

## **CODUL ÎNCREDERII**

# **CODUL ÎNCREDERII**

**ȘTIINȚA ȘI ARTA  
SIGURANȚEI  
DE SINE.  
CE TREBUIE  
SĂ ȘTIE  
FEMEILE**

Traducere din engleză de  
Alexandra Fusoi

**KATTY KAY   CLAIRE SHIPMAN**

# Cuprins

<b>Prefață la ediția 2018.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducere.....</b>	<b>21</b>
<b>Capitolul 1. Nu-i suficient să fii bună .....</b>	<b>36</b>
<b>Capitolul 2. Acționează mai mult, stai mai puțin pe gânduri .....</b>	<b>70</b>
<b>Capitolul 3. Configurare pentru încrederea în sine .....</b>	<b>109</b>
<b>Capitolul 4. „Proastele și slutele naibii“ și alte motive pentru care femeile au mai puțină încredere în ele .....</b>	<b>151</b>
<b>Capitolul 5. Noul model de educație .....</b>	<b>199</b>
<b>Capitolul 6. Eșecul rapid și alte obiceiuri care sporesc încrederea în sine .....</b>	<b>227</b>
<b>Capitolul 7. Și acum dă mai departe.....</b>	<b>264</b>
<b>Capitolul 8. Știința și arta .....</b>	<b>293</b>
<b>Mulțumiri .....</b>	<b>313</b>
<b>Note.....</b>	<b>323</b>
<b>Despre autoare.....</b>	<b>343</b>

*Pentru ficele noastre,  
Maya, Poppy și Della,  
și pentru fiii noștri,  
Felix, Jude și Hugo*

## Prefață la ediția 2018

Când am publicat prima dată *Codul încrederii*, în aprilie 2014, nu știam la ce să ne așteptăm. Descoperiserăm o grămadă de informații și date științifice concludente, făcuserăm niște legături fascinante și puseserăm la punct ceva ce speram să fie un dosar convingător despre femei și încrederea în sine. Dar urma să aibă și un ecou? La vremea aceea, discrepanța dintre bărbați și femei în privința încrederii în sine nu era un subiect discutat pe larg. Câte femei aveau să se recunoască în carte?

Am obținut un prim răspuns la doar câteva zile după ce a apărut cartea. Cu ajutorul a doi profesori specializați, am elaborat un scurt chestionar online despre încrederea în sine — un instrument de autoevaluare care să le ajute pe femeile care voiau să descopere cât de multă (sau cât de puțină) încredere în sine aveau. Speram să-l acceseze câteva sute de femei, poate o mie, și să ne ofere un eșantion modest pe care să continuăm studiul.

După primele 48 de ore, pe site-ul nostru intraseră 60 000 de persoane, provocând blocarea temporară a acestuia, pentru că nu putea face față cererii neașteptate. A fost primul semn palpabil că atinseserăm un punct nevralgic.

Când scriem această prefață, chestionarul a fost accesat de peste 177 000 de persoane (dacă n-ai făcut-o

încă, acum e momentul: [www.TheConfidenceCode.com](http://www.TheConfidenceCode.com)). Cartea a ajuns în numeroase liste de bestselleruri și pe coperta multor reviste și ne-a ținut ocupate cu prezentări în școli, conferințe și companii.

Ca autoare, bineînțeles că toate chestiile astea sunt destul de palpitate și satisfăcătoare. Dar ne-am dat seama și că răspunsul peste așteptări la *Codul încrederii* reflectă profunzimea problemei pe care o analizează cartea noastră și arată limpede că este mai generalizată și mai chinuitoare decât ne-am imaginat noi. Iar acest fapt a fost categoric un semnal de trezire la realitate.

Ceea ce au observat, simțit și trăit ani de zile în tăcere femeile primise un nume. Ce să vezi: *există* o „discrepanță de încredere în sine“ între femei și bărbați, *este* o sursă de frustrare și îngrădire a carierei pentru multe dintre noi și *este*, fără îndoială, ceva ce trebuie să rezolvăm și să încheiem. Asta am auzit în repetate rânduri când ne-am întâlnit și cu femei, și cu bărbați.

Iar decalajul pare să afecteze un mare număr de femei, indiferent de vârstă sau nivel profesional. Chiar și femeile aflate pe culmea succesului tradițional — directori de top, atlete și lideri, femei care și-au însușit abilitatea de a fi văzute și auzite la locul de muncă, impun respect și afișează toate semnele exterioare ale încrederii în sine — spun că punctul nostru de vedere li se pare corect, mai ales partea cu rumația enervantă și autocritica.

Ne-a surprins de-a binelea faptul că femei tinere, care au primit cu mult mai multe mesaje

mobilizatoare decât noi despre ce este posibil, sunt măcinate de îndoieli. Perfecționismul este necontrolat și le schilodește încrederea în sine. Exact cum au făcut și femeile din generația noastră, și încă mai fac adesea, tinerele se feresc să își asume riscuri sau să se promoveze și, mai presus de orice, se tem de eșec. Am fost atât de șocate de informațiile despre tinere și de scăderea bruscă a încrederii lor în sine în copilărie și adolescență, încât acest lucru ne-a inspirat noua noastră carte — *Codul încrederii pentru fete*. Vrem să declanșăm cu toată seriozitatea procesul de dobândire a încrederii în sine la această vârstă critică, un moment când mulți dintre părinți asistă la transformarea fiicelor lor curajoase și neînfricate în tinere îngrijorate. În cartea pentru fete, le vorbim direct despre pericolele statului pe gânduri și perfecționismului și despre beneficiile asumării riscurilor și ale eșecurilor. (Este ticsită cu personaje de benzi desenate, chestionare și ilustrații care să le atragă — propriile fiice ne-au fost consilieri și critici extrem de utili).

O veste bună pentru femei și fete de toate vârstele: rezultatele chestionarului nostru despre încrederea în sine sugerează că aceasta pare să sporească odată cu vârsta. Femeile mai tinere dau dovadă de mai puțină încredere în sine decât femeile mai în vârstă, iar nivelul crește destul de liniar până ajunge la un platou, în jurul vârstei de 55 de ani. În cazul bărbaților, apare o ușoară creștere a încrederii în sine odată cu vârsta, dar este semnificativ mai redusă. Oare înseamnă că femeile dobândesc încredere în sine odată cu

vârsta? Experții spun că este într-un totu plauzibil ca experiența de viață să clădească încredere în sine, mai ales pentru femei, care ar putea dobândi ceva mai târziu în viață unele dintre ingredientele necesare, cum ar fi capacitatea de a-și asuma riscuri. Dar este o zonă unde mai este nevoie de cercetare. Și, per total, ca și în cazul altor cercetări, datele noastre confirmă faptul că, la orice vârstă, femeile dau dovadă de mai puțină încredere în sine decât bărbații.

Ce altceva am mai aflat din chestionarul încrederii în sine? Încă mai lucrăm cu profesorii Richard Petty și Kenneth DeMarree ca să înțelegem datele — este o cantitate uriașă —, dar am identificat deja și alte nestemate convingătoare. Se pare că există o legătură directă între încrederea în sine și nivelul veniturilor. Cu cât este mai mare nivelul veniturilor, cu atât mai încrezătoare în sine este femeia care răspunde chestionarului. Dar aici profesorii noștri lansează un avertisment: cauza și efectul nu sunt clare încă. Persoanele încrezătoare în sine ar putea fi capabile să câștige mai mulți bani. Sau banii mai mulți ar putea aduce mai multă încredere în sine. E posibil și ca acești doi factori să se consolideze de fapt reciproc.

Încrederea în sine pare să fie legată, până la un punct, și de nivelul de educație. Cu cât mai ridicat este acesta, cu atât mai multă încredere în sine declară că au femeile care au răspuns la întrebările din chestionar, până la stadiul de colegiu nefinalizat. Nivelurile mai înalte de educație, în special absolvirea unei facultăți sau a unui masterat, nu par să aducă un nivel

mai ridicat de încredere în sine. Cu alte cuvinte, *câțiva* ani de colegiu sunt la fel de buni ca și absolvirea. Această constatare este un pic șocantă și necesită o studiere mai atentă.

Femeile afro-americane din studiul nostru au indicat un nivel mediu de încredere în sine mai mare decât femeile caucaziene, care, la rândul lor, au mai multă încredere în ele decât asiaticile. Totuși, cum ne reamintesc Petty și DeMarree, eșantionul nostru de afro-americane și asiatic nu a fost la fel de mare ca eșantionul de femei caucaziene, deci avem nevoie de un eșantion mai mare și de o analiză mai profundă a subiectului ca să înțelegem mai bine aceste informații.

Bărbații au reprezentat 16 la sută din numărul total al celor care au răspuns la întrebările din chestionar — un procent destul de mare —, iar noi nu anticipaserăm cât de mulți bărbați vor fi atrași, din diverse motive, de cartea noastră. Am avut de-a face cu tați îngrijorați de fiicele lor perfecționiste, soți preocupați de soțiile lor agitate și manageri deveniți dintr-odată conștienți de faptul că angajatele lor ar putea interpreta reacțiile cu totul altfel decât își imaginau ei. Am fost uluite de cei câțiva bărbați care ne-au abordat după discuțiile despre carte, ca să ne împărtășească propriile bătălii cu încrederea în sine. Și am aflat că adevăratul decalaj pare să apară nu din felul cum ne *simțim*, ci din felul cum *reacționăm* în fața inevitabilelor momente de îndoială de sine. O diferență importantă este că, pentru femei, lipsa de încredere în sine poate duce la

gândire obsesivă și blocaj, în timp ce pentru bărbați îndoiala este adesea un catalizator pentru acțiune.

Cea mai mare parte a feedback-ului la *Codul încrederii* a fost pozitiv, și suntem mulțumite. Dar au existat și critici și, urmând sfatul multilor experți cu care am stat de vorbă pentru această carte, am încercat să le acceptăm cu încredere în noi și să nu ne gândim obsesiv la ele.

Un recenzent a sugerat că am dat vina pe femei pentru o problemă a societății; că decalajul există numai pentru că avem de-a face cu o discrepanță atât de profundă la nivelul egalității. Alții au susținut că femeile au o grămadă de încredere în ele, dar lumea nu o vede, pentru că stilul feminin de dobândire, aplicare și exprimare a încrederii în sine este categoric diferit și nu încă înțeles sau apreciat. Iar alții ne-au dojenit că încercăm să le facem pe femei să semene mai mult cu bărbații infatuați — plini de genul de bravadă nejustificată și instabilă care duce la crize financiare globale. N-ar trebui, mai bine, au susținut ei, să ne concentrăm asupra riscurilor infatuării?

*Codul încrederii* nu se sfiește să abordeze aceste aspecte. Să luăm Capitolul 4, intitulat, ah-ce-subtil, „Proastele și slutele naibii și alte motive pentru care femeile au mai puțină încredere în ele”, care include cercetări privind riscul stereotipului și tere-nurile de joc accidentate. În capitolul 8, „Știința și arta”, discutăm aspecte legate de autenticitate și de ce este așa de important ca femeile să dezvolte și să accepte modele de încredere în sine noi și poate mai

naturale — modele care arată și par cu totul diferit de varietatea dominantă (masculină). Într-adevăr, susținem că femeile care îndrăznesc să fie diferite — ca s-o parafrazăm pe Christine Lagarde, unul dintre liderii plini de încredere în sine pe care i-am interviuat pentru această carte — sunt deseori cei mai puternici și productivi lideri. Recunoaștem că inegalitatea din câmpul muncii și din lume în general este reală și n-o să fie rezolvată doar prin sporirea încrederii în sine.

Pentru aceasta, este nevoie de mai multe femei implicate în elaborarea de politici — în Congres sau la nivelurile de conducere ale companiilor sunt tot mult prea puține femei. Dar suntem convinse în continuare că *nimic* din toate acestea nu înseamnă că n-ar trebui să facem tot ce putem acum ca să îmbunătățim șansele tuturor femeilor de a obține succese și de a fi mulțumite de orice fac. Nu putem schimba lumea peste noapte, dar încrederea în sine e ceva ce putem cultiva în noi însene, în femeile din jurul nostru și în fiicele noastre — toate afișând-o în felul nostru propriu și autentic. Ținând cont de cât de mare este încă decalajul — și da, există un decalaj real —, riscul ca lumea să fie dintr-odată năpădită de femele alfa ultraagresive este redus.

Când am scris *Codul încrederii*, prima parte a misiunii noastre a fost să le ajutăm pe femei să-și sporească încrederea în sine pentru a reuși la locul de muncă *în condițiile actuale*, dar trebuie să fie clar: vrem și să le încurajăm să fie îndrăznețe, să-și folosească vocea



pentru a determina schimbări semnificative la locul de muncă și în societate.

Avem nevoie de o definiție mai largă a liderului — un tablou mai cuprinzător din care să reiasă cum arată un conducător. Noile cercetări arată că liderii cei mai eficienți din ziua de azi acționează cu un stil vădit „feminin” și că, pentru a deveni lideri, femeile puternice nu trebuie neapărat să-și etaleze încrederea în sine ca bărbații.

Dar acestea sunt datele teoretice. În lumea reală, noile modele sunt încă dificil de recunoscut. Corporațiile își declară fără ezitare sprijinul pentru aducerea unui număr mai mare de femei în conducere, dar de prea multe ori nu știu ce să caute, cu atât mai puțin cum să încurajeze și să recompenseze spiritul de conducere feminin. Încercările lor în direcția „includerii” sau a „diversității” nu reușesc cu mult mai mult decât să transmită niște mesaje de PR; iar aceste mesaje nu corespund întotdeauna cu măsurile pe care le iau companiile, cu atât mai puțin cu cultura de zi cu zi pe care o promovează — cultură care mai degrabă subminează încrederea în sine a femeilor decât s-o promoveze. În principal, cei care critică progresul nu par să aprecieze pe deplin stilul și calitățile pe care le aduc femeile și, ca urmare, prea multe femei încă mai resimt presiunea de a se conforma convențiilor.

Conflictul dintre stilurile de conducere s-a manifestat în mod dramatic la alegerile prezidențiale din 2016 din Statele Unite. Unul dintre candidați (bărbat) era considerat în mod universal drept excesiv

de încrezător în sine, impunător, poate nu pe deplin calificat, dar surprinzător de popular. Celălalt candidat (femeie) era considerat în mod incontestabil pe deplin calificat, practic, de succes, dar și plicticos, perfecționist, arogant, prudent și nesuferit. Poate că a fost doar un caz clasic de bravadă masculină versus un stil sincer iritant de bibliotecară liberală. Sau poate, cel puțin din când în când, candidata a fost considerată arogantă și iritantă când nu făcea decât să afișeze încredere în sine și competență, așa cum arată multe studii că se întâmplă adesea. Care comportament funcționează pentru femei și care nu? Și cum ieșim din tiparul de gândire convențional? E o dezbateră de care nu pare că o să scăpăm curând.

Încurajator e faptul că discuția despre diferențele de sex și putere capătă avânt și atenție reale, iar în unele cazuri chiar o întorsătură surprinzător de semnificativă. Poveștile despre discriminare și hărțuire sexuală care au năvălit din aproape fiecare domeniu de activitate sunt scaldate într-o depravare dickensiană soioasă, plină de nelipsite personaje bizare și comportamente revoltătoare. (Și acestea sunt doar relatările care ajung pe prima pagină a ziarelor. Imaginați-vă tezaurul de povești de la locul de muncă despre care nu s-a vorbit.) Pe scurt, o mulțime de femei au suportat o cantitate copleșitoare de mizerii multă vreme. Și unele dintre ele au început să vorbească. Public. Au început să ceară, în masă, condiții mai bune, iar curajul lor de a vorbi a dus la căderea unor capete într-o perioadă de timp uluitor de scurtă.

Astfel încât acțiunile unor femei curajoase și pline de încredere în sine pot genera uneori urmări pozitive, dar va fi nevoie de o schimbare generalizată, structurală și filosofică înainte să fie eradicate inegalitățile și ostilitatea de la locul de muncă.

Schimbarea reală, schimbarea societății, poate avea loc numai când dialogul capătă proporții. Cartea pe care am scris-o în continuarea acesteia, *Codul încrederii pentru fete*, este o tentativă de „reducere la scară” a încercării de a elimina decalajul, adresată unui public aflat în cea mai vulnerabilă și critică perioadă a vieții. Sperăm că va deveni o resursă în egală măsură pentru profesori, consilieri și părinți. Am susținut în fața elevelor de liceu o conferință despre încrederea în sine; în continuare, intenționăm să încercăm marea cu degetul cu eleve de gimnaziu.

Un dialog național despre femei și fete, încredere în sine și leadership — aceasta este intenția noastră. Cum arată în realitate încrederea în sine și abilitățile de lider ale unei femei? Cum le putem încuraja cu toții? Ce s-ar putea întâmpla când elevele de gimnaziu și liceu scapă de obișnuința perfecționismului și optează în schimb pentru un stil care include asumarea de riscuri și eșecul? Ce s-ar putea întâmpla când o companie începe să pună preț pe oamenii care ascultă la fel de mult pe cât vorbesc, care negociază la fel de mult pe cât dau ordine? Dacă putem ajuta organizațiile să se reinițializeze, schimbarea poate deveni sistematică la locul de muncă și în mintea oamenilor.

Există un lucru de care suntem mai sigure decât de orice altceva: calitățile pe care le afișează femeile când reușesc să *se ridice* — înțelepciune, precauție, crearea consensului, caracter practic, mai puțin partizanat — sunt mai importante ca oricând. Indiferent de afilierea politică, rasă, etnie sau religie — n-are importanță. Este imperativ să avem mai multe femei în poziții de conducere în toate domeniile. Trebuie să le ajutăm, indiferent că sunt tinere sau mai în vârstă, să facă acest salt.

Este reconfortant să știm că această carte a deschis larg calea către discuții sincere și că foarte multe persoane, femei și bărbați, o consideră un instrument util. Dar așteptăm și momentul când copiii noștri, băieți și fete, vor intra într-un câmp al muncii unde nevoia de cărți ca a noastră va părea ceva desuet. Unde oricine poate beneficia nestingherit de pe urma celor mai profunde abilități ale sale și unde codul încrederii în sine pe care am încercat noi să-l descifrăm poate fi pur și simplu un mod de operare solid, unic și firesc pentru oricine.

## Introducere

Există o calitate care îi scoate în evidență pe oameni. E greu de definit, dar ușor de recunoscut. Cu ea, poți cuceri lumea; în lipsa ei, rămâi încremenit la linia de start a potențialului tău.

Fără îndoială, Susan, care are 28 de ani, dispune din plin de această calitate. Totuși, ca multe dintre noi, era îngrozită de prezentările susținute în public. Susan are multe de spus, numai că nu-i place să se afle în lumina reflectoarelor. Le-a mărturisit prietenelor că de multe ori nu doarme noaptea, făcându-și griji din cauza prezentărilor pe care urmează să le susțină și temându-se să nu fie luată în râs. Încercările ei anterioare de a vorbi în public n-au fost chiar grozave, dar nu s-a dat bătută. Înarmată cu un vraf de notițe și apărată de rochiile ei confortabile, și-a înfruntat nervozitatea și și-a tot transmis mesajul controversat, deseori în fața unui public masculin extrem de sceptic. Știa că trebuie să-și înfrângă teama ca să-și poată face treaba cum se cuvine. Și a făcut-o, devenind un orator public foarte convingător.

Susan B. Anthony, simbolul drepturilor electorale ale femeilor în Statele Unite, a muncit cincizeci de ani în favoarea dreptului de vot al femeilor. A murit în 1906, cu paisprezece ani înainte să poată vedea ce a realizat, dar nu s-a lăsat niciodată descurajată — nici