

*Pentru toți cei care ne-au inspirat
în aventura către reversul incertitudinii.*

Și pentru tine, cititorule.

CUPRINS

Prefață. Ce este reversul incertitudinii?	009
Introducere. Deblocarea reversului incertitudinii	011
Secțiunea întâi. Reîncadrarea	021
1. Reîncadrarea	027
2. Asigurarea răscumpărabilă	033
3. Frontierele	040
4. Posibilul latent	046
5. Jocul Infinit	056
6. Poveștile	067
7. Minimizarea regretelor	076
8. Aplomb (Pune la îndoială îndoiala de sine)	083
9. Manifestul incertitudinii	089
Secțiunea a doua. Amorsarea	099
10. Cunoaște-ți riscurile	105
11. Opțiunile personale reale	116
12. Compensatorii incertitudinii	126
13. Pene Dumbo	134
14. Piste de decolare și aterizare	142
15. Reimaginarea resurselor	150
16. <i>Fait sur mesure</i>	158
17. Nu forța motorul	167
Secțiunea a treia. Acționează	177
18. Activează și deblochează	183
19. Valori sau obiective?	194
20. Flexibilitatea cognitivă	202
21. Învățarea în ceață	209
22. 10.000 de încercări	218

23.	Improvizația	225
24.	Cu pași mici	235
25.	Pivotează	247
Secțiunea a patra. Sprijinul		255
26.	Igiena emoțională	263
27.	Realismul	290
28.	Magia	324
Concluzii. Incertitudine, curaj și magie		353
Note		359

Prefață

Ce este reversul incertitudinii?

Mulțumim pentru curiozitatea față de reversul incertitudinii. Acesta este un prim pas al unei aventuri reușite în necunoscut, așa că ai și pornit la drum! Știai că neurotransmițătorul curiozității este dopamina? Creierul nostru este programat în mod natural să învețe și să se dezvolte, atâta timp cât ne păstrăm curiozitatea.

Cartea aceasta este rezultatul unei curiozități arzătoare împărtășite față de incert și posibil, o curiozitate stârnită cu 30 de ani în urmă, când ne-am întâlnit în primul an de studenție. Ambii suntem cercetători, scriitori și antreprenori, deși în domenii net diferite (Nathan - tehnică, strategie, ficțiune; Susannah - istoria artei, modă, mindfulness), și ne-am construit împreună o viață animată de fascinație și credință în capacitatea umană de *tranziență*. Provenit din rădăcina latină pentru „salt transformator“, acesta este un cuvânt vechi, care semnifică trecerea bruscă de la o stare la alta. Orice idee strălucită, alegere, acțiune sau inovație apare doar după o etapă de incertitudine. Iar incertitudinea produsă de orice greșeală, piedică, descurajare sau chiar dezastru conține posibilul.

Prima noastră cercetare și proiect literar, ca studenți de 19 ani, a fost despre zombi: creaturi aflate în moarte cerebrală și mânate de foame. Cartea de față este exact opusul: este despre indivizi absolut lucizi și conștienți, care își asumă responsabilitatea pentru posibilitățile din viața lor. Indiferent

dacă ești manager sau creator, membru al echipei sau lider, părinte sau partener, dacă conduci deja o companie sau abia îți începi studiile sau cariera profesională, incertitudinea face parte în mod inevitabil din condiția umană. Dar, din cauză că aspectele negative ale incertitudinii pot fi deosebit de intense, acestea maschează sau obstrucționează temporar imaginea a ceea ce este posibil. Această carte vizează reversul sau partea bună a incertitudinii - credința, găsirea și îmbrățișarea oportunității care însoțește fiecare necunoscută.

Cu toții avem perspective și situații personale diferite. Unii putem dispune de resurse sau ne aflăm în situații care ne permit să facem alegeri riscante, pe când alții nu; în plus, sunt prea mulți cei care suferă din cauza inegalităților și nedreptăților cât se poate de reale din viața de zi cu zi. Noi sperăm că, împreună cu liderii care înțeleg că rolul lor este acela de a servi, cei curajoși pot acționa în vederea eradicării incorectitudinilor și inegalității, generând un flux de posibilități pentru toți ceilalți. Indiferent, însă, de situație și circumstanțe, atunci când credem în existența unui revers al incertitudinii, ne sporim șansele să îl descoperim.

Reversul Incertitudinii oferă o perspectivă favorabilă saltului peste ceea ce este incert, chiar în prezența limitărilor și constrângerilor. Volumul conține instrumente și aplicații personale bazate pe interviuri, cercetări și experiență personală, menite să te ajute să începi să acționezi acum. Te invităm să îți păstrezi curiozitatea și să intri direct în problemă.

Introducere

Deblocarea reversului incertitudinii

Trăim într-o stare de permanentă incertitudine – acum doi ani, peste doi ani – așa încât, după cum cred eu, ne revine sarcina de a face din incertitudine... căminul nostru. Aici ne trăim fiecare zi din viață... Să ne bucurăm de el, să-l mobilăm, să închidem ușa, să rearanjăm cărțile și să spunem „Hai să-l facem cât mai frumos, chiar dacă mâine poate fi un incendiu de pădure, un cutremur sau cine știe ce altceva” – ori poate că frumusețea și iubirea ne vor bate la ușă...

PICO IYER

011

A mintește-ți o clipă orice schimbare importantă din viața ta, poate în materie de proiecte profesionale, carieră, localizare sau relații. Ce anume a făcut să fie greu? Ce te-a reținut? Ce te-a tentat să nu faci schimbarea? Răspunsul este incertitudinea. Gândește-te acum că tot ce contează pentru tine a venit numai după o perioadă de incertitudine. Chiar și acum, îndărătul oricărei incertitudini pe care o ai - chiar și a celor nedorite și deloc atrăgătoare - revelația, creșterea și posibilul sunt în așteptare. Toți suntem programați să ne temem de partea întunecată a incertitudinii, însă uităm că schimbarea, creația, transformarea și inovația nu apar decât rareori fără o oarecare doză de incertitudine. Te invităm în această carte să consideri că unica modalitate prin care poți

accesa posibilitățile la care visezi este să te aventurezi prin ținutul nesigur al necunoscutului.

Gândește-te la cantitatea imensă de incertitudine din aceste situații de viață: un creator de modă care renunță la tot și se face brutar, o tânără stagiară care ridică mâna pentru a aborda cea mai spinoasă problemă cu care se confruntă compania, un bancher care renunță la bonusul de final de an pentru a înființa o firmă într-un garaj închiriat, un bijutier care aleargă la 4 dimineața din cauza stresului cauzat de afacerea în declin și a cancerului cu care se luptă soția sa, un investitor de capital de risc care bagă banii într-un proiect din care nu va ieși nici un sfânt, un inginer de soft care primește un ordin de interdicție pe noul său proiect din partea atotputernicei companii Apple, un cuplu care predă programare unor deținuți fără acces la internet.

012 Fiecare dintre acești oameni s-a confruntat cu o doză masivă de incertitudine înainte să acceseze posibilitatea care i-a făcut ulterior celebri. De unii dintre ei s-ar putea să fi auzit, spre exemplu de Indra Nooyi sau Jeff Bezos, dar ei nu erau deloc celebri atunci când s-au confruntat cu situațiile descrise mai sus. Și, cu toate că multe astfel de nume nu le cunoști încă, ceea ce au în comun este că, indiferent dacă au ales să pătrundă în necunoscut sau au fost nevoiți să-l accepte, aceștia au descoperit ceva aflat dincolo de reziliență: reversul incertitudinii. Când vorbim de incertitudine în această carte, ne referim la orice este necunoscut, la orice situație ambiguă în care nici măcar nu știi ce este important și ce nu, ca să nu mai vorbim de toate posibilele consecințe. Incertitudinea este o noțiune mai largă decât simplul risc, deși sunt uneori folosite interșanjabil. De regulă, însă, riscul presupune asumarea unui element aleatoriu de mică anvergură, pe traseul către niște rezultate predictibile. Deși se spune că trebuie să „îți asumi un risc“ atunci când te

confrunți cu o incertitudine, sensul este că intri pe un teritoriu necunoscut.

Când vorbim despre reversul incertitudinii, nu vrem să minimalizăm părțile negative. Acestea sunt primele pe care le simțim cât se poate de pregnant, iar prea multă incertitudine nu este bună. Am intuit, însă, că oricine citește aceste rânduri cunoaște care îi sunt neajunsurile: anxietatea, stresul, epuizarea și confuzia sunt obstacole de care ne-am lovit toți în acțiunile noastre cu adevărat importante. De asemenea, nu dorim să minimalizăm frustrarea și amărăciunea cauzate de incertitudine, mai ales atunci când ne lovește imprevizibilul. Nu pretindem că pot fi ocolite pierderile și dramele pe care le cauzează anumite incertitudini. Nici nu încurajăm incursiuni naive în proiecte care ți-ar putea dăuna ție sau altora. Credem însă cu tărie că, inclusiv în situații desperate, atunci când învățăm să navigăm prin necunoscut ni se dezvăluie posibilități noi, precum și căi de îndeplinire a unor speranțe mai vechi.

Cel mai important este că, printr-o bună rezistență la incertitudine, chiar și în situații limită, cei amintiți mai sus au accesat un registru diferit al posibilului. Spre deosebire de posibilitățile care se ivesc prin pur noroc, cum ar fi câștigarea la loterie, sau de cele care apar grație eficienței, cum ar fi timpul pe care îl economisești după ce cumperi o mașină de spălat vase, cel mai interesant tip de posibilități - cele la care visăm cu ochii deschiși, cele despre care scriem, cele despre care vorbim târziu în noapte și care ne dau dureri de cap - sunt acelea pe care le descoperim numai după ce traversăm teritoriul incertitudinii. Amintește-ți realizările de care ești cel mai mândru, angajamentele asumate care îți dau senzația că ai făcut ceea ce trebuie, salturile în necunoscut care ți-au schimbat cursul vieții. Incertitudinea nu a lipsit din nici una dintre acestea.

Nivelul incertitudinii este în creștere

Mai mult încă, toți avem de-a face cu incertitudinea din ce în ce mai des. Conform Indexului Incertitudinii Globale, creat de economiștii de la Stanford și Fondul Monetar Internațional pentru a surprinde incertitudinea economică și politică, nivelul incertitudinii a crescut constant în ultimele decenii (vezi figura I-1). „Peste tot există paradox și ambiguitate“, observă Jostein Solheim, fost CEO la Ben and Jerry. „Indiferent de domeniu, viața devine tot mai grea pentru cei care vor să țină drumul drept!“¹

Devine mai grea pentru că *nu există* un drum drept pe care să avansezi într-o lume în care până la 65% din copiii de școală primară vor lucra în domenii care încă nu au fost inventate.² Tehnologia nu a făcut decât să amplifice incertitudinea, înlăturând barierele de acces către multe domenii și mărinđ viteza procesului de schimbare. Deși învățăm multe la școală, de la matematică și biologie la finanțe personale, nu ne învață nimeni cum să ne pregătim pentru confruntarea cu incertitudinea. Lipsiți de uneltele potrivite, cădem în capcane dezadaptative precum rigiditatea cognitivă, meditația neproductivă, certitudinea prematură și pseudo-invenția. Dacă nu crezi că aceste capcane sunt reale, gândește-te la faptul că 110.000 de californieni au reacționat la pandemia Covid-19 cumpărându-și arme de foc.³ Nici avansul în ierarhia corporatistă nu oferă imunitate. Directorii executivi resimt incertitudinea mai mult decât oricând, numărul celor eliberați din postul de CEO dublându-se în ultimul deceniu.⁴ Recent, un director tehnic executiv se plângea că „Găsești incertitudine la atât de multe niveluri... în piață, în sala de consiliu, în management, în execuție... Am crezut că, pe măsură ce progrez în carieră,

o să mă simt mai în siguranță dar, cu cât avansezi, cu atât crește incertitudinea.“⁵

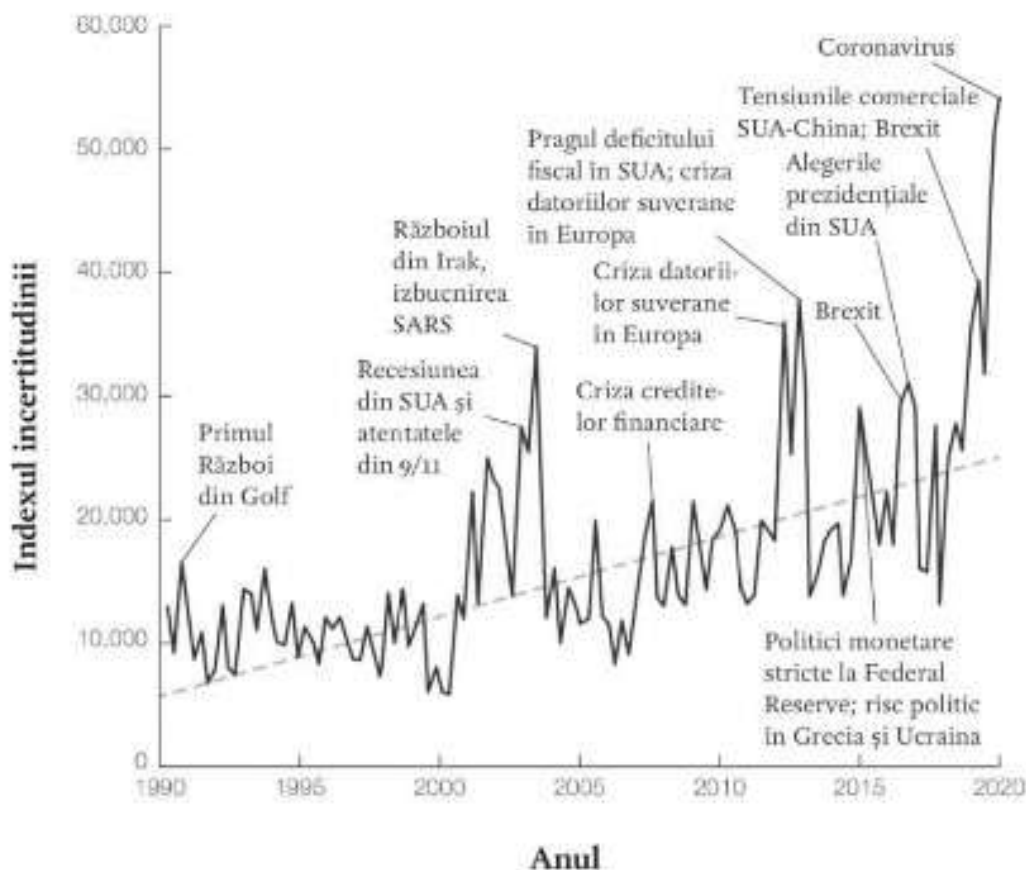
Incertitudinea nu va dispărea. A învăța să înfrunți cu succes necunoscutul este o abilitate esențială pentru supraviețuire și dezvoltare. Numeroase studii științifice sugerează că aceia care s-au acomodat cu incertitudinea sunt mai creativi, au mai mult succes antreprenorial și sunt lideri mai eficienți. Am auzit de multe ori și în multe moduri ce a declarat cât se poate de limpede antreprenorul și CEO-ul Sam Yagan: „Singurul și cel mai important indicator al succesului în afaceri este capacitatea de a face față ambiguității.“⁶ De asemenea, firma de consultanță strategică McKinsey & Company susține că „într-o criză, liderii nu au nevoie de un plan de măsuri predefinite, ci de comportamente și atitudini care să îi împiedice să reacționeze exagerat în baza evenimentelor de ieri și care să îi ajute să privească în viitor.“⁷ Ceea ce nu lămuresc însă decât foarte puține dintre aceste studii și rapoarte este cum poate fi dezvoltată această abordare *ba-se-poate* a incertitudinii.

Vă oferim prin această carte un ghid care să vă ajute să descoperiți și să vă mențineți pe partea avantajoasă a incertitudinii - a tuturor posibilităților care vi se arată când învățați să plutiți pe apele acesteia. Dacă dezvoltăm toleranță la incertitudine și chiar ne urmărim scopurile în ciuda acesteia, putem dobândi un *simț al incertitudinii* - abilitatea de a naviga atât printre necunoscutele planificate (cum este pornirea unei afaceri noi sau părăsirea unui job), cât și printre cele neplanificate (cum sunt pierderea jobului, problemele de sănătate sau destrămarea unei relații). Cei pe care îi admirăm - aceia care fac lucruri noi și inventive și care își păstrează noblețea în mijlocul unei tragedii - ne-au câștigat admirația tocmai datorită faptului că au stabilit o relație sănătoasă cu incertitudinea, lărgindu-și în același timp *orizontul posibilului*, sau probabilitatea să sesizeze și să profite de noi oportunități.

Figura I-1

Indexul incertitudinii globale

Media ponderată a PIB-ului a peste 140 de țări



016

Sursa: Hites Ahir, Nicholas Bloom și Davide Furceri, „Indexul Incertitudinii Globale,” 29 octombrie 2018, <https://ssrn.com/abstract=3275033>.

Notă: Această analiză reflectă doar incertitudinea de ordin economic și politic. Indexul Incertitudinii Globale (IIG) calculează incertitudinea medie ponderată prin PIB în peste 140 de țări. Concret, IIG se calculează prin măsurarea procentului în care este utilizat cuvântul *incertitudine* (sau variante ale acestuia) în rapoartele de țară ale Economist Intelligence Unit. IIG este apoi transferat la altă scară prin multiplicare cu 1.000.000. Un număr mai mare semnifică incertitudine mai mare și viceversa. De exemplu, un index de 200 corespunde unei proporții de 0.02% a cuvântului *incertitudine* din totalul cuvintelor folosite, ceea ce - dat fiind că rapoartele EIU conțin în medie 10.000 de cuvinte - înseamnă cam două utilizări per raport.

Instrumentele incertitudinii

Cum lucrurile noi sunt prin definiție necunoscute, zonele inovației și antreprenoriatului sunt locul ideal pentru a înțelege mai bine dacă și cum se poate învăța conviețuirea cu incertitudinea. Am început prin niște interviuri cu pionieri din aceste domenii și am descoperit că, deși aceștia sunt și ei cuprinși de anxietatea pe care o simțim toți în starea de incertitudine, mulți dintre ei au învățat să întâmpine incertitudinea cu mai mult curaj, reziliență și abilitate. Cu toate că fiecare dintre noi suntem înzestrați cu capacități diferite de a face față incertitudinii, iar neurologia ne arată că orice abilitate este programată genetic, de mediu și de învățare, o parte importantă a acestui *simț al incertitudinii* pare să fie dobândit prin învățare.⁸ Toate cercetările privind toleranța la ambiguitate, evitarea incertitudinii și reziliența subliniază că putem învăța să ne adaptăm cu succes la incertitudine.

017

Dincolo de interviuri, am analizat cazuistica și literatura științifică relevantă cu privire la strategie, comportament organizațional, psihologie, neurologie și științe politice. Pe parcurs a devenit limpede că era necesar să includem și alte exemple de oameni care au dobândit un simț remarcabil al incertitudinii: artiști, creatori, paramedici, inovatori, cei cu gândire neconvențională și alții. Perspectiva practică rezultată din acest proiect profită, acolo unde se poate, de cercetările experimentale valide, completând în același timp zonele lacunare cu interviuri și, uneori, cu propriile noastre sisteme de referință, atunci când cercetările științifice rămân în urma realităților de viață. Vom presăra întregul conținut cu experiențele noastre personale, în calitate de oameni fascinați de incertitudine, care nu sunt dispuși să lase ultimul cuvânt laturii negative. Între acestea se numără decizia de a ne stabili în străinătate, experiența noastră de nomazi spirituali după ceea

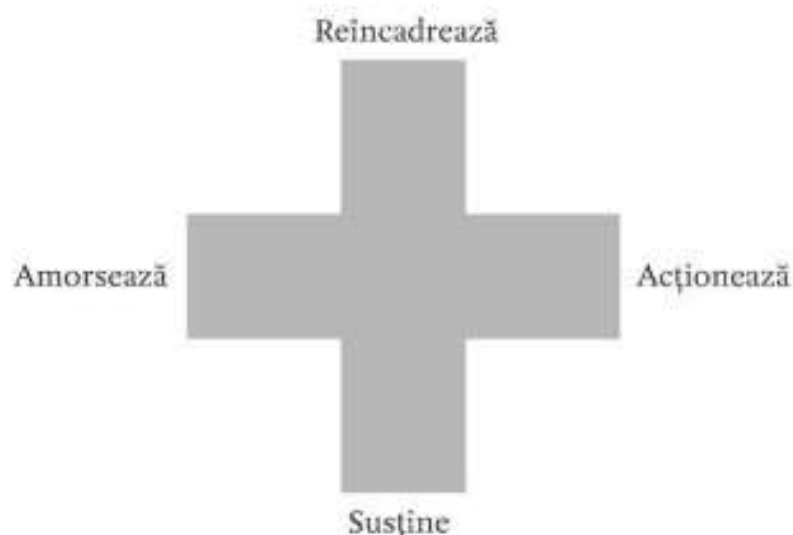
ce mulți numesc o „criză a credinței“ și viața noastră de cuplu căsătorit și părinți care abandonează niște tipare arhaice toxice în favoarea unor parteneriate mult mai autentice și utile cu copiii și cu celălalt.

Există patru categorii de instrumente care ascut simțul incertitudinii, dispuse în jurul simbolului crucii Primului Ajutor, pentru a-ți aminti că, în fața necunoscutului, poți striga după ajutor. Instrumentele de *Reîncadrare* fac posibilă și dau forță schimbării perspectivei, motivându-te să cauți în mod creativ toate posibilitățile și să crezi într-o parte bună a lucrurilor, pe care deocamdată nu o întrezărești. Instrumentele de *Amorsare* te pregătesc prin încurajarea acelor proiecte la care ții, luând în calcul specificul nesiguranței personale, pentru a face posibile niște rezultate satisfăcătoare atunci când e timpul să acționezi. Instrumentele de *Acțiune* arată cum pot fi accesate posibilitățile ascunse în incertitudinile tale, pentru a promova viitorul pe care ți-l dorești. Instrumentele de *Susținere* te liniștesc și îți amintesc de ce și cum anume să faci ceea ce faci, sau cum să schimbi direcția atunci când lucrurile nu se desfășoară conform planului.

018

Figura I-2

Crucea Primului Ajutor în incertitudine



Cartea este împărțită în patru secțiuni, fiecare dintre ele centrată pe câte unul din cele patru brațe ale crucii primului ajutor, fiecare instrument având dedicat câte un scurt capitol, urmat de o activitate care să faciliteze înțelegerea și practicarea celor citite. (Pentru claritate, fiecare capitol poartă denumirea instrumentului corespunzător.) Utilizarea practică a instrumentelor incertitudinii nu este un proces liniar, întrucât există influențe reciproce și suprapuneri. Recomandăm folosirea instrumentului care pare cel mai potrivit în fiecare situație. Am încercat să organizăm instrumentele în așa fel încât să poată fi aplicate cu maximă eficiență, motiv pentru care instrumentele de Susținere sunt grupate pe trei teme esențiale - *igienă emoțională*, *realism* și *magie* -, pentru a fi mai ușor de amintit în momente grele.

Aceste instrumente pot fi folosite de oricine, de la lideri de organizații la creatori care explorează domenii noi, de la părinți care își cresc copiii la adulți care încearcă să crească ei înșiși. Sunt unelte pentru noi toți, indiferent ce rol îndeplinim fiecare, deoarece la un moment dat putem fi cuprinși de o nesiguranță pe care am fi tentați să o ascundem sau de care am fi tentați să fugim, dar pe care trebuie să o înfruntăm. Uităm că, așa cum spunea legendarul tehnolog Martin van der Brink, „Există consecințe și dacă nu faci nimic; este tot incertitudine. Inactivitatea nu este o opțiune.”⁹ Incertitudinea ne va găsi chiar dacă încercăm să ne ferim de ea. Dacă dorim să ne realizăm pe deplin potențialul și să trăim conform celor mai înalte valori, trebuie să fim dispuși să pășim în incertitudine. Sperăm că această carte te va ajuta să găsești mai repede reversul incertitudinii. Iar când asta se va întâmpla, îți vei fi aflat și propria *tranziliență* - o transformare dincolo de reziliență, prin care faci saltul din întuneric în lumina strălucitoare a schimbării, creșterii și posibilităților infinite.

SECȚIUNEA ÎNTÂI

Reîncadrarea

Descoperirea reversului incertitudinii începe cu o schimbare radicală de perspectivă: în locul spaimei și fugii de necunoscut, acesta este recunoscut și acceptat cu bucurie, ca sursă a tuturor posibilităților. E simplu. Fiecare persoană, proces sau produs a trecut prin nenumărate stări incerte înainte să ajungă la iterația „cunoscută” din prezent. Chiar și atunci când în viața noastră pare să se întâmple ceva minunat (o oportunitate de carieră fabuloasă, o sarcină îndelung așteptată, un restaurant nemaipomenit care se deschide la noi în cartier, un candidat politic cu viziune, o relație care se reînnoadă), noi nu conștientizăm fie incertitudinile care au precedat acel ceva, fie marile incertitudini în care urmează să ne arunce... iar câteodată ambele variante sunt adevărate. Iar dacă aceste scenarii „certe” rămân valabile sau dacă se transformă în posibilități noi, iarăși nu este sigur.

Meritul schimbării modului de raportare la incertitudine, sau *reîncadrarea* incertitudinii într-o altă perspectivă are rădăcini adânci în cercetarea empirică și în practică. În Danemarca există chiar o școală de business, Kaospilot (conține cuvântul danez pentru „haos”), unde studenții învață să acționeze într-un climat de incertitudine. Aceștia primesc sarcini dificile, cum ar fi reproiectarea sistemului de alimentare cu apă din Sahara, fără ca vreodată să li se pună la dispoziție suficient timp, resurse sau cunoștințe. După cum afirmă directorul Christer Windeløv-Lidzélius, este esențial ca aceștia