

Adam M. Grant

EREDETIK

Hogyan mozdítják előrébb a világot
a nonkonformisták?

A fordítás alapja:

Adam M. Grant: *Originals: How Non-Conformists Move the World.*

This edition published by arrangement with Viking,
an imprint of Penguin Random House LLC, New York.

All right reserved.

© Adam M. Grant, 2016

Fordította © Morvay Krisztina, 2016

Szerkesztette: Becz Dorottya – Biró Andor

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-351-6

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel
– elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó
engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen

Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

TARTALOM

	ELŐSZÓ	9
1	KREATÍV ROMBOLÁS <i>Miért kockázatos az árral szemben úszni?</i>	13
2	VAK ÉS FÉLSZEMŰ BEFEKTETŐK <i>Az eredeti ötletek felismerésének művészete és tudománya</i>	50
3	HÁTRÁNYOS HELYZETBEN <i>Rendszerellenes vélemény</i>	91
4	BOLOND SZÉL FÚJ <i>Időzítés, stratégiai halogatás és a lépéselőny hátránya</i>	129
5	ARANYHAJ ÉS A TRÓJAI FALÓ <i>Koalíciók létesítése és fenntartása</i>	157
6	HARAGBAN A VILÁGGAL – DE ALAPOS OKKAL! <i>Miként segíthetik a testvérek, a szülők és a mentorok az eredetiséget?</i>	198

7	GONDOLJUK ÚJRA A CSOPORTGONDOLKODÁST!	237
	<i>Az erős kultúrák, a kultuszok és az ördög ügyvédjének mítoszai</i>	
8	KAVARJUK FEL AZ ÁLLÓVIZET, DE TARTSUK STABILAN A CSÓNAKOT!	286
	<i>Miként kezeljük a szorongást, az apátiát, az ambivalenciát és a haragot?</i>	
	CSELEKVÉSI PONTOK	331
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	343
	JEGYZETEK	347
	NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	393

ELŐSZÓ

Adam Grant a legalkalmasabb személy az *Eredetik* megírására, mert ő is közéjük tartozik.

Kiváló tudós, az emberi motiváció tudományának szenvedélyes kutatója, a mítoszok lerombolója és az igazság feltárója. Tájékozott, optimista, és a reveláció erejével ható elméletében megosztja velünk, hogy miként teheti bárki jobbá a világot – otthon, a munkahelyén vagy a közösségében. Odaadó barát, aki arra inspirál, hogy higgyek magamban, és segített megértenem, miként valósíthatom meg hatékonyan az ötleteimet.

Adam gyakorolta a legnagyobb hatást rám eddigi életem során. Mély gondolatokban gazdag, remek könyve inspiráció és ösztönzés bárki számára.

MÍTOSZOK LEROMBOLÓJA

A közfelfogás szerint vannak néhányan, akik ösztönösen kreatívak, amíg mások kevesebb eredeti gondolattal rendelkeznek. Néhányan vezetőnek születtek, mások követőknek. Néhányan képesek valódi hatást gyakorolni, a többség azonban nem.

Adam alapjaiban cáfolja ezeket a feltételezéseket.

Bebizonyítja, hogy bármelyikünk képes fejleszteni a kreativitását. Feltárja, miként azonosíthatjuk be a valóban eredeti ötleteket, és jósolhatjuk meg, hogy melyik válik majd be; és

hogy mikor bízhatunk meg az ösztöneinkben, és mikor érdemes kikérnünk mások véleményét. Megmutatja, miként válhatunk jobb szülővé a gyermekeink kreativitásának támogatásával, és jobb vezetővé azzal, hogy a gondolati diverzitást támogatjuk a konformitás helyett.

A nagyszerű alkotók nem feltétlenül a legmélyebb tapasztalattal rendelkezők, hanem azok, akik felkutatják a legszélesebb perspektívákat. A sikert rendszerint nem az elsőség hozza, hanem a cselekvésre legalkalmasabb pillanat türelmes kivárása. Legnagyobb megdöbbenésemre azt is megtudtam, hogy a halogatás hasznos is lehet. Aki dolgozott már velem, tudja, hogy utálok az utolsó percre hagyni a dolgokat, és hogy meggyőződéssel vallom: amit megtehetünk, tegyük meg azonnal. Mark Zuckerberg és sokan mások örülnek majd annak, ha el tudom engedni a könyörtelen késztetést arra, hogy azonnal befejezzek mindent, ami – ahogy Adam hangsúlyozza – akár még jobb eredményeket is hozhat nekem és a csapatomnak.

TÁJÉKOZOTT ÉS OPTIMISTA

Mindennap találkozunk olyan dolgokkal, amelyeket szeretünk, és olyanokkal is, amelyeken változtatnunk kell. Az előbbi örömmel tölt el bennünket, az utóbbi pedig késztetést ébreszt bennünk arra, hogy megváltoztassuk a világot. A mélyen gyökerező hiedelmek és viselkedések megváltoztatása azonban csüggesztően nehéz. Elfogadjuk a *status quót*, mert a valódi változtatás elérhetetlennek tűnik. Mégis, bátrak leszünk, és feltesszük a kérdést: képes-e egyvalaki önmagában változást kieszközölni? A legbátrabb pillanatainkban pedig: lehetek-e én ez a valaki?

Adam válasza határozott igen. Könyvében bebizonyítja, hogy bármelyikünk sikerre vihet olyan ötleteket, amelyek jobbra teszik a világunkat.

BARÁT

Akkor találkoztam először Adammal, amikor első könyve, az *Adni és kapni – A siker rejtett dinamikája*¹ (*Give and Take: Why Helping Others Drives our Success*) általános izgalmat keltett a Szilícium-völgyben. Elolvastam, és azonnal elkezdtem idézni belőle bárkinek, aki hajlandó volt odafigyelni rá. Adam nem csupán tehetséges kutató, hanem kivételes képességű tanár és mesemondó is, aki képes volt egyszerűen és világosan megmagyarázni a bonyolult gondolatokat.

A férjem később felkérte őt egy előadás megtartására a munkahelyi csapata számára, majd meghívta hozzánk vacsorára. Adam pontosan ugyanolyan rendkívülinek bizonyult, mint ahogy a könyve alapján elképzeltem. A tudása enciklopédikus, az energikussága pedig ragályos. Szóba került, hogy a kutatásai mivel járulhatnak hozzá a nemekről folytatott vitához, és hamarosan elkezdtünk együtt dolgozni. Azóta is ezt tesszük: kutatunk és cikkeket írunk a nők munkahelyi helyzetéről. A LeanIn.org rendkívüli mértékben profitált precíz elemzéseiből és a nemek egyenlősége iránti elkötelezettségéből.

A Facebook évente egyszer globális találkozót szervez, és 2015-ben felkértem Adamet egy vitaindító előadásra. Mindenkint lenyűgözött a bölcsességével és a humorérzékével. A csoportjaink még most, hónapokkal később is a meglátásairól és a tanácsai alkalmazási lehetőségeiről beszélnek.

Mindeközben barátok lettünk. Amikor bekövetkezett a tragédia, és váratlanul elveszítettem a férjemet, Adam úgy tá-

mogatott, ahogy erre csak egy igaz barát képes. Úgy közelített életem legrosszabb időszakához, mint bármi máshoz: egyedülálló pszichológiai érzéssel és páratlan nagylelkűséggel. Amikor azt hittem, hogy vége mindennek, az országot átrepülve meglátogattott, hogy megmutassa, miként állhatok talpra újra. Amikor képtelen voltam megoldást találni egy különösen szorongató helyzetre, segített megtalálnom a válaszokat ott, ahol azt hittem, nem léteznek válaszok. Ha szükségem volt egy erős vállra, amelyen kisírhattam magamat, az övé mindig ott volt.

A barát a szó legmélyebb értelmében az a személy, aki több potenciált lát bennünk, mint mi magunkban, aki segít kihozni belőlünk a legjobb énünket. Ennek a könyvnek az a varázsa, hogy Adam pont ilyen baráttá válik mindenki számára, aki elolvassa. Tanácsaival leküzdhetjük a kétségeinket és a félelmeinket, előterjeszhetjük az ötleteinket és kiállhatunk mellettük, és a legvalószínűtlenebb helyeken találhatunk szövetségeseinkre. Gyakorlati útmutatót ad a szorongás kezelésére, a harag levezetésére, a pozitívumok megtalálására a gyengeségeinkben, az akadályok leküzdésére és arra is, hogyan adjunk másoknak reményt.

Az *Eredetik* fontos és lebilincselő könyv, tele meglepő és erős ötletekkel; nemcsak a világról alkotott szemléletünket változtatja meg, hanem akár az életmódunkat is. Könnyen megeshet, hogy a világ megváltoztatására inspirál bennünket.

SHERYL SANDBERG,

a Facebook ügyvezető igazgatója, a *Dobd be magad!* – *Nők több szerepben* (*Lean in: Women, Work, and the Will to Lead*)² című könyv szerzője és a LeanIn.org alapítója

1 KREATÍV ROMBOLÁS

Miért kockázatos az árral szemben úszni?

„Az észszerű ember alkalmazkodik a világhoz; az észszerűtlen kitartóan a maga képére törekszik formálni azt. Épp ezért minden fejlődés az észszerűtlen emberen múlik.”¹

GEORGE BERNARD SHAW

2008 egy hűvös őszi estéjén négy egyetemi hallgató nekilátott egy iparág forradalmasításának. A diákhiteleiket nyögő fiatalok felhóborítónak tartották, hogy ha elveszítik a szemüvegüket, vagy az eltörik, annak pótlása, javíttatása vagyonokba kerül. Egyikük öt éven keresztül viselte ugyanazt a megrongálódott darabot: gemkapoccsal fogatta össze a keretet. Még azok után sem volt hajlandó megvásárolni a drága, új lencsét, hogy a látása másodszor is romlott.

Az iparág „négymázsás gorillája”, a Luxottica tartotta a kezében a szemüvegek piacának 80%-át. Az árak leszorításához a hallgatónak egy vállalatóriást kellett térdre kényszeríteniük. Nem sokkal korábban a Zappos az online értékesítés bevezetésével forradalmasította a cipőpiacot, de vajon a szemüvegekkel is meg lehetne-e tenni ugyanezt?

Amikor felvetették az ötletet a barátaiknak, a legtöbbször ugyanazzal a heves kritikával kellett szembesülniük. Senki nem fog interneten keresztül szemüveget vásárolni, magyarázták a kétkedők. A szemüveget először fel kell próbálni. Igaz hogy a Zappos, a cipők esetében nagyot kaszált, de a szem-

üvegpiac teljesen más. „Ha jó ötlet lenne, valaki már rég megcsinálta volna!” – így hangzott a sokat ismételt ellenérv.

A hallgatók nem rendelkeztek sem internetes kereskedelmi, sem online technológiai háttérismerettel, a kiskereskedelmi, a divattal és a kiegészítőkkal kapcsolatos tapasztalatokról nem is beszélve. Annak ellenére, hogy mindenki örülségnek tartotta az ötletüket, csábító állásajánlatokat utasítottak vissza, és megalapították saját vállalkozásukat. Az 500 dollár árú szemüvegeket 95 dollárért értékesítették az interneten, és minden vásárlás után egy szemüveget adományoztak a fejlődő világ országainak.

A vállalkozás lényege egy jól működő weboldal volt. Az internet nélkül a vásárlók nem tudták volna szemügyre venni vagy megvásárolni a termékeket. Végül sikerült összehozniuk az oldalt, és a 2010 februárjára tervezett indulás napját megelőző nap hajnali 4 órára sikerült is élesíteniük. Warby Parkernek nevezték el a vállalkozást², Jack Kerouac két népszerű regényhőisének nevét összevonva. Kerouac inspirálta őket arra, hogy lerázzák magukról a társadalmi nyomás béklyóit, és belevágjanak életük kalandjába. Csodálták lázadó szellemiségét, és azt beleolvastották a saját kultúrájukba is. Végül bejött a számításuk.

A diákok napi két szemüveg eladását tervezték. De mire a GQ magazin „a szemüvegpiac Netflixének” titulálta őket, kevesebb mint egy hónap alatt, már az első évre tervezett célkitűzéseiket teljesítették és olyan villámgyorsan értékesítették a termékeiket, hogy 20 ezer vásárlójuk várólistára kényszerült. Kilenc hónapba telt, amíg akkora raktárkészletet tudtak felhalmozni, hogy fedezzék a kereslet igényeit.

A *Fast Company* magazin 2015-ben is közzétette a világ leginnovatívabb vállalkozásainak listáját. A Warby Parker nem csupán felkerült a listára: első helyezést ért el rajta. A három

korábbi győztes olyan kreatív óriás volt, mint a Google, a Nike és az Apple, mindhárom 50 ezernél is több alkalmazottal. A Warby Parker, a szedett-vedett startup vállalkozás, a tapasztalatlan zöldfülű ezzel szemben alig 500 fős személyzeti állománnyal rendelkezett. A négy barát öt év leforgása alatt felépítette a világ egyik legdivatosabb márkáját, és több mint egymillió szemüveget adományozott rászorulóknak. A vállalkozás 100 millió dollár éves nettó jövedelmet könyvelhetett el, és az értékét több mint egymilliárd dollárra becsülték.

2009-ben az egyik alapító megkeresett, és befektetési lehetőséget kínált a Warby Parkerbe. Elutasítottam az ajánlatát.

Ez bizonyult életem egyik legrosszabb döntésének, és meg kellett értenem, hogy hol tévedtem.

eredeti (melléknév): valaminek a forrása vagy eredete, amiből az kibontakozik, folytatódik vagy származik.

eredeti (főnév): egyedülálló vagy páratlan személyiség; olyan ember, aki valamilyen tetszetős vagy érdekes módon különbözik másoktól; ötletes, kezdeményezőképző vagy találékony személy.³

A pszichológusok már évekkel ezelőtt meghatározták a teljesítmény két útját: a konformitást és az eredetiséget.⁴ A konformitás azt jelenti, hogy sodródunk az árral, követjük a hagyományos utakat járó többséget és törekszünk fenntartani a *status quót*. Az eredetiség ezzel szemben az, amikor a kevésbé járt ösvényt választjuk, valamint olyan újszerű ötleteket vagy értékeket támogatunk, amelyek szembemennek ugyan az általánosan elfogadottal, de végső soron jobbat tesznek a világot.

Nyilván semmi nem teljesen eredeti abban az értelemben, hogy minden gondolatunkat befolyásolják a körülöttünk lévő

világról szerzett ismereteink. Folyamatosan kölcsönveszünk ötleteket, akár szándékosan, akár tudtunkon kívül. Mindnyájan a „kleptomnézia” (a kleptománia és az amnézia összevonásából)⁵ áldozatai vagyunk – mások gondolataira a sajátjainként emlékezünk. Az én eredetiségdefinícióm a következő: egy adott területen viszonylag szokatlannak számító ötlet bevezetése és megvalósítása, valamint annak fejleszthetősége.

Az eredetiség a kreativitással kezdődik: egy egyszerre újszerű és hasznos koncepció létrehozásával. De ezzel még nincs vége. Azok az emberek az eredetik, akik valósággá változtatják a víziójukat. A Warby Parker alapítói rendelkeztek azzal az eredetiséggel, amivel megálmodhatták az online szemüvegértékesítés nem konvencionális módját, azonban csak akkor váltak eredetivé, amikor lépéseket is tettek azért, hogy a termékeik könnyen hozzáférhetőek és megfizethetőek legyenek.

Könyvemben bemutatom, hogy miként válhatunk mindnyájan eredetikké. Meglepő támpontot kapunk hozzá az internetezéshez választott böngészőnkől.

TALÁLJUK MEG A HIBÁT AZ ALAPÉRTELMEZETT BEN!

Nemrégiben Michael Housman közgazdász arra vállalkozott, hogy kiderítse, egyes ügyfélszolgálati munkatársak miért maradnak másoknál hosszabb ideig a pozíciójukban. Több mint 30 ezer adatot gyűjtött be mobiltelefon- és légitársaságok, valamint bankok ügyfélszolgálati munkatársaitól, hogy a foglalkoztatottságuk idejének átvizsgálásából információt nyerjen az elkötelezettségük okáról. Azt gondolta, hogy a rendszeresen munkahelyet váltók gyorsabban felmondanak, de a feltételezése nem igazolódott. Az elmúlt öt évben öt munkahelyen

dolgozó alkalmazottak nem tervezték nagyobb valószínűséggel a pozíciójuk elhagyását, mint azok, akik öt éve ugyanazt a munkakört töltötték be, ugyanott.

Más magyarázat után kezdett kutatni, eközben pedig észrevette, hogy az adatgyűjtés kiterjedt arra is, hogy a megkérdezett alkalmazottak melyik internetes böngészőt használták az állaspályázatuk beküldésekor. Az jutott eszébe, hogy meg kellene vizsgálnia, ez összefüggésben állhat-e a felmondásokkal. Nem számított arra, hogy kapcsolatot talál, mert azt feltételezte, hogy a böngészőválasztás pusztán ízlés kérdése. Amikor azonban szemügyre vette az eredményeket, megdöbben: a Firefoxsal vagy a Chrome-mal böngészők átlagosan 15%-kal tovább maradtak az állásukban, mint azok, akik Internet Explorert vagy Safarit használtak.

Housman az eredményt véletlen egybeesésnek tartotta. A munkahelyi hiányzásokra is lefuttatta ugyanezt az elemzést. A minta ezúttal is ugyanaz volt: a Firefox és a Chrome használói 19%-kal kisebb valószínűséggel maradtak távol a munkától, mint azok, akik az Explorert és a Safarit kedvelték.

Ezek után megvizsgálta a munkateljesítményt is. Csapata közel 3 millió adatpontot gyűjtött be az eladásokról, a vásárlói elégedettségről és az átlagos hívásidőről. A Firefox- és a Chrome-felhasználók értékesítési rátája kimutathatóan magasabb volt, és ezt az eredményt rövidebb telefonos beszélgetési idő alatt produkálták. A vevőik is elégedettebbek voltak: a Firefox- és a Chrome-felhasználók 90 nap alatt érték el azt a vásárlói elégedettségi szintet, amit az Explorer és a Safari felhasználói 120 munkanap alatt.

A Firefoxot és Chrome-ot használó ügyfélszolgálatosok nem pusztán a böngésző miatt maradtak tovább a pozíciójukban, valamint bizonyultak megbízhatóbb és sikeresebb munkaeuróknak. Sokkal inkább arról van szó, amit a böngészővel

kapcsolatos preferenciájuk is jelez a szokásaikról. A Firefox- és a Chrome-felhasználók miért elkötelezettebbek, és miért teljesítenek jobban minden szempontból?

A nyilvánvaló válasz az lenne, hogy azért, mert jobban értenek a modern technológiához, ezért megkértem Housmant, járja körbe ezt a kérdést. Az érintett alkalmazottak mindegyikével elvégeztettek egy számítástechnikai tesztet, ami azt mérte, hogy milyen mély a vizsgált személyek informatikai tudása, mennyire ismerik a billentyűparancsokat, a szoftvereket és hardvereket, valamint azt, hogy egységnyi idő alatt milyen gyorsan tudnak gépelni. Az eredmény az volt, hogy a Firefoxot és Chrome-ot használók csoportjának számítástechnikai ismeretei nem voltak magasabb szinten a más böngészőprogramot használókénál, mint ahogy nem voltak sem gyorsabb, sem pontosabb gépelők sem. A böngészőhatás azonban még a fenti eredmények figyelembevételére is fennállt, de nem a számítástechnikai ismeretek és készségek biztosították az előnyt.

A megoldás kulcsa abban rejlett, hogy *miként* tettek szert a böngészőre. Ha személyi számítógépet vásárolunk, a Windows programba gyárilag be van építve az Internet Explorer.⁶ A Mac-felhasználók gépére a Safarit telepítik fel előzetesen. Az ügyfélszolgálatos munkatársak közel kétharmada használta az alapértelmezett böngészőket, és soha nem tették fel a kérdést, hogy létezik-e jobb megoldás.

A Firefox és a Chrome használatához leleményesnek kell lennünk: egy másik böngészőt kell letöltenünk. Az alapértelmezett megoldás elfogadása helyett kezdeményező-készséget kell tanúsítanunk, és fel kell kutatnunk egy jobb lehetőséget. Ez a készség, még ha apró jelnek bizonyul is, rámutat arra, hogy miként viselkedünk a munkahelyünkön.

Azok az ügyfélszolgálatosok, akik az alapértelmezett böngészőt (az Internet Explorert és a Safarit) használták, ugyan-

így közelítettek a munkájukhoz is. A marketingcélú hívások alkalmával ragaszkodtak az előre begyakorolt szöveghez és forgatókönyvhöz, a vásárlói reklamációkat a standard panaszkezelési eljárások mentén kezelték. A munkaköri leírásukat és a feladatkörüket állandónak tekintették, így amikor valami nem tetszett nekik, elkezdtek kimaradozni, végül pedig felmondtak.

A böngészőprogramot választó, kezdeményezőkézszségről tanúságot tevő alkalmazottak ezzel szemben másként közelítettek a munkájukhoz is. Új értékesítési megoldásokat kerestek, és új lehetőségeket a vásárlói kifogások kezelésére. Amikor nekik nem tetsző helyzettel találkoztak, megváltoztatták azt. Mivel vették a fáradságot arra, hogy a helyzetüket jobbá tegyék, kevés okuk maradt a felmondásra. Megteremtették maguknak azt a munkát, amire vágytak. Mégis ők voltak a kivételek, nem pedig a főszabály.

Az Internet Explorer világában élünk. Ahogyan a példában az ügyfélszolgálatos munkatársak közel kétharmada a számítógépe alapértelmezett böngészőjét használta, úgy sokan elfogadjuk saját életünk alapértelmezett helyzeteit. John Jost politikai pszichológus és csapata provokatív tanulmányorozatban térképezte fel, hogy miként reagálunk a nemkívánatosnak tartott, ám alapértelmezett körülményekre. A fehér amerikaiakhoz képest a fekete amerikaiak kevésbé voltak megelégedve gazdasági helyzetükkel, azonban *helyénvalóbbnak* és *igazságosabbnak* vélték a gazdasági egyenlőtlenséget. A legmagasabb jövedelmi kategóriában lévőkhez képest a legalacsonyabb kategóriába kerülők 17%-kal nagyobb valószínűséggel tartották szükségszerűnek és elkerülhetetlennek a gazdasági egyenlőtlenséget. Amikor arról kérdezték őket, hogy támogatnának-e egy polgári jogokat korlátozó törvényt, és nyomást gyakorolnának-e a kormányukra egy ilyen tartalmú jogszabály hatály-

balépése érdekében, ha az megoldaná a nemzet problémáját, a legalsóbb jövedelmi kategóriába tartozók közül kétszer annyian voltak készek feladni jogukat a szólásszabadsághoz, mint a legmagasabb kategóriába tartozók. Miután azt látták, hogy a hátrányos helyzetű csoportok következetesebben támogatják a fennálló rendet, mint az előnyös helyzetűek, Jost és a kollégái a következő konklúzióra jutottak: „Paradox módon azok bizonyulnak a legkevésbé készek egy adott helyzet megkérdőjelezésére, a vele való szembeszállásra, az elutasítására vagy megváltoztatására, akik a leginkább szenvednek tőle.”⁷

A különös jelenség magyarázatára Jost és csapata kidolgozta a rendszerigazolás elméletét. Ennek központi gondolata az, hogy az emberek abban motiváltak, hogy a fennálló állapotot racionalizálják – még akkor is, ha ezáltal homlokegyenest szembemennek a saját és az adott demográfiai csoportjuk érdekeivel. Egy tanulmány a 2000. évi elnökválasztás demokrata és republikánus szavazóit vizsgálta. Miután George W. Bush megnyerte a választásokat, nemcsak a republikánusok, hanem a demokraták körében is nőtt az elfogadottsága, így utóbbiak már ekkor elkezdtek felkészülni a várt *status quo* igazolására. Politikai ideológiától függetlenül, az emberek szemmel láthatóan jobban kedvelték a nyeresre álló jelöltet. Ugyanez történt, amikor nőtt Al Gore sikerének valószínűsége: a megítélése pozitív volt mind a republikánusok, mind a demokraták körében. Az esélyei csökkenésével pedig egyre kevésbé szimpatizáltak vele.

Az alapértelmezett rendszer létjogosultságának igazolása megnyugtató érzést kelt. Érzelmi fájdalomcsillapító: ha a világnak ilyennek *kell* lennie, akkor nekünk sem kell elégedetlenkednünk miatta. De a hallgatólagos beleegyezés egyúttal megfoszt bennünket az erkölcsi felháborodás lehetőségétől, attól, hogy szembehelyezkedjünk az igazságtalansággal, vala-

mint a kreatív akarattól, hogy megfontoljuk a világunkban alkalmazható alternatív lehetőségeket.

Az eredetiség legfőbb jele annak a késztetésnek az elutasítása, amely az alapértelmezett elfogadására ösztönöz, továbbá a jobbnak tűnő opció felfedezése melletti döntés. Miután több mint egy évtizeden keresztül tanulmányoztam azt, hogy miént fejlődhetnénk ezen a területen, kiderült, hogy sokkal egyszerűbb, mint gondoltam.

A kiindulópont a kíváncsiság: első körben azt kell mérlegelni, hogy miért létezik az alapértelmezett helyzet. A *vuja de* a *déjà vu* ellentéte, melynek megtapasztalása során késztetésünk támad az alapértelmezett dolgok megkérdőjelezésére.⁸ *Déjà vu* ról akkor beszélünk, ha olyan új dologgal találkozunk, amit valamiért ismerősnek érzünk. A *vuja de* ennek az ellenkezője – találkozunk valami ismerőssel, de olyan friss perspektívából tekintünk rá, amely révén lehetőséget teremt új felismerést szerezni régi problémákról.

Vuja de-élmény nélkül a Warby Parker sem létezne ma. Azon az első estén, amikor az alapítók összedugták a fejüket a számítástechnikai laborban, és kipattant a fejükből a közös vállalkozás gondolata, összesen már 60 éve viseltek szemüveget. Az árat mindig is irreálisan magasnak tartották. Azonban egészen addig a pillanatig adottnak tekintették a *status quót*, és egyszer sem kérdőjelezték meg az alapértelmezett tényezőt, az ellenértéket. „Soha fel sem merült bennem a gondolat – mesélte Dave. – Mindig is egészségügyi célú kiadásként tekintetem a szemüvegvásárlásra. Természetesnek vettem, hogy ha egy orvos adja el, akkor biztosan igazolja valami a magas árat.”

Nem sokkal korábban egy Apple-üzletben álldogált a sorban, hogy iPhone-t vásároljon, és azt vette észre, hogy össze-