

CUPRINS

<i>Introducere</i>	9
1 Ce este încrederea.....	15
2 Principiile încrederii	29
3 Dezavantajele încrederii	50
4 Ce ne face încrezători	72
5 Cum să dai greș cu încredere	92
6 Sabotorii încrederii	109
7 Decalajul dintre genuri	128
8 Cum să devii încrezător	145
9 Supraîncrederea în sine.....	176
10 Economia încrederii	200
11 Politicile încrederii.....	219
12 Cum să profiți de încredere	241
<i>Mulțumiri</i>	271
<i>Note</i>	273
<i>Indice</i>	309

CAPITOLUL 1

Ce este încrederea



La ora 16:35, pe data de 19 noiembrie 2018, pneurile unui Golfstream cu indicativul N155AN – unul dintre cele mai rapide avioane private cu rază lungă de acțiune din lume – au început să scârțâie pe pista aeroportului Haneda din Tokyo, în timp ce la orizont se zărea un soare cu dinți care aluneca sub profilul vast al orașului.

În timp ce treptele de îmbarcare erau coborâte, singurul pasager al avionului și-a ridicat ochii de la tabletă pentru a arunca o privire pe fereastra ovală. Un semnal de alarmă i-a străbătut corpul la vederea unei furgonete albe care a oprit aproape de aeronavă. A privit nemișcat coloana de bărbați îmbrăcați în costumele întunecate ale procuraturii din districtul Tokyo care se repezeau pe trepte pentru a-l aresta.

Carlos Ghosn, primul șef de origine străină al unei fabrici de mașini japoneze, arhitectul unei alianțe globale fără precedent între Renault, Nissan și Mitsubishi, a conceput o revenire dramatică pentru fiecare dintre aceste trei companii aflate în lupta pentru supraviețuire. Când a ajuns la Nissan în 1999 ca director de operațiuni,

compania avea datorii de 22,9 miliarde de dolari. Opt ani mai târziu, după ce a ocupat funcția de director executiv timp de trei ani, compania a înregistrat un profit de 7 miliarde de dolari.

Ghosn a încălcat toate regulile corporatiste și culturale, salvând și unificând trei corporații enorme, situate în puncte opuse ale globului. A continuat devenind principalul susținător al unei revoluții în transportul personal, promovând cea mai vândută mașină electrică din lume – Nissan Leaf.

În 2004, Andy Grove, legendarul director executiv al gigantului tehnologic Intel, i-a spus lui Ghosn că producătorii de automobile nu vor construi mașinile electrice.¹ Și într-un documentar influent din 2011, *Revenge of the Electric Car*, Dan Neil de la *The Wall Street Journal* i-a spus lui Ghosn: „Îți riști cariera și viitorul companiei Nissan intrând în cursa pentru mașina electrică și pentru Leaf.”²

Dar Ghosn și-a urmat în continuare viziunea. A ascultat o altă voce – vocea interioară – sau, mai exact, glasul încrederii. Iată raționamentul său:

„Corporația Nissan a realizat un studiu care arată că mașinile cu emisii zero reprezintă viitorul, indiferent de costuri. Putem discuta despre cât și când, dar nimeni nu poate spune astăzi că nu există loc pentru mobilitatea cu emisii zero în panorama industriei auto. Toate acestea ne-au condus către luarea unei decizii clare, anume aceea că dacă avem tehnologia și putem produce o mașină accesibilă, de performanță, trebuie să lansăm un produs. În următorii zece ani, mașinile electrice vor deține 10% din piață.”

Ghosn a continuat să vorbească despre raționamentul și motivația sa:

„La un moment dat, tehnologia necesară este gata și, în urma propriei cercetări, știi că trebuie să mergi în această direcție,

deci cineva trebuie să spună: «OK. Ne asumăm riscul și facem pasul.» Cineva trebuie să fie primul în fiecare domeniu tehnologic. Noi suntem primii și suntem mândri de asta, pentru că suntem convinși că mișcarea va aduce mari schimbări.»³

În 2011, Nissan Leaf a fost numită Mașina Anului și este cea mai vândută mașină electrică din lume de peste zece ani. Predicția îndrăzneță de 10% a lui Ghosn a fost depășită cu mult timp în urmă într-o singură țară – în 2018, 45% dintre mașinile noi vândute în Norvegia au fost electrice.⁴ Ce l-a făcut pe Ghosn să aibă încredere și să riște viitorul companiei sale în acest fel? În 2007, a ales să investească jumătate din bugetul de cercetare de 5 miliarde de dolari ai companiei în dezvoltarea vehiculelor electrice – împotriva avertismentelor experților din întreaga lume. Care a fost sursa acestei încrederi în propria decizie?

La o săptămână după arestare, Carlos Ghosn privea uimit printre gratiile celulei sale de 4,8 metri pătrați din închisoarea din Tokyo. Închisoarea din centrul orașului găzduiește 3 000 de deținuți și o spânzurătoare construită recent, unde Shoko Asahara, organizatorul cunoscutului atac cu sarin din metrourile din Tokyo în 1995, a fost spânzurat.

Lui Ghosn i s-au permis 30 de minute de exerciții fizice pe zi și trei mese fără gust, aproape identice. Iarna, multe clădiri publice japoneze – inclusiv școlile – sunt neîncălzite. Închisoarea din Tokyo nu face excepție. Era frig și nu avea voie să doarmă în timpul zilei. Cum a putut ajunge astfel unul dintre cei mai cunoscuți și mai de succes directori executivi din lume? Ce ne arată acest rezultat despre încredere – nu doar despre părțile ei pozitive, ci și despre cele negative?

Nadia Murad avea 19 ani când, pe 15 august 2014, a văzut pentru prima dată steagurile negre ale ISIS ivindu-se dintr-un nor

amenințător de praf din deșert. Acestea au apărut în spatele mașinilor Toyota Land Cruiser care au năvălit în satul Kocho, locuit de yazidiții din nordul Irakului. În câteva ore, mama și cei șase frați ai ei au fost măcelăriți, iar ea a fost transformată în sclavă sexuală de războinicii Daesh cu ochii intrați în orbite.⁵

Au transportat-o pe Murad la Mosul, unde a fost violată și bătută. A fost cumpărată și vândută ca un animal și a trecut prin multe mâini murdare timp de trei luni, înainte să reușească să evadeze printr-o ușă lăsată descuiată de „proprietarul“ ei.

Rușinea victimei sexuale în cultura yazidită le-a făcut pe multe dintre colegile de captivitate ale lui Murad să se ascundă odată ce și-au redobândit libertatea, dar nu și pe Nadia. A ținut capul sus și a spus adevărul cu o convingere și o încredere venite din interior. Alimentată de această energie intangibilă, puternică, ea a devenit vocea yazidiților și a altor femei, victime ale sclaviei și violurilor aprobate teologic. Ea a condus o schimbare de atitudine fără precedent în această cultură profund conservatoare, care anterior ar fi respins orice femeie tânără pătată de o activitate sexuală nepermisă. Acum, datorită lui Murad, aceste femei pot fi acceptate cu mult mai multă ușurință în societate.

În fracțiunea de secundă în care a deschis ușa de la intrarea în casă pe 25 octombrie 2012, Denis Mukwege a văzut o armă pusă la tâmpla fiicei sale. O clipă mai târziu, paznicul casei – paznicii sunt frecvent întâlنيți în viața clasei mijlocii în Africa – a căzut mort în fața lui, iar gloanțele destinate lui i-au șuiert prin aer pe deasupra capului în timp ce se arunca la pământ.

Mukwege și-a dedicat cariera de chirurg tratamentului leziunilor sexuale cauzate zecilor de mii de femei în timpul războaielor cumplite din Congo. Chiar dacă familia sa a supraviețuit atacului autorilor unei astfel de violențe, Mukwege nu a mai rezistat și și-a părăsit țara suferindă pentru siguranța oferită de Belgia. Personalul mult

îndrăgitului său Panzi Hospital, care îngrijise aproape 100 000 de femei atacate și violate, a rămas devastat după plecarea sa.

Trei luni mai târziu, incapabil să renunțe la viziunea de a-și oferi îngrijirile de primă clasă pacienților atacați și traumatizați, Mukwege s-a întors. La sosire, pentru a-i saluta întoarcerea în Panzi, îl aștepta un lanț de oameni lung de 32 de kilometri care mărginea drumul până la aeroportul Kavumu. Pacienții și susținătorii săi au strâns fonduri pentru a-i plăti biletul de întoarcere vânzând ceapă și ananas.

Nadia Murad și Denis Mukwege au primit împreună Premiul Nobel pentru Pace în 2018, ca recunoaștere a curajului și a angajamentului lor în prevenirea violenței sexuale folosite ca instrument în război. Curajul înseamnă să îți depășești teama de a acționa și poate apărea chiar și în confuzia paralizantă a pericolului imediat. La lumina zilei, curajul susținut zile, luni și ani are nevoie de un alt ingredient implicit în descrierile acestor doi laureați ai Premiului Nobel – încrederea în sine. În ciuda șanselor aparent minime cauzate de uriașa opoziție cumulată împotriva lor, aceștia au fost convinși că își pot atinge obiectivele.

În ceea ce îl privește pe Carlos Ghosn, vom reveni pentru a discuta sfârșitul poveștii sale în ultimul capitol al cărții. Acțiunea inspirată de încredere nu trebuie să conducă la premii Nobel sau la recunoaștere internațională pentru a avea un sens.

Cathy Engelbert era însărcinată în cinci luni și tocmai demisionase dintr-un loc de muncă bine plătit din New York la firma internațională de contabilitate Deloitte. Ani mai târziu, ea i-a declarat unui reporter al revistei *Forbes* că îi lipsea încrederea.⁶ Era pe cale să accepte un alt loc de muncă mai puțin solicitant, când doi colegi mai în vârstă au luat legătura cu ea. I-au spus că are un potențial real și au întreat-o ce o face să dea înapoi, explicându-i că bărbații trebuie să susțină femeile să își atingă potențialul maxim.

În martie 2015, Engelbert a fost aleasă prima directoare executivă la Deloitte și, într-adevăr, a fost prima președintă la una dintre firmele Big Four* de servicii din SUA. În calitate de directoare executivă, ea a promovat o schemă controversată de concediu familial, garantând 16 săptămâni de concediu plătit după nașterea unui copil sau pentru boli în familie – un progres major pentru o companie americană. Jurnalistul de la *Forbes* care a intervievat-o a descris gestul ei ca pe unul care cerea „o doză bună de curaj“.

În același an, pe celălalt mal al Atlanticului, o altă femeie a depășit plafonul de avansare al directorilor executivi. La câteva luni de la numirea lui Cathy Engelbert la conducerea Deloitte, Sacha Romanovitch a devenit prima femeie numită la conducerea unei mari firme de contabilitate din Londra – Grant Thornton.

Un copil adoptat din sudul Londrei, Romanovitch – precum Carlos Ghosn și Cathy Engelbert – a avut încredere să facă lucruri fără precedent în industria ei. În primul rând, printr-un pas care a uluit alți directori ai lumii financiare, și-a redus salariul la o sumă care să nu depășească de 20 de ori salariul mediu din compania ei. Apoi a împărțit profitul cu toți angajații, nu doar cu partenerii. Și, cel mai controversat pas, a re poziționat strategia organizației sale, concentrându-se asupra „profiturilor cu sens“, adică a refuzat clienții mai puțin etici.

Apoi, într-o zi, o parte dintre colegii ei au emis un memoriu criticând-o. I-au înmănat evaluarea confidențială anuală și au pretins că urmărește o „agendă socialistă“ (salariul mediu al unui partener a scăzut la 365 000 de lire sterline pe an sub conducerea ei). Ea i-a povestit unui reporter de la *Financial Times* că unii dintre colegii ei nu agreează reducerea pe termen scurt a profiturilor personale cauzată de regulile ei.⁷ Considera că alinierea profiturilor la valori

* Cele mai mari patru firme de servicii de contabilitate din SUA: Deloitte, Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) și Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). (*N. trad.*)

și obiective va crește valoarea firmei pe termen lung și că, fără acest lucru, consecințele vor afecta profitabilitatea companiei.

Pe 15 octombrie 2018, Romanovitch a renunțat la funcția de directoare executivă, dar nu înainte de a posta pe Twitter un link către imnul încrederii în sine al Mayei Angelou în interpretarea Serenei Williams, „Still I Rise“.

Ce *este* acest stimulent misterios al lui Ghosn, Murad, Mukwege, Engelbert și Romanovitch pe care îl numim încredere? Este un lucru cu care ne naștem sau pe care îl putem învăța? Care sunt originile sale și cum funcționează?

Fiecare dintre acești cinci oameni a călătorit în timp pe o punte spre un viitor incert. Procedând astfel, au realizat niște lucruri care nu existau: Ghosn și-a imaginat mașinile electrice, Engelbert, compania mai prietenoasă cu familiile angajaților, Romanovitch, consultanța ei egalitară, iar Mukwege, spitalul său benefic. Viziunea lui Murad a fost să schimbe normele unei societăți extrem de tradiționale, astfel încât femeile abuzate să fie acceptate în grupul de origine.

Cu toții construim și traversăm poduri în fiecare zi – mai banale și mai puțin eroice decât cele deja prezentate, însă punți ale încrederii. Să luăm ca exemplu un subiect la fel de banal precum dorința de a slăbi. Cât de sigur ești că poți face primul pas mâncând un prânz mai sănătos decât de obicei – să zicem, o salată? Una dintre cele două componente principale ale încrederii presupune credință: „Dacă mănânc mai puțin, voi slăbi.“ În psihologia cognitivă, acest lucru este cunoscut sub numele de *anticiparea rezultatului* și este o credință despre lumea exterioară – ideea că dacă se întâmplă x , va urma y . Minte deține acest tip de credințe despre lumea exterioară – de exemplu: „Dacă încetez să fumez, voi trăi mai mult.“

Dar nu toți cred astfel de lucruri despre lumea exterioară. „Nu contează cât mănânc, tot mă îngraș“ este o afirmație pe care am auzit-o din partea multor persoane supraponderale. „Tatăl meu

a fumat până la 80 de ani și a avut o excelentă formă fizică, așa că nu-mi va aduce niciun beneficiu să mă las de fumat“ este un alt exemplu de presupunere greșită despre lume.

Al doilea element al încrederii se referă mai degrabă la convingerile legate de capacitățile personale decât la ceea ce se poate întâmpla sau nu. Să presupunem că reducerea cantității de alimente te va face să pierzi câteva kilograme. Grozav, dar încep să se strecoare îndoieli – „Voi reuși să mănânc doar o salată?“ În simulatorul viitorului din mintea ta, începi să anticipezi crampe de foame înainte de prânz și un gol în stomac după prânz. Prognoza ta despre viitor nu este bună – te imaginezi privind fix în frigider și gândind: „Doamne, nu încă o salată!“

Așadar, nu contează dacă ești convins că alegerea va avea consecințe benefice, în cazul în care ar fi potrivită. Dacă nu te crezi în stare să o faci, nu o vei face. Termenul folosit de psihologia cognitivă pentru acest tip de predicție este *anticiparea eficienței*. Dacă nu crezi că *poți face* un lucru și nici că rezultatul *este posibil*, încrederea moare din fașă.

Să numim anticiparea rezultatului credințe *despre posibilități* și anticiparea eficienței credințe despre *capacitățile personale*. Acest lucru ne conduce la patru tipuri diferite de încredere, fiecare cu un pattern diferit de gânduri, emoții și activitate cerebrală: *incapabil/imposibil*, *capabil/imposibil*, *incapabil/posibil* și *capabil/posibil*.

Incapabil/imposibil

Această primă stare de spirit duce la o paralizie generalizată. Să spunem că medicul îți spune că trebuie să faci mișcare deoarece analizele de sânge dezvăluie că ai un început de diabet. Pe măsură ce se gândește la imaginile exercițiilor fizice, mintea ta se blochează în disconfortul și efortul care te fac să gândești: „Nu, pur și simplu

nu pot.“ Apoi îți amintești că mama ta avea diabet și îți spui: „Ce rost are să fac sport? Nu voi opri boala.“ Pe măsură ce mintea merge din ce în ce mai departe de cuvintele medicului, concluzia la care ajungi este că *e imposibil* de făcut.

În această stare, mintea se decuplează, iar corpul se resemnează. Ești anxios sau depresiv pentru că *nu este nimic de făcut*. Creierul este cuprins de apatie și scade motivația într-o zonă a cortexului numită cortexul cingular anterior, au arătat cercetătorii de la Oxford în 2015.⁸ Nu există niciun pod peste prăpastia respectivă pe care să poți trece.

Incapabil/posibil

În acest scenariu, crezi cuvintele medicului. *Da, are dreptate*, gândești tu în timp ce mintea se lasă acaparată ușor de vârtejul îndoielii de sine. Îți amintești încercările sporadice de a face exerciții fizice din trecut, când ai renunțat după câteva minute, transpirat și energizat. Îți amintești toate momentele în care ai planificat să îmbraci un trening și să mergi la jogging, doar pentru a te prăbuși într-un fotoliu în ultimul moment. *Nu pot*, conchizi sumbru.

Nu ai confortul perspectivei fataliste cum că nu există nimic de făcut – crezi doctorul. Dar ești *anxios*. Umerii ți se gârbovesc și rușinea te cuprinde pentru că, deși știi că să faci sport ar funcționa, nu vei face asta. Nu crezi că poți. Astfel, starea ta de spirit se prăbușește, luând cu ea și imaginea de sine. Sistemul de autoapreciere al creierului, aflat în porțiunea mediană a lobilor frontali, intră într-un vârtej de gânduri acaparate de eșec și de îndoiala de sine, au descoperit cercetătorii de la Stanford în 2002.⁹ Aici există doar o jumătate de pod – insuficient pentru a traversa prăpastia.