

DON A.
MOORE

PERFECT
ÎNCREZĂTOR

Cum să-ți calibrezi inteligent deciziile

Traducere din limba engleză
de George Chiriță

Cuprins

Introducere	11
Partea I. Exces și lipsă	21
1. Ce este încrederea?	25
2. Cum mă pot înșela?	49
3. Ce este posibil?	70
4. Cât de rău poate fi?	92
Partea a II-a. Optim	115
5. Clarifică	119
6. Prognoza	141
7. Ia în considerare alte perspective	167
8. Găsește calea de mijloc	190
Mulțumiri	213
Note	217

Capitolul 1 prezintă o nouă perspectivă asupra încrederii – nu așa cum există ea în imaginația populară, ci cum funcționează în viața reală. Capitolul 2 te invită să privești cu alți ochi ceea ce crezi că știi și să analizezi numeroasele moduri în care te poți înșela, în complexitatea lor. Capitolul 3 face o încercare serioasă de catalogare a feluritelor moduri în care te poți înșela, ajutându-te să te gândești la incertitudinea ta în distribuția rezultatelor posibile și asocierea unor probabilități fiecăruia dintre ele. Capitolul 4 abordează problema confundării dorințelor cu realitatea și te ajută să analizezi modul în care preferințele îți pot biasa încrederea și predicțiile pentru viitor. Aceste prime patru capitole ale cărții ilustrează cât este de ușor să te abați de la calea de mijloc și să nimerești în zona excesului de încredere sau a celei insuficiente. Ele identifică presupunerile greșite cu privire la încredere, care pot apărea în calea găsirii adevărului.

Partea a doua este concepută astfel încât să te ajute să găsești calea către o încredere perfectă. Capitolele 5, 6 și 7 identifică repere de nădejde care să te ghideze către calea de mijloc, punându-ți la dispoziție recomandări punctuale și strategii utile. Împreună, cele două jumătăți ale cărții demonstrează cum poți gestiona o încredere bine calibrată. Capitolul 8 se încheie cu o odă închinată căii de mijloc, înrădăcinată într-o înțelepciune calibrată. Calea de mijloc te ajută să vezi adevărul, să înțelegi de ce ești capabil și cum poți obține lucrul acela. Te ajută să te ferești de

posibilele greșeli din cauza cărora ai putea să ratezi anumite ocazii sau care ar putea fi jenante sau îți-ar putea provoca durere.

Capitolul 1 Ce este încrederea?

Oamenii încrezători schimbă lumea. Să ne gândim, de pildă, la Elon Musk, imigrantul sud-african în Statele Unite ale Americii care, tânăr fiind, a contribuit la crearea PayPalului, revoluționând modalitatea de plată online. Când PayPal a fost cumpărat de eBay în 2002, Musk a folosit banii să investească în Tesla, compania de mașini electrice care a produs o schimbare radicală pe piața de automobile. Capitalizarea de piață a companiei Tesla valorează acum aproape la fel de mult ca General Motors. Totodată, Musk a creat SpaceX și a revoluționat domeniul lansării sateliților în spațiu. Pentru SpaceX are în plan să trimită oameni pe Marte în 2024, iar de acolo să colonizeze și alte planete. Lui Musk nu îi lipsește deloc ambiția.

Fascinația lui Musk pentru explorarea spațială s-a născut din afinitatea pe care a nutrit-o încă din copilărie pentru science-fiction. Fratele său, Kimbal, își amintește că, atunci când era copil, Elon citea și câte zece ore pe zi. Când a rămas fără cărți de citit în biblioteca școlii, a început să citească pur și simplu enciclopedia. Capacitatea sa uriașă de concentrare și o etică muncii neobosite au devenit evidente în anii următori, la Zip2, compania pe care a înființat-o Musk împreună cu Kimbal. Musk lucra, de obicei, până noaptea târziu. Adormea adesea în fotoliul de puf de lângă biroul său. „Ajungeam la muncă aproape în fiecare zi pe la 7:30–8:00 dimineața și el era acolo, dormind“, își amintește Jeff Heilman, unul dintre primii angajați ai companiei Zip2. Musk se

trezia și se apuca imediat de treabă. „Poate mai făcea și câte un duș în weekend“, specula Heilman.

În copilărie, faptul că era mereu cu nasul într-o carte nu îi atrăgea prea mult pe ceilalți copii. „Mami, dar e plictisitor“, spuneau fratele și sora lui când îi implora mama lor să îl includă și pe Elon în joaca lor. Stângăcia socială a lui Musk a continuat și la maturitate. Doris Downes, una dintre colegile sale de la Zip2, își aduce aminte că „cineva s-a plâns că o schimbare tehnică pe care o voiam era imposibilă. Elon s-a întors către persoana respectivă, a spus «nu prea mă interesează ce crezi tu» și a ieșit din ședință. Pentru Elon, nu există cuvântul «nu» și se așteaptă ca toți cei din preajma lui să aibă aceeași atitudine.“

SpaceX a revoluționat domeniul lansării rachetelor, reducând enorm prețul din cât era înainte. Musk a reușit acest lucru, în parte, prin inovare continuă. A văzut că există pierderi mari în tranzacțiile comerciale dintre guvernul Statelor Unite ale Americii și contractorii care îi construieră decenii întregi rachetele. Musk a venit cu o ofertă mai bună, forțând compania și pe oamenii care lucrează în ea să urmărească obiective ambițioase atât în ceea ce privește timpii de producție, cât și costurile. A muncit din greu să atingă aceste obiective și avea așteptări foarte mari de la cei care lucrau cu el. Kevin Brogan, angajatul cu numărul 23 de la SpaceX, își amintește că „nu spunea «trebuie să faci asta». Spunea: «Vreau să faci imposibilul până vineri la ora 14:00. Poți să faci asta?»“ Și, adesea, angajații lui Musk pot.

Povestea lui Musk este doar un exemplu de strânsă legătură între încredere și succes. Antreprenorii mai încrezători, cum este Musk, au adesea mai mult succes. Candidații mai încrezători au mai multe șanse să fie angajați, iar politicienii încrezători, să fie aleși. Peste tot în jurul nostru vedem cum încrederea precedă succesul, ceea ce face tentantă concluzia că a cultiva încrederea de sine crește șansele de succes. Dar a ne concentra pe aceia care au ajuns învingători este problematică, deoarece ignoră două chestiuni.

Prima este riscul de a confunda cauza cu efectul. Este încrederea cu adevărat cauza sau este posibil să fie doar o consecință

a ceva mai profund – vreun talent veritabil, un avantaj financiar sau o poziționare strategică? De exemplu, candidații buni pentru un post, care au referințe extraordinare și dovezi concrete ale succesului lor, au motive puternice să fie încrezători. Elon Musk este o persoană incredibil de inteligentă și de talentată, cu multe realizări impresionante în spate. Are mulți bani, o putere colosală și motive întemeiate să fie încrezător în probabilitatea succesului său. Se întâmplă de multe ori ca încrederea și succesul să aibă aceeași cauză.

Un alt domeniu în care încrederea este îndeaproape asociată succesului e sportul. Este ușor să-ți vină în minte sportivi încrezători, cu succes, cum ar fi talentatul LeBron James, care, la frageda vârstă de 16 ani, și-a făcut pe spate un tatuaj mare cu „Alesul“. Oare încrederea care l-a determinat să pretindă ceva atât de îndrăzneț la o vârstă fragedă e aceeași care a contribuit la numeroasele sale succese ulterioare? Pentru a da un răspuns la această întrebare, ar trebui să-i avem în vedere și pe ceilalți puștani de 16 ani care au avut aceleași pretenții de măreție. Într-un sport precum baschetul, în care lăudăroșenia a fost ridicată la o formă de artă, mulți oameni cu gura mare nu au avut parte de succes în NBA.

A doua problemă care apare când ne concentrăm pe câștigătorii încrezători este că trecem cu vederea cazurile în care încrederea a precedat eșecul. Sunt destul de mulți oameni încrezători care eșuează. Același Elon Musk încrezător care a avut atât de multe succese a avut și multe eșecuri. În 1996 a fost destituit din calitatea de CEO al companiei Zip2. Patru ani mai târziu a fost destituit și de la PayPal. Primele rachete lansate de SpaceX au explodat dezastruos. Prima rachetă Falcon 1 a eșuat la numai 25 de secunde de la lansare. La a doua lansare, un an mai târziu, a zburat patru minute înainte de a se dezintegra. Și compania Tesla a avut parte de problemele ei. În mai 2016, Musk și-a anunțat planurile de a produce 200 000 de sedanuri Model 3 până la sfârșitul lui 2017. În realitate, compania a produs numai o zecime din numărul respectiv. Angajații de la Tesla lucrau ore

suplimentare pentru a crește producția, dar pur și simplu nu puteau lucra atât de repede. „Am început din nou să dorm în fabrică“, a scris Musk într-un tweet din aprilie 2018. „Industria auto e un infern.“

Intervale de încredere

Pentru a te ajuta să îți calibrezi încrederea, aș vrea să te invit să joci. În tabelul de mai jos sunt enumerate zece valori de care nu ești sigur. Găsește un răspuns pentru fiecare dintre acestea, într-un interval de încredere de 90%. Un interval de încredere constă în două numere, unul care se află sub cea mai probabilă estimare a ta, iar celălalt, peste. Intervalul respectiv trebuie să fie suficient de amplu încât să fi 90% sigur că răspunsul corect este undeva între aceste două limite. Evident, cu cât ești mai sigur, cu atât poți face intervalul de încredere mai restrâns. Dacă întrebarea se referă la data ta de naștere, intervalul de încredere poate fi exact. Cu cât devii mai puțini sigur, cu atât trebuie să faci intervalul de încredere mai amplu. Provocarea este să îți calibrezi intervalele, astfel încât să fi 90% sigur că răspunsul corect se află în intervalul tău.

Exercițiul ar putea fi rezolvat astfel: stabilește limita inferioară atât de jos încât să existe o șansă de numai 5% ca adevărul să fie sub ea (și o șansă de 95% ca adevărul să fie peste ea). Stabilește apoi limita superioară atât de sus, încât să existe o șansă de numai 5% ca adevărul să fie peste ea (și de 95% ca adevărul să fie sub ea). Cu o șansă de numai 10% ca adevărul să fie în afara intervalului tău, ar trebui să ai un interval de încredere de 90%.

Fără a consulta materiale de referință sau alți oameni, estimează, te rog, intervale de încredere de 90% pentru cele zece cantități din tabelul următor.

	Limita inferioară	Limita superioară
1. Populația lumii, conform Biroului Recensământului Statelor Unite ale Americii din 17 iulie 2019		
2. Anul în care Orville Wright a reușit primul zbor autopropulsat din lume, cu un aparat mai greu decât aerul		
3. Cu cât a fost plătit pe oră designerul Dean Hovey de către Steve Jobs pentru a crea mouse-ul Apple		
4. Punctul de maximă adâncime (sub nivelul mării) a Gropii Marianelor din Oceanul Pacific		
5. Veniturile totale ale companiei Tesla în 2018 (conform raportului anual)		
6. Anul în care Daniel Kahneman a câștigat Premiul Nobel pentru Economie		
7. Suma plătită de Google pentru a cumpăra YouTube în 2007		
8. Media de puncte marcate pe meci de LeBron James în cariera sa în NBA, din iulie 2019		
9. Anul în care William James a predat prima dată un curs de psihologie la Universitatea Harvard		
10. Anul în care Maya Angelou a primit Medalia Prezidențială pentru Libertate		

Chiar ai răspuns la întrebări? Te rog să faci asta. Dacă răspunzi, vei avea o miză în acest joc. Îți îmbunătățește capacitatea de a aplica observațiile pe care le citești aici în viața ta și în deciziile tale.

Pentru câte întrebări ar fi trebuit ca răspunsul corect să fie între limita inferioară și cea superioară? Ei bine, dacă ți-ai calibrat corect încrederea, atunci fiecare dintre ele ar trebui să aibă o șansă de 90% de a se afla în acest interval. Din cele zece elemente, nouă

ar trebui să fie în intervalul de încredere. Citește mai departe pentru a descoperi răspunsurile corecte. Câte ai nimerit?

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, răspunsurile tale corecte sunt mult sub 90%. De fapt, răspunsurile corecte în intervalul de încredere de 90% sunt mai aproape de 50%. Dacă stabilești intervale de încredere prea restrânse, acționezi ca și cum ai fi mai sigur decât meriți să fii că deții cunoștințe corecte. Aprecierile tale arată un exces de precizie. Acest fenomen apare și pe alte paliere în care oamenii își exprimă încrederea. Nu este izolat doar la întrebări obscure de cunoștințe generale și la intervalele de încredere de 90%. De fapt, supraprecizia rezultă din aproape toate testele concepute de psihologi. În general, oamenii acționează ca și cum ar fi mai siguri decât ar trebui să fie.

Cercetările pe tema „amintirilor flash“ ilustrează *iluzia cunoștințelor*. Acestea sunt amintiri pe care le simțim exacte și fidele ca niște fotografii. De exemplu, mulți oameni își amintesc cu o claritate intensă momentul în care au aflat despre atacurile teroriste din 11 septembrie 2001. Dacă amintirile tale flash ar fi atât de precise pe cât crezi tu că sunt, atunci același incident ar trebui să fie reamintat la fel și de alții care au împărtășit momentul respectiv. Dar nu se întâmplă așa. Când cercetătorii au verificat amintirile oamenilor, au descoperit că cei care erau prezenți în amintirile flash ale altora aveau adesea povești incompatibile despre ce se întâmplase – însă erau absolut convinși că amintirile lor sunt corecte.

	Răspuns corect
1. Populația lumii, Biroului Recensământului Statelor Unite ale Americii din 17 iulie 2019 din 12 septembrie 2019	7,598 miliarde
2. Anul în care Orville Wright a reușit primul zbor autopropulsat din lume, cu un aparat mai greu decât aerul	1903
3. Cu cât a fost plătit pe oră designerul Dean Hovey de către Steve Jobs pentru a crea mouse-ul Apple	35 de dolari
4. Punctul de maximă adâncime (sub nivelul mării) a Gropii Marianelor din Oceanul Pacific	10,99 km

	Răspuns corect
5. Veniturile totale ale companiei Tesla în 2018 (conform raportului anual)	21,46 miliarde de dolari
6. Anul în care Daniel Kahneman a câștigat Premiul Nobel pentru Economie	2002
7. Suma plătită de Google pentru a cumpăra YouTube în 2007	1,65 miliarde de dolari
8. Media de puncte marcate pe meci de LeBron James în cariera sa în NBA, din iulie 2019	27,2
9. Anul în care William James a predat prima dată un curs de psihologie la Universitatea Harvard	1873
10. Anul în care Maya Angelou a primit Medalia Prezidențială pentru Libertate	2010

Când întrebarea nu este „Care este populația lumii?“, ci „De câtă structură de rezistență din fier e nevoie pentru ca podul meu să nu se prăbușească?“, calibrarea judecăților de încredere poate fi o problemă de viață și de moarte. Un arhitect prea încrezător în proiectul unui pod riscă să se zgârcească în privința suportului structural. Pe de altă parte, probabil nu vrei nici un arhitect lipsit de încredere, care dublează costurile de construcție, adăugând clădirii tale de birouri din Minneapolis, unde cutremurele sunt aproape inexistente, ranforsări scumpe destinate rezistenței la cutremure. Ce vrei de la un arhitect, de la un angajat, de la partenerul de viață și de la tine însuși este o bună calibrare: înțelepciunea de a vedea adevărul și de a fi încrezător proporțional cu dovezile pe care le ai.

Excesul de încredere

Excesul de încredere se situează în centrul *bias*-urilor decizionale care duc la greșeli și la comportamente iraționale. Scott Plous a scris că „nicio problemă în materie de judecată sau de luare a deciziilor nu este mai răspândită și nu prezintă un potențial

mai mare de catastrofă decât excesul de încredere“. Daniel Kahneman, care a câștigat Premiul Nobel pentru Economie în 2002 pentru cercetarea sa despre *bias*-urile cognitive, a scris că excesul de încredere este „cel mai important dintre *bias*-urile cognitive“. Aceste afirmații se bazează pe un consens puternic în rândul celor care au studiat excesul de încredere, subliniind importanța și caracterul general al excesului de încredere în ceea ce privește discernământul omului. Nu ar fi deloc o exagerare să spunem că excesul de încredere este mama tuturor *bias*-urilor psihologice. Și o spun din două puncte de vedere.

În primul rând, excesul de încredere este una dintre cele mai mari și mai răspândite dintre numeroasele *bias*-uri la care este vulnerabilă judecata omenească. „Probabil cea mai utilă descoperire în psihologia facultății de judecată este că oamenii au o încredere exagerată în ea“, scriu Werner De Bondt și Richard Thaler. Excesul de încredere a fost blamat pentru scufundarea *Titanicului*, pentru accidentul nuclear de la Cernobil, pentru pierderea navelor spațiale *Challenger* și *Columbia*, pentru criza imobiliară a creditelor ipotecare subprime din 2008 și marea criză economică ce a urmat, pentru accidentul de pe platforma petrolieră *Deepwater Horizon*, soldat cu vărsarea țițeiului în Golful Mexic și pentru multe altele. Excesul de încredere poate contribui la tranzacții excesive la bursa de valori, la un număr mare de eșecuri antreprenoriale, litigii, partizanate politice și chiar la război.

Excesul de încredere își merită titlul de mamă a tuturor *bias*-urilor, potențând și celelalte *bias*-uri decizionale. Este, dacă îmi permiți, un *bias* de trecere. Celelalte *bias*-uri decizionale iau naștere din numeroasele euristici de simplificare pe care le folosim pentru a ne orienta prin lumile noastre fizice, intelectuale, sociale și informaționale complexe. Aceste *bias*-uri sunt punctul central al multor altor cărți de psihologie a procesului de luare a deciziilor, printre care și cartea lui Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, cartea lui Dan Ariely, *Predictably Irrational*, și cartea pe care am scris-o împreună cu Max Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*.

Dacă ai fi potrivit de modest cu privire la propria judecată, te-ai putea proteja mai bine de greșelile cărora le suntem supuși cu toții. Judecata omenească intuitivă este vulnerabilă la multe astfel de *bias*-uri și erori. Problema cu intuiția este că, luând naștere din procese inconștiente, nu poate fi verificată. Ajunge în mintea noastră conștientă complet formată, iar rezultatul e să spunem că „așa simt eu că e bine“. Unele probabilități par mai probabile, unii oameni par mai charismatici, iar unele riscuri pur și simplu îți dau un presentiment rău. Încrederea ta în aceste intuiții înseamnă că și tu le accepți adesea, uitând că judecățile intuitive nu sunt perfecte.

Studentșilor mei le cer să se evalueze în raport cu colegii lor de grupă pe o scară procentuală. Această scară cuantifică procentul celor cărora consideră că le sunt superiori. Cel mai slab student ar trebui să primească zero pe scara procentuală. Cel mai bun ar trebui să primească 100. Persoana de la mijloc primește 50. Jumătate din grupă este mai bună decât persoana respectivă; cealaltă este mai slabă. Dacă toți studenții ar ști exact unde se află, ar conveni cu toții o metodă de măsurare și ar răspunde onest, media clasei ar fi 50. Cei care se percep a fi mai buni decât alții când nu sunt manifestă suprapoziționare: părerea exagerată că sunt mai buni decât alții din clasament. Când le cer studenților să își evalueze onestitatea, media răspunsurilor lor este undeva la 75%.

Nu aș vrea să îmi acuz studenții de lipsă de onestitate când fac această evaluare strălucită a propriei onestități, dar îi pot acuza că sunt vulnerabili la *bias*-uri. Pentru a afla punctele lor de vedere în privința acestei probleme, am inclus și următorul text în chestionar:

Cercetarea i-a făcut pe psihologi să conchidă că, atunci când oamenii se evaluează cu privire la propriile calități sociale sau de performanță, au tendința să se vadă mai buni decât media când, de fapt, nu sunt. Această tendință este denumită adesea „bias de autocomplezență“ a discernământului. În ce măsură crezi că eviți acest bias față de ceilalți membri ai grupei? Apoi