând să verificăm ce am învățat. Nu, nu există nici o listă, nici un model de urmat orbește ca să ajungi să gândești mai bine.

Adevărul e că, dacă ai nevoie de reguli și de proceduri amănunțite ca să gândești critic, nu vei reuși niciodată să faci asta. Pentru că a gândi critic nu înseamnă a bifa o listă de pași. O astfel de listă i-ar fi folositoare unui aviator, de pildă, să-i amintească pașii de urmat, dar nu pentru a pilota un avion. Un inventar al simptomelor ar fi util unui doctor, dar lista în sine nu

l-ar conduce direct către diagnostic. Iar, cel puțin pentru cei mai mulți dintre noi, faptul că am citit *Război și pace* nu ne ajută nici să fim, nici să ne ferim să ajungem Napoleon.

Din păcate, biografia nu știi cărui geniu în afaceri te va ajuta cel mult să te comporți ca el, să-l imiți, să preiei câteva dintre expresiile sale preferate, dar nu te va face să-ți schimbi cu adevărat perspectiva, să *fii* ca el. După cum vom vedea, cei care-și înțeleg cel mai bine domeniul de activitate sunt cei care pot să-ți explice în doar câteva cuvinte cu ce anume se ocupă.

E nevoie de mai mult decât simpla înțelegere a paradigmei acestor oameni, a modului lor de a percepe și de a interacționa cu lumea înconjurătoare: trebuie să învățăm cum să adaptăm și să aplicăm toate aceste informații la noi înșine, la ceea ce știm, la propria personalitate, la propriile dorințe. Plecând de la viziunea noastră asupra lumii, trebuie să găsim o cale de a „o lua de la zero“ și de a ne redefini propria activitate – abia după aceea ne vom putea inspira din exemplele celorlalți.

Ia aminte: cartea de față nu pretinde să-ți pună la dispoziție soluția pentru problemele cu care te confrunți. Nu există o soluție anume. Vei învăța din această carte că trebuie să cauți încontinuu soluții. Propriile soluții. Iar asta întrucât gândirea critică nu înseamnă cu necesitate gândire „corectă“. Ea te poate conduce și la soluții greșite, în funcție de fiecare situație în parte. Nu te va feri de decizii proaste. După cum am mai spus, nu îți va oferi o soluție universală. Și totuși, cu ajutorul ei îți vei putea da seama de granițele provocării pe care ai acceptat-o, de limitele propriei judecăți și de cum gândesc ceilalți în raport cu felul tău de a gândi. Astfel, această carte te va ajuta să hotărăști singur, în mod rațional și cu argumente întemeiate, dacă te mulțumești cu limitele actualului mod de a gândi sau dacă alegi să-ți schimbi mentalitatea și să le depășești, ajungând să faci ceva – ba chiar să fii cineva, un om nou și îmbunătățit, cum spunem noi în marketing.

Dar, între noi fie vorba, nu există profesor pe lumea asta care să garanteze că ai învățat să gândești critic și că de-acum încolo