

LBRIS

We know
books

În cine poți să ai încredere?

Cum tehnologia ne-a adus împreună
și de ce ar putea să ne despartă

Rachel Botsman

Traducere din limba engleză de
Andreea Călin



Cuprins

Introducere	013
1. Salturi ale încrederii	027
2. Pierderea credinței	052
3. Ciudat de familiar	084
4. Cine este, de fapt, responsabil?	117
5. Dar părea convingătoare	152
6. Reputația e totul, chiar și pe întuneric	184
7. Evaluat: Viața ta ar avea un scor bun de încredere?	204
8. În boți avem încredere	238
9. Blockchain partea I: Goana digitală după aur	270
10. Blockchain partea a II-a: Mașinăria adevărului	290
Concluzie	324
Glosar de termeni de „încredere”	338
Mulțumiri	341
Note și lecturi suplimentare	347

Introducere

„Renunță întâi la arme. Dar nu renunța niciodată la încredere. Oamenii nu pot să trăiască fără încredere. Încrederea e mai importantă decât viața.”

Confucius către discipolul său Tzu-Kung

M-am căsătorit în ziua în care s-a prăbușit bursa de pe Wall Street. Era 14 septembrie 2008. Locuiam în New York de aproape zece ani și-l cunoscusem pe logodnicul meu, Chris, într-o bodegă numită Eight Mile Creek. Amândoi eram „orășeni“, dar am vrut să facem nunta într-un decor rural, rustic. Locul pe care l-am ales până la urmă se numea Gedney Farm, în inima vechiului orășel Berkshire din New Marlborough, Massachusetts.

„Deci, vrei să te măriți într-un grajd?“ m-a întrebat tata, când i-am arătat locația, un hambar roșu, în stil normand, înconjurat de pajiști luxuriante și livezi bogate. Ulterior, intrând în atmosfera locului, a hotărât că ar trebui să ajungem la locație într-o trăsură veche, trasă de cai. Am fost de acord cu fanfanzia lui în stil Cenușăreasa și m-am urcat într-o caleașcă albă, echipată cu vizitiu și lacheu, trasă de o iapă cenușie, bătrână. Calul, care abia mai sufla, mergea încet. Ploua. Am întârziat.

Cu această ocazie ni s-au alăturat aproximativ 80 de oaspeți, membrii apropiați ai familiei și prietenii din toate colțurile lumii. La lumina lumânărilor și ghirlandelor de becuri Edison, ceremonia a fost tradițională și foarte frumoasă. Discursul cavalerului de onoare a fost amuzant și mâncarea delicioasă, deși eu am găsit o lăcustă cât degetul meu mic în salata verde.

Așa că iată-mă în centrul unei instituții vechi - căsătoria - construită pe încredere și devotament pe termen lung, în timp ce alta - Wall Street - făcea implozie. Amețită de efervescența evenimentelor, nu mi-am dat seama că lumea exterioară se descompunea decât pe la 21.30, când am realizat până la urmă că, peste tot în încăpere, lumina caldă a becurilor Edison era curată de cea albastră, rece, a telefoanelor iPhone și Blackberry, în timp ce oaspeții își verificau vestitorii portabili ai apocalipsei. Familia și prietenii care lucrau în sistemul bancar încercau să asimileze fluxul de mesaje care îi inunda. Oare era posibil să se fi întâmplat imposibilul? Lehman Brothers tocmai depusese cerere de intrare în insolvență în conformitate cu Capitolul 11*. Bank of America și Barclays se retrăseseră dintr-un contract care ar fi putut salva compania, veche de 158 de ani. Merrill Lynch fusese de acord să fie achiziționată de Bank of America pentru aproximativ 50 de miliarde de dolari**, în încercarea de a evita o criză financiară. Washington Mutual, Wachovia și HBOS din Marea Britanie erau la un pas de dezastru. Soarta unui alt gigant, American International Group (AIG), aflat în avangarda pieței credit default swap***, se clătina.

Câțiva prieteni, care erau directori la JP Morgan Chase și Goldman Sachs, și-au cerut scuze pentru că au fost nevoiți să plece, fiind chemați la ședințe de urgență „cod roșu“. Urma să fie o cursă contra cronometru, pentru a evita panica oarbă, care sigur avea să se manifeste când se deschideau piețele. Mai mulți alți oaspeți au consumat alcool agitați și s-au distrat din plin, fără să știe dacă a doua zi aveau să-și care lucrurile

* Referire la Codul Federal al Insolvenței din SUA, al cărei Capitol 11 asigură debitorului protecție și multe drepturi. (n. red.)

** „Dolari“, iar simbolul de \$ (dolari) se referă peste tot la dolari americani (n.a.)

*** Credit default swap, sau cds-uri, sunt instrumente financiare derivate inventate de J.P. Morgan în 1997, al căror scop este acela de a transfera riscul unor instrumente financiare (de obicei credite pentru care există riscul de neplătă) între două entități (n.tr.)

personale afară din birouri, într-o cutie. Am dansat Horah, un ritual evreiesc tradițional de nuntă, care s-a terminat prin ridicarea mea pe un scaun și aruncarea periculoasă a soțului meu în aer, dintr-o față de masă albă de mari dimensiuni. Un alt moment de manifestare a încrederii. Oaspeții se roteau în jurul nostru, băteau din palme și scoteau sunete de „Oi! Oi! Oi!“.

Între timp, în afara hambarului, cea mai mare criză financiară din istorie se pregătea să explodeze.

A fost, bineînțeles, începutul unei perioade stresante, când multe afaceri „s-au dus pe copcă“, iar sistemul financiar al lumii s-a apropiat de un colaps mai mult decât în orice alt moment de la Marea Criză încoace. După cum știm acum, repercusiunile economice ale colapsului aveau să țină lumea captivă pentru mulți ani de atunci înainte. Dar ziua nunții mele, plină de tradiții, a mai marcat și prăbușirea a ceva mai profund: a încrederii publice în instituții.

Cine a fost vinovat pentru criză? Care au fost principalele cauze? Aceste întrebări s-au aflat la baza constituirii Comisiei pentru Investigarea Crizei Financiare (FCIC),* care a investigat colapsul bancar, iar răspunsul a fost cutremurător. „Criza a fost rezultatul acțiunii și inacțiunii umane, nu a Mamei Natură sau a modelelor informatice dereglate“, a descoperit raportul de 525 de pagini. „Pentru a-l cita pe Shakespeare, vina nu este în stele, ci în noi“.¹ Altfel spus, colapsul a fost un dezastru produs de mâna omului, unul care putea fi „evitat“.

Ancheta federală a pus la zid eșecurile jenante ale forurilor de reglementare, pe care raportul i-a descris ca „santinele absente din post“. Degetul a fost îndreptat direct spre Rezerva Federală** pentru eșecul acesteia de a pune sub sem-

* Abreviere pentru *The Financial Crisis Inquiry Commission* (n.tr.)

** În original, *Federal Reserve* (n.tr.)

nul întrebării flagrantele credite ipotecare, acordate pe scară largă, dependența exagerată de datoriile pe termen scurt și excesiva ambalare și revânzare a creditelor, alături de multe alte semnale de alarmă. Totuși, conform raportului, principalii vinovați nu au fost instrumentele financiare toxice, ci defectele oamenilor care le-au utilizat: riscuri asumate necugetat, lăcomie, incompetență, prostie și o denaturare sistematică a responsabilității și eticii.

Nu a fost primul cui din coșciugul încrederii instituționale și probabil că nu va fi nici ultimul, dar criza financiară a lovit în profunzime.

O pierdere a încrederii duce la o lipsă de credință și încredere în sistem ca atare. În ce ar trebui să credem, dacă sistemul ne-a trădat? Pe cine sau pe ce ne putem baza? Începem să ne temem de alte lucruri care ar putea să meargă prost. Ce alte slăbiciuni, de care încă nu știm, pot să zacă ascunse în sistem? Frica, suspiciunea și dezamăgirea sunt virusuri fatale care se răspândesc rapid. E ușor de înțeles de ce epicentrul inițial al exploziei încrederii s-a aflat în domeniul bancar. Dar lucrurile nu s-au oprit acolo. De la criză, alte scandaluri, alte revelații au produs unde de neîncredere, care au afectat guverne, presa, organizații caritabile, corporații mari și chiar și organizații religioase.

Asemenea intrigii unei telenovele exagerate sau a unei tragedii iacobine, episoadele de comportament lipsit de etică au fost succedate de consistență și viteză, de la cele sinistre, aproape criminale, la cele pur și simplu proaste și, din nefericire, devenite rutină. Fiecare dintre ele a știrbit din încrederea publică. Scandalul cheltuielilor prim-ministrului britanic, informațiile false despre arme de distrugere în masă (WMD)*,

* Abreviere pentru *Weapons of Mass Destruction* (n.tr.)

scandalul cu carnea de cal de la Tesco, prețurile speculative ale marilor companii farmaceutice, deversarea de petrol BP de către Deepwater Horizon, dezonoarea șpagilor luate de FIFA, scandalul „Dieselgate“ de la Volkswagen, breșele masive de date la Sony, Yahoo! și Target, dosarele Panama și evaziunea fiscală pe scară largă, manipularea cursului de schimb de către cele mai mari bănci ale lumii, scandalul petrolier al Petrobras din Brazilia, lipsa unei reacții eficiente la criza refugiaților și, nu în ultimul rând, dezvăluirile șocante ale abuzurilor făcute pe scară largă de preoții catolici, alte tipuri de cler și instituții „de îngrijire“. Nu e de mirare că mii de titluri de articole se plâng de faptul că nimeni nu mai are încredere în autorități. Corupția, elitismul și dezechilibrul economic – și reacțiile firave la toate cele de mai sus – au făcut să se prăbușească încrederea tradițională în vechile instituții, cu aceeași brutalitate cu care vântul biciuiește stejari bătrân.

Aspectul semnificativ este că această criză are loc într-un mediu cu tehnologii în continuă schimbare și evoluție, de la inteligența artificială (AI) la automatizarea Internetului Lucrurilor (IOT)*. În viața de zi cu zi ne investim deja încrederea în algoritmi, în defavoarea ființelor umane, fie că este vorba de a avea încredere în recomandările Amazon pentru cărți sau sugestiile Netflix pentru filme. Dar asta e doar începutul. Curând ne vom deplasa peste tot în mașini care se conduc singure, încredințându-ne viețile în mâinile nevăzute ale tehnologiei.

În același timp, multe persoane se simt atât de copleșite de ritmul schimbării și de imensa cantitate de cunoștințe disponibile acum cu o singură mișcare de deget sau apăsare de buton pe tastatură, încât tind să se retragă în camere virtuale de ecou** care filtrează informația și consolidează credințe

* Abreviere pentru *Internet of Things* (n.tr.)

** O cameră de ecou este un spațiu în care o persoană se lovește doar de informațiile care îi confirmă ideile și prejudecățile (n.tr.)

deja existente. Începe să fie ușor să ignorăm sau pur și simplu să nu observăm puncte de vedere contrare. În pofida tuturor aspectelor sale pozitive, tehnologia mai înseamnă și neadevăruri, iar „știrile false“ se pot răspândi rapid, într-un ritm de neoprit, prin intermediul rețelelor neverificate. De fapt, dezinformarea online la scară mare - cu potențialul de declanșare a incendiilor digitale - a fost catalogată în 2016 de Forumul Economic Internațional (WEF)* drept unul dintre pericolele majore cu care se confruntă societatea noastră.² Consecința acestor camere de ecou și acelei dezinformări? Fricile ne sunt confirmate, adesea fără justificare. Furia ne este amplificată. Ciclul neîncrederii este multiplicat. În ansamblu, credința noastră în multe instituții a ajuns să atârne pericolos, pe marginea unei prăpăstii.

Într-adevăr, cifrele îngrijorătoare din sondajele recente ar putea face - orice politician sau lider de business să se cutremure. În ultimii șaptesprezece ani, firma globală de comunicații Edelman a derulat anual un sondaj denumit „Barometru de Încredere“, punând întrebări celor peste 30.000 de oameni din 28 de țări despre nivelul lor de încredere în diverse instituții. Titlul pentru rezultatele din 2017 a fost grăitor: „Încrederea în criză“. Încrederea în toate cele patru instituții principale - guvern, mass-media, companii și organizații non-guvernamentale (ONG) - se află la un minim istoric.³ Mass-media a suferit cea mai grea lovitură, neîncrederea în ea ridicându-se la 82% în toate țările participante la sondaj. În Marea Britanie, numărul persoanelor care au afirmat că au încredere în mass-media a scăzut de la 36% în 2015 la 24% în 2017. „Oamenii percep acum mass-media ca făcând parte din elită“, spune Richard Edelman, Președinte și Director Executiv al firmei de PR Edelman. „Rezultatul este o

propensitate către presa autoreferențială și o dependență de semeni“.⁴ Altfel spus, căutăm să ne reconfirmăm ceea ce credem, adesea făcând apel la persoane pe care le cunoaștem.

Votul Brexit pentru a ieși din Uniunea Europeană și alegerea lui Donald Trump sunt primul val de simptome acute, care se manifestă ca urmare a uneia dintre cele mai mari *mutații la nivel de încredere* din istorie: de la una monolitică la cea individualizată. Încrederea și influența se manifestă acum mai degrabă „în rândul oamenilor“: - familii, prieteni, colegi de clasă, de serviciu, chiar și străini - decât în elite, experți și autorități. Este o epocă în care persoanele individuale contează mai mult decât instituțiile și în care clienții sunt influențieri sociali, care definesc brandurile.

Punând întrebări provocatoare despre structura defectă și dimensiunea sistemelor instituționalizate și despre cei care le conduc, ajungem să ne confruntăm cu o altă revelație. Încrederea instituțională, luată de bună, păstrată în mâinile câtorva și funcționând în spatele ușilor închise, nu a fost concepută pentru epoca digitală.

Această încredere nu a fost gândită pentru o eră a transparenței radicale, a Wiki-Leaks și Cryptome, în care politicienii și directorii executivi trebuie să-și imagineze că funcționează în spatele unor geamuri transparente. De fapt, încercarea de a ascunde absolut orice este un pariu cu o miză mare. Nu funcționează într-o lume în care cosmetizarea făcută de PR nu mai poate acoperi secretele murdare sau jongleriile din spatele ușilor închise. Hai să luăm câteva exemple recente de subiecte „private“, care au ajuns să fie dezvăluite lumii: datele sensibile, de utilizator, ale site-ului de întâlniri extra-conjugale Ashley Madison, mailurile interne ale companiei Turing Pharmaceuticals despre politicile lor agresive de stabilire a prețului medicamentelor, emailurile lui Hillary Clinton, și chiar și o discuție confidențială care a avut loc în grădina

* Abreviere pentru *World Economic Forum* (n.tr.)

unui palat privat între Regina Angliei și Comandantul Poliției Metropolitane cu referire la obrăznicia oficialilor chinezi.⁵

Această încredere nu a fost gândită pentru o epocă în care oamenii pot să tranzacționeze direct pe platforme precum Airbnb, Etsy și Alibaba. Nu a fost concepută pentru o epocă în care se anticipează că jumătate din forța de muncă va fi alcătuită, în următorul deceniu, din „lucrători independenți” - freelanceri, contractori și angajați temporari. Nu a fost concepută pentru o perioadă în care am devenit dependenți de giganți tehnologici, precum Facebook și Google, care reprezintă forme noi de „monopoluri de rețea” și capitalism de platformă. Nu a fost conceput pentru o cultură în care vrem să controlăm direct totul, de la conturile bancare la întâlniri, cu un clic rapid, o apăsare de buton sau o glisare pe ecran.

Așadar, ar trebui oare să deplângem pierderea încrederii? Da și nu, deoarece iată cum stă treaba: indiferent ce spun titlurile, asta nu e epoca neîncrederii - departe de așa ceva. Încrederea, liantul care susține societatea, nu a dispărut. S-a mutat - iar implicațiile în orice domeniu, de la angajarea unei bone la gestionarea unei afaceri, sunt imense.

În ultimii zece ani, m-am documentat despre modul în care tehnologia ne schimbă complet atitudinile față de încredere. În 2008 am început să scriu prima carte, *What's Mine is Yours*, despre așa numita economie „colaborativă” sau „sharing economy”. Am fost fascinată de felul în care tehnologia poate să scoată la iveală valoarea bunurilor inactive - mașini, case, bormașini, abilități, timp - dar a ajuns să mă obsedeze ingredientul numit încredere, felul în care tehnologia ne poate face să manifestăm comportamente care poate anterior ar fi fost considerate puțin ciudate sau efectiv riscante.

Chiar și atunci, ideea de a construi o piață de desfacere pornind de la a le permite străinilor să locuiască în casele

oamenilor părea absurdă. În ziua de azi, Airbnb, piața de desfacere pentru home-sharing,* este evaluată la 31 miliarde de dolari, transformând-o în al doilea cel mai valoros brand de ospitalitate din lume.⁶ În 2008 era dificil să-ți dai seama cum profiluri online detaliate aveau să le ofere oamenilor încrederea de a se urca în automobile cu străini care lucrau ca șoferi de taxi și-și foloseau propriile mașini. Azi, Uber este evaluat la 68 de miliarde de dolari, ceea ce o transformă într-una dintre cele mai mari companii din lume, mai mare decât Fedex, Deutsche Bank și Kraft Foods.⁷ Apoi mai este și explozia de aplicații de dating online de genul Tinder, unde numărul mediu de glisări zilnice este mai mare de 1,4 miliarde, cu 26 de milioane de potriviri realizate în fiecare zi.⁸ Acestea sunt doar câteva exemple în care instrumentele online ne permit să avem interacțiuni directe și să le încredințăm străinilor cele mai valoroase bunuri și experiențe, chiar și viețile noastre, în moduri de neconceput anterior.

Gândește-te așa: de ce spun oamenii că nu au încredere în bancheri sau politicieni, dar au totuși încredere să meargă în mașină cu străini?

O explicație obișnuită este aceea că oamenii nu spun întotdeauna adevărul în sondaje. O fi așa, dar trebuie să existe o explicație mai complexă pentru acest paradox al încrederii. Am avut o bănuială că se întâmpla ceva mai profund. Cum ar fi dacă încrederea, ca și energia, nu poate fi distrusă, ci își schimbă doar forma?

În cine poți să ai încredere? detaliază o teorie, o afirmație îndrăznească: suntem la începutul celei de a treia revoluții a încrederii, cea mai mare din istoria umanității. Când analizăm trecutul, putem să vedem cum încrederea se încadrează în

* Concept pe care se bazează Airbnb sau Booking, care se definesc prin faptul că persoane care nu se cunosc pot închiria unele de la altele spații de locuit pe perioade scurte sau lungi de timp (n.tr.)

anumite capitole clare. Prima, a fost cea *locală*, când trăiam între granițele comunităților locale mici, unde toată lumea îi cunoștea pe toți. A doua a fost *instituțională*, un soi de încredere mediată, care funcționa printr-o diversitate de contracte, tribunale și branduri corporatiste, eliberând comerțul de trocul local și realizând fundația necesară pentru o societate industrială organizată. Iar a treia, încă foarte mult la început, este *încrederea distribuită*.

O mutație la nivel de încredere nu trebuie să însemne că formele anterioare vor fi șterse complet; doar că noua formă va deveni mai dominantă. De exemplu, o comunitate agricolă mică poate continua să se bazeze în anumite subiecte pe încrederea locală, veche de secole, dar poate să facă apel mai des la noul tribunal din oraș, pentru a rezolva altele.

Încrederea, care altădată era îndreptată în sus, către persoane de referință și regulatori, către autorități și experți, către paznici și gardieni, este acum îndreptată orizontal, în unele situații către semenii noștri și, în alte cazuri, către programe și boți. Încrederea este reinterpretată. Vechile surse de putere, expertiză și autoritate nu mai dețin toți așii, nici măcar toate cărțile din pachet. Consecințele acestei stări de fapt, bune sau rele, nu pot fi subestimate.

Creșterea explozivă a economiei colaborative este un studiu de caz al modului în care funcționează *încrederea distribuită*. Dar teoria mai este și o modalitate de a înțelege evoluția rapidă a platformelor precum darknet, unde consumatorii sunt fericiți să-și procure orice, de la marijuana la AK-47, de la comercianți „dubioși”. Darknet și noua epocă a intimității, facilitată de aplicații digitale, pot să lase impresia că au puține lucruri în comun, dar împărtășesc același principiu de bază: oamenii au încredere în alți oameni prin intermediul tehnologiei.

Încrederea distribuită explică de ce acum evaluăm și notăm orice cu fervoare, de la restaurante la chatboți și la șoferi de Uber (și de ce și pasagerii primesc note), ajutând la modelarea aproape instantanee a ascensiunii sau colapsului diverselor tipuri de afaceri, creând în același timp *trasee reputaționale*, în care o greșeală sau un delict minor ar putea, teoretic, să ne urmărească tot restul vieții.

Încrederea distribuită ne ajută să înțelegem de ce criptomonedele digitale, precum Bitcoin și Ether, ar putea să fie viitorul banilor și cum *blockchain* (tehnologia esențială de registru care alimentează aceste criptomonede) ar putea fi folosită pentru orice, de la identificarea sursei alimentelor sau diamantelor de contrabandă, până la vânzarea caselor noastre, fără să fie nevoie de agenți imobiliari.

Încrederea distribuită ne ajută să pricepem de ce și cum am ajuns să avem încredere în boți bine antrenați, fie că ne oferă sfaturi pentru relațiile personale, ne achită amenzile de parcare, comandă sushi sau ne spun dacă avem cancer.

Într-adevăr, cred că perturbarea care are loc acum nu este tehnologia în sine, ci mutația masivă la nivel de încredere pe care o creează aceasta.

Încrederea distribuită nu este doar o variantă nouă, idealistă a tehnolibertarianismului. Există multe povești în cartea aceasta, care arată cum ea poate să aibă consecințe negative, grave și dezastruoase - discriminare, furt și chiar moarte. Da, tehnologia poate să lărgescă cercul încrederii, facilitând potențialul de colaborare și de conectare cu străini neobișnuiți, dar mai poate și să ridice și să întărească barierele dintre noi. E posibil ca ratingurile și recenziile să ne facă mai responsabili, poate chiar puțin mai amabili, față de semenii noștri, dar faptul că ne bazăm din ce în ce mai mult pe ele mai înseamnă și că unii oamenii vor rămâne pururi defăimați,

izgoniți într-un soi de purgatoriu digital. Iar în graba noastră de a respinge vechiul și de a adopta noul, e posibil să ajungem să investim prea multă încredere, prea ușor, în locurile greșite.

Deja devine evident că tertipurile instituțiilor, adevărate sau fabricate, i-au făcut pe oameni să fie periculos de deschiși în fața alternativelor și gata să investească o încredere totală într-o rasă nou de arbitri ai încrederii, despre care unii spun că sunt extrem de dubioși. Încrederea distribuită e de parte de a fi infailibilă, iar întrebările care contează cu adevărat sunt de natură etică și morală, nu tehnică.

Primile două capitole din această carte formulează o întrebare simplă: cum am ajuns aici? Sunt detaliate motivele pentru care încrederea contează așa de mult. Următoarele trei capitole explorează triumviratul de condiții care fac posibilă încrederea distribuită - încrederea într-o idee nouă, încrederea în platforme și, în cele din urmă, încrederea în alți oameni și în boți. Această parte explică cum să ne adaptăm la procesul de câștigare a încrederii în această epocă nouă și ce să facem când aceasta este pierdută. În mod esențial, se pune întrebarea cu privire la cine își asumă responsabilitatea, când încrederea nu mai este centralizată, ci distribuită.

Altminteri, cartea explorează adâncimile *darknet* pentru a înțelege de ce reputația contează așa de mult, chiar și pentru dealerii de cocaină. Pătrunde în sistemul de notare în stil orwellian care se manifestă în China și care ar putea afecta totul, de la locul de muncă al unui cetățean la faptul că are permisiunea să se urce într-un tren sau într-un avion.

Ultimele capitole analizează viitorul nostru digital, concentrându-se în mod deosebit pe evoluția rapidă a încrederii noastre în inteligența artificială. Dacă ne facem un obicei din a avea încredere în mașinile inteligente, ajunge să fie mai dificil să construim relații bazate pe încredere cu alte persoane?

Sunt analizate promisiunile glorioase ale tehnologiei *blockchain*. Oare acest registru digital va deveni „Internetul Valorii”, așa cum afirmă mulți entuziaști? Oare marile bănci vor ajunge să „preia” această tehnologie concepută inițial pentru a elimina intermediarii?

Încrederea distribuită, facilitată de tehnologii noi, rescrie regulile relațiilor umane, schimbă felul în care ne percepem lumea și unii pe alții, aducându-ne, dintr-un anumit punct de vedere, înapoi la modelul vechi al încrederii din sat, doar că acum comunitatea este la scară globală și unele dintre frâiele sale invizibile sunt trase de giganți ai internetului. Acum, mai mult decât oricând, este esențial să înțelegem implicațiile acestei noi epoci a încrederii: cine va avea de câștigat, cine va pierde și care ar putea fi consecințele.

De ce? Pentru că, fără încredere și fără să înțelegem cum este construită, gestionată, pierdută și recuperată, o societate nu poate supraviețui și, în mod clar, nu poate evolua. Încrederea este esențială pentru aproape toate acțiunile, relațiile și tranzacțiile. Mutația care are loc la nivel de încredere nu e doar povestea unui avans amețitor al tehnologiei sau evoluției unor modele noi de business. Este o revoluție socială și culturală. E despre noi. Și e importantă.

Salturi ale încrederii

Vineri, 19 septembrie 2014, a fost o zi istorică pe Wall Street. Din momentul în care s-au deschis piețele, la 9.30 dimineața, ora standard europeană (EST)*, simbolul bursier care a înregistrat o creștere vertiginoasă a fost mai cu seamă cel al unei anumite companii. Se numea Alibaba. Până la finalul zilei, gigantul chinezesc de comerț electronic a avut o capitalizare copleșitoare pe piață, de 231 de miliarde de dolari.¹ A fost cea mai mare cotare publică globală care a avut loc vreodată pe Bursa din New York (NYSE)**, eclipsând uriașul cunoscut sub numele de Facebook și chiar și imensul competitor al companiei Alibaba, Amazon. Peste noapte, omul de afaceri chinez, de 50 de ani, Jack Ma, fondatorul companiei și președintele actual, a devenit un bărbat extrem de bogat.

O mulțime imensă a împânzit străzile și s-a înghesuit în acea zi în sala Bursei din New York, pentru a-l zări pe legendarul antreprenor. Acesta a fost întâmpinat ca o vedetă rock. „Ce am câștigat azi nu sunt bani, ci încrederea oamenilor“, le-a spus Ma, celor peste o mie de admiratori, care-l ovaționau².

Cu toate acestea, nu fondatorul carismatic și dinamic a fost cel care a tras celebrul clopot de deschidere a Bursei. În schimb, Ma a ales opt clienți Alibaba, dintre care cinci erau femei, care să stea pe podium, pentru a începe ziua de

* Abreviere pentru *Eastern Standard Time* (n.tr.)

** Abreviere pentru *New York Stock Exchange* (n.tr.)

tranzacționare. A vrut să demonstreze că era fidel dictonului său: „Clienții pe primul loc, angajații pe al doilea și acționarii pe al treilea“. Unul dintre comercianți - una dintre milioanele de afaceri mici care fac comerț pe site-urile Alibaba - a fost Lao Lishi, fost atlet olimpic chinez, medaliat cu aur la sărituri în apă, care vinde brățări din mărgelile de lemn. Un altul a fost Peter Verbrugge, un fermier american, care în clipa de față deține recordul pentru vânzarea celei mai mari cantități de cireșe prin intermediul Alibaba.³ Clienții care au tras clopotul NYSE reprezentau ceva foarte important pentru Ma - cum a transformat Alibaba modul în care afacerile de toate felurile și dimensiunile pot achiziționa și vinde oamenilor din toată lumea o varietate năucitoare de bunuri, de la îmbrăcăminte la scutece, până la capre vii, cu pedigree și picioare congelate de pui, păpuși sexuale gonflabile și chiar și „kituri pentru avort, de utilizare casnică“.

Dar povestea lui Jack Ma nu este o simplă istorie fascinantă de evoluție de la cerșetor la prinț, prin perseverență antreprenorială. Ea reprezintă și o ispravă remarcabilă în domeniul delicat al clădirii încrederii.

Este o provocare să dezvoltți orice fel de site de comerț online, în care două părți trebuie să aibă încredere una în alta, dar motivul pentru care povestea lui Ma este extraordinară e că a reușit să facă asta în China. Tradițional, China este o societate bazată pe conceptul de *guanxi*, care, în traducere aproximativă, înseamnă „relații“. Încrederea în afaceri, precum și în viața privată, există între persoane din cadrul aceleiași *guanxi*: familie, prieteni și persoane din același sat. Adică în persoane pe care oamenii ajung să le cunoască bine în timp, nu străini de pe o planetă îndepărtată, denumită internet. De fapt, e ceva obișnuit să *nu aibă încredere* în persoane din afara cercului personal. Asta poate crea un impediment cultural și un obstacol în afaceri, deoarece oamenii sunt mai predispuși

să evite construirea de relații noi, acolo unde nu există legături apropiate.

Am mers prima oară la Shanghai în interes de afaceri când aveam 25 de ani. Făceam parte dintr-un proiect de consultanță pentru un brand bine cunoscut, care dorea să se extindă în Asia. Pe parcursul primei săptămâni am luat de mai multe ori masa cu clienții noștri chinezi. Platourile s-au învărtit, am mâncat alimente delicioase la prânz și la cină și am ciocnit pahare de bere, ținând toasturi unul după altul. Întâlnirile erau prietenoase și plăcute, dar în ziua a treia mă întrebam deja când aveam să trecem la munca „adevărată“. Dintr-o oarecare lipsă de empatie, nu mi-am dat seama cât de important era pentru oamenii de afaceri chinezi să-și petreacă o perioadă semnificativă de timp socializând și ajungând să te cunoască, la începutul unei relații. „În Vest avem tendința de a acorda încredere din inimă (încrederea bazată pe afecte) celor din familie și prietenilor, iar încrederea din minte (încrederea bazată pe cunoaștere) partenerilor de business“, explică profesorul Paul Ingram de la Columbia Business School, care studiază rețele de socializare. „Dar, în China, încrederea bazată pe afecte și cea care izvorăște din cunoaștere sunt strâns împletite, chiar și în mediul de afaceri“.⁴ Mai ales în China, este valabil faptul că oamenii au încredere în tine doar după ce ai investit mult timp la început, ca să dovedești că ești *de încredere*.

Cu asta se confrunta Jack Ma. Era una dintre convențiile solide despre încredere, pe care se pregătea să le desființeze.

Ma Yun, cum îl chema inițial, crescuse în Hangzou, la vreo două sute de kilometri la sud de Shanghai, în timpul revoluției culturale a lui Mao. -Era fiul mijlociu, dintr-o familie cu trei copii, iar părinții lui erau artiști muzicali

tradiționali. Ma le-a moștenit pasiunea pentru spectacol. Ulterior avea să-și clădească o reputație costumându-se cu aripi complicate și haine din piele și interpretând melodii de pe coloana sonoră a desenului animat *Lion King*, la evenimentele companiei.

Ma nu a fost un elev prea strălucit la școală, dar era isteț. De la o vârstă fragedă, și-a dat seama cât de important era să știe bine engleza. După ce președintele Nixon a vizitat Hangzhou, în 1972, turiștii au împânzit zona pentru a vedea lacurile, templele și grădinile frumoase. În fiecare zi, Ma își punea alarma devreme, pe la 5 dimineața, și se ducea cu bicicleta până la Hotelul Hangzhou. Vorbea cu oaspeții în engleză și se oferea să le fie ghid, făcând tururi gratuite prin oraș. A făcut asta mai bine de nouă ani. „Acești turiști vestici mi-au deschis mintea, deoarece tot ce mi-au spus a fost așa de diferit de lucrurile pe care le-am învățat de la școală și de la părinții mei“, a spus Ma.⁵

Pe parcursul anilor, Ma s-a împrietenit cu mulți turiști, inclusiv cu o americană tânără, care i-a sugerat să-și ia un nume englezesc. Numele soțului acesteia era Jack, ca și al tatălui ei. Așa că a devenit Jack.

Jack Ma avea să devină cel mai bogat om din China în 2014, cu o avere de peste 19,5 miliarde de dolari, ridicându-se pe acea poziție superioară cu ajutorul unei reziliențe de nezdruccinat în fața eșecului, a unei doze bune de ambiție în stare pură și a unui alt soi esențial de încredere - încrederea în sine însuși.⁶ A depus cerere să fie admis la Harvard de zece ori și a fost respins de fiecare dată. (Cine încearcă de zece ori?) A picat de două ori la examenul de intrare la facultate în China. Când a terminat, până la urmă, facultatea, în 1988 cu o diplomă în engleză, a devenit profesor de școală.⁷ Pentru a-și suplimenta venitul modest, de trei dolari pe săptămână, cumpăra și vindea covorașe de plastic pe străzile din Huangzhou. În esență, era un om de afaceri.

În contextul îmbunătățirii treptate a economiei chineze și al desființării barierelor ideologice de la începutul anilor 1990, Ma a hotărât să renunțe la predat. Și-a depus candidatura la peste 30 de joburi diferite, dar nu a fost acceptat la niciunul. Când a candidat ca să devină polițist, i s-a spus în trei cuvinte simple: „Nu ești bun“. „M-am dus chiar și la Kentucky Fried Chicken, când au venit în China. Douăzeci și patru de persoane au aplicat la joburi. Douăzeci și trei au fost acceptate. Eu am fost singurul respins.“⁸

Era prin 1995, în prima lui vizită în Statele Unite, când viața lui a luat o cotitură fericită. Ma înființase Hangzhou Hope Translation Agency cu un an înainte și s-a dus în America să ajute o firmă chinezească să rezolve un conflict financiar, pe care-l avea cu un partener american. Călătoria s-a transformat într-una înfricoșătoare: americanul, pe care fusese trimis să-l întâlnească, era un șarlatan, care l-a amenințat cu o armă. S-a dus la Seattle ca să stea cu Stuart Trusty, un prieten care, întâmplător, coordona activitatea primilor furnizori americani de internet, VBN.⁹ Ma a observat o cutie cenușie misterioasă, cu un ecran, așezată pe biroul prietenului său. S-a întrebat ce putea să fie. „Jack, nu e o bombă“, l-a asigurat Trusty. „Este un computer. Caută orice vrei.“

Ma a tastat încet cuvântul „bere“. Nu-și aduce aminte de ce, poate pentru că e ușor de scris. A apărut o listă cu berile din Germania, America și Japonia, dar în mod evident nicio bere chinezească. Apoi, a scris „bere“ și „China“. Niciun rezultat. Nu uita că vorbim de anul 1995. Netscape abia se lansase și Yahoo era un bebeluș. Google nu avea să se lanseze decât trei ani mai târziu. Erau încă zilele internetului dial-up, dureros de lent. Totuși, Ma a simțit că se apropia ceva uriaș.

Întors acasă, a înființat China Pages, un fel de Pagini Aurii online, pentru companiile chinezești. „În ziua când ne-am conectat la internet, mi-am invitat prietenii și oameni