

**STEVEN D'SOUZA  
DIANA RENNER**

# **NU ȘTIU**

**ARTA INCERTITUDINII ȘI A OPORTUNITĂȚII**

Traducere din limba engleză de  
Ana-Maria Toma  
și  
Andreea Corbeanu

**Prior.**

## PREFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ DE ROXANA MOCANU

*“by holding on, we destroy what we hope to preserve;  
by letting go, we feel secure in accepting what is”*

Margaret Wheatley

Eram în miezul lunii noiembrie când din agendă mă îmbiau trei evenimente de seară: o lansare de carte devenită bestseller, o zi de naștere (la doar un anișor!) și o petrecere de adio oferită la „Fabrica de bere” de către un amic recent, britanic, care hotărâse că se mută din București, înapoi, la Londra. Am ales instituția de bere de pe Calea Victoriei, dornică să-l revăd între regrete și speranță, curioasă de motivele care l-au reținut doi ani printre noi.

Se împlineau exact opt luni de când un prieten comun, Perry Timms, invitatul nostru la Talent Planet la finalul lui martie 2018, m-a rugat să-i permit să aducă un invitat care nu dorea neapărat să-și plătească biletul, dar care ar fi fost dispus să contribuie la dezvoltarea comunității Noosfera, ulterior. Așa l-am cunoscut, de fapt, pe Steven, dintr-un e-mail extrem de formal, în care-mi trimitea cele mai dense, sofisticate și imposibil de digerat trei pagini de resumé. Un personaj academic (deși foarte tânăr), consultant și coach, vorbitor de TEDx, autor al unor cărți valoroase – două în colaborare cu o australiancă de origine română, Diana Renner! Am fost bucuroși să-l primim pe Steven în comunitatea noastră de lideri de business și de Human Resources și să-l avem alături de noi, la conferință. I-am comandat cărțile și le-am devorat în câteva ședințe de lectură.


„Not Doing” rămâne de departe preferata mea, pentru că întâlnirea mea cu textul s-a potrivit cu un moment în care lecțiile cărții au venit ca un balsam, cu explicații, cu povești, cu tâlcuri profunde, exact atunci când aveam mai multă nevoie de ele.

„Nu știi” este însă ezoterică, subtilă, fascinantă. O colecție de repovestiri care ilustrează lupta, surpriza, revelația unor oameni curajoși în fața situațiilor noi, complexe, aiuritoare. O lectură care te provoacă și te învăluie îndemnându-te să te lași purtat de un carusel a cărui lungime, pantă, viteză, durată nu le cunoști. Pagină cu pagină, primești invitația, apoi îndemnul să te lași purtat de instinct, să te avânți pe căi complet necunoscute, să guști plăcerea noutății depline, a experimentului, a descoperirii. Mitul liderului atâteștiutor, care luminează ca Steaua Nordului, este așezat sub lupa condescendenței, pus la microscop, descompus în elemente esențiale. Ești încurajat să închizi ochii, că să vezi, să te îndoiești, să-ți golești ceașca, să privești adevărul în ochi.

Cu „Nu știi” – bestseller internațional – am ales să continuăm colecția „Human Element”, îngrijită de Noosfera. Steven este un excelent om de conectică (ne-a întâmpinat pe fiecare la intrarea în „Fabrica de bere”, ne-a prezentat unii altora cu detalii pe care noi înșine le uitaserăm, dar care erau esențiale pentru a înnoda primele conversații); un pasionat cunoscător al țării noastre (am petrecut două ceasuri de povești în jurul unei cești de cafea, timp în care am aflat lucruri inedite despre România); un personaj disciplinat, eficaș, înțelept și fermecător: „Celebrating my last days in Bucharest with friends”, spune Steven. „I will miss the warmth and hospitality of the Romanian people. Romania will always be my second home!” Sperăm să i se facă dor de toți prietenii săi români și să revină cu plăcere în orașul care l-a adoptat și în care s-a simțit ca acasă. Ce o să devină Bucureștiul fără Steven, asta chiar nu știu...

Roxana Mocanu  
*Chief Game-Changer, Noosfera*

București, 9 ianuarie 2019



RISCU L DE A LE ŢI PE TOATE

## 1. CUNOAȘTEREA ÎNSEAMNĂ PUTERE

Un copil face șovăielnic primii pași, iar părinții îi zâmbesc cu satisfacție și îl iau în brațe. Rostește primele lui cuvinte, cântă un cântec nou sau ia un examen – este lăudat și respectat. Încă de la început, suntem prețuiți, apreciați și recompensați pentru cunoștințele și priceperea noastră.

Sintagma emblematică a lui Sir Francis Bacon, „Cunoașterea înseamnă putere”, este atât de cunoscută, încât nici nu are rost să o mai menționăm. Știm de la școală, de la locul de muncă, din viață, că profesionalismul – a fi văzut că știi – ne determină statutul și ne face să devenim influenți, să avem putere și să câștigăm o reputație. Simpla aparență a competenței ne conferă demnitate și ne solicită atenția.

În ultimele câteva decenii, economiile dezvoltate și cele în curs de dezvoltare au continuat să se îndrepte inexorabil dinspre agricultură și producție spre servicii. Din ce în ce mai mulți dintre noi operăm acum în profesii în care „gândim ca să ne câștigăm existența”. În multe țări, un anumit nivel de educație formală atrage după sine creșteri ale venitului prin faptul că oferă mai multe oportunități de angajare. Un nivel crescut de educație se asociază direct cu o sănătate mai bună, fertilitate mai scăzută și cu longevitatea.<sup>1</sup>

Dincolo de beneficiile practice, statutul și puterea pe care le câștigăm datorită cunoașterii și competenței ne pot face să ne simțim mai importanți și mai valoroși. Ca urmare, devenim mai încrezători. Ne poate alimenta ambiția de a ne crește statutul, iar odată cu el vine și succesul.

Autorul și filosoful Nassim Nicholas Taleb ne spune că tindem să tratăm ceea ce știm ca pe „o proprietate personală, pe care trebuie să o protejăm și să o apărăm. Este un accesoriu care ne ajută să avansăm ierarhic. Luăm foarte în serios ceea ce știm.”<sup>2</sup> Setea noastră de cunoaștere este întreținută în mod constant de organizațiile care pun mare preț pe competența și priceperea noastră. Performanța este evaluată și asociată cu promovări, remunerație, bonusuri și alte recompense. Acestea întăresc convingerea potrivit căreia, cu cât suntem mai competenți, cu atât mai mult succes vom avea, cu atât mai mult vom avansa și cu atât vom fi mai bine plătiți.

Recompensele pe care le primim pentru ceea ce știm, pentru certitudine, nu sunt doar externe – sunt bine înrădăcinate în mintea noastră. Studii recente din domeniul neuroștiințelor arată că certitudinea este una dintre condițiile esențiale de care avem nevoie pentru a funcționa optim, iar David Rock, specialist în domeniu, afirmă că amenințările la adresa certitudinii pot fi la fel de dureroase din punct de vedere neurologic ca o lovitură fizică.<sup>3</sup> Această afirmație este susținută de alte cercetări cu privire la efectul incertitudinii asupra creierului, care arată că până și cea mai mică urmă de incertitudine generează un răspuns de „eroare” la nivelul acestuia. Este debilitant să trăiești cu incertitudini majore, de exemplu să nu știi ce așteptări are șeful de la tine sau să aștepti rezultatele unor analize pentru a afla dacă suferi de o afecțiune gravă. Creierul nostru caută întotdeauna răspunsul.

Expertul în neuroștiințe Michael Gazzaniga, de la Universitatea din California, a cercetat aceste aspecte studiind persoanele care au fost tratate de forme severe de epilepsie prin separarea conexiunilor între emisfere. Aplicând același experiment pentru fiecare emisferă, Gazzaniga a ajuns la concluzia că emisfera cerebrală stângă reprezintă o rețea neurală pe care el o numește „Interpretul”. Capacitatea emisferei stângi de a face interpretări în permanență sugerează că aceasta „caută întotdeauna ordinea și motivele, chiar și atunci când acestea nu există.”<sup>4</sup>

Nu este de mirare că suntem într-o căutare inesațiabilă de cunoaștere în toate formele ei, întrucât cunoașterea este minunată. Ne promite faptul că vom fi recompensați, respectați, promovați, mai bogați, mai sănătoși și mai încrezători.

Totuși, puțină precauție nu strică. Când a fost ultima dată când cineva a încercat să-ți vândă ceva cu multe beneficii și niciun dezavantaj? Problema cu această cunoaștere rezidă tocmai în faptul că este foarte utilă. Ne agățăm de ea chiar și în situațiile în care ne poate limita – stând, în mod paradoxal, în calea dezvoltării noastre și a dobândirii de noi informații.



## 5. IGNORANȚA VOITĂ

*„Mulți nu reușesc să surprindă ceea ce au văzut și nu pot analiza ce au învățat, cu toate că își spun că știu.”*

*Heraclit*

Libby este un oraș fermecător din nord-vestul statului Montana, aproape de granița cu Canada. Cei 2 600 de oameni locuiesc în valea îngustă a râului Kootenai, traversată de ghețari și înconjurată de munți împăduși. Dacă ai merge în Libby, ai descoperi cafenele demodate, magazine învechite și semne cu „Iubesc Libby” la fiecare colț. Este un oraș de țară tipic american, dar cu o poveste neobișnuită. Printre peisajele care îți taie respirația și străzile liniștite și-a făcut loc o tragedie.

De mai bine de 50 de ani comunitatea din Libby se luptă cu fibroza pulmonară cauzată de azbest (azbestoză) și cu alte afecțiuni cauzate de acest minereu, care au ucis sute de oameni și au afectat trei generații. Rata mortalității în Libby este de 80 de ori mai mare decât în restul țării și cazuri noi continuă să fie diagnosticate. Autoritatea pentru Protecția Mediului (APM) a numit acest fenomen „cel mai dramatic dezastru ecologic din istoria Statelor Unite”, iar Libby este cunoscut acum sub numele de „punctul zero”<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup>N. red. În original, *ground zero*



Dezastrul a fost pus pe seama unei mine de vermiculit din apropiere de Libby, care a fost achiziționată de WR Grace Company în 1963. Problema nu este vermiculitul în sine, ci faptul că se găsește în roci amestecate cu tremolit, cel mai toxic tip de azbest. Privite la microscop, fibrele lungi de tremolit arată ca niște cârlige ghimpate, care, dacă sunt inhalate, acaparează țesutul pulmonar și fac ravagii.

Încă de la începutul anilor '60 se știa faptul că azbestul cauzează afecțiuni pulmonare. O informare internă a unei companii, scrisă în anul 1955, făcea referire la „*pericolele expunerii angajaților noștri la azbest*”, multe dintre radiografiile acestora indicând semne timpurii de azbestoză, cu toate că persoanele afectate nu au fost niciodată informate.

Locuitorii orașului Libby au fost, de asemenea, expuși prafului toxic. „*Era peste tot. Era atât de fin, încât nu îl puteai vedea în aer, dar îl vedeai cum se depune pe suprafața cafelei*”, spunea fostul miner Bob Wilkins într-un interviu la radio. Oamenii din comunitate au început să se îmbolnăvească și să moară la începutul anilor '60. Până în 1990, una din patru familii suferea de afecțiuni respiratorii și era câte o înmormântare aproape în fiecare săptămână. În ciuda dovezilor din ce în ce mai numeroase că ceva foarte grav se petrecea în această comunitate, autoritățile locale, statale și federale nu au făcut nimic în această privință. Atât autoritățile, cât și comunitatea au ignorat ceea ce se întâmpla de mai bine de 30 de ani, iar compania minieră responsabilă refuza să recunoască faptul că ar putea avea vreo implicație în afecțiunile și decesele din zonă.

Mai târziu, o localnică numită Gayla Benefield a început să vorbească. A fost descrisă ca fiind „*puțin mai în vârstă ca Erin Brockovich*”, dar cu aceeași îndrăzneală”. Benefield a devenit cunoscută pentru lupta de a crește conștientizarea acestei tragedii și de a-i aduce pe vinovați în fața justiției. Pe parcursul

---

\*N. red. Erin Brockovich este o cunoscută activistă de mediu, care a contribuit la construirea unui caz împotriva companiei Pacific Gas & Electric din California, în 1993.

ultimilor 40 de ani, peste 30 de membri ai familiei Benefield au murit de afecțiuni pulmonare, inclusiv părinții ei. Alți apropiați sunt afectați, inclusiv fiica și nepoata acesteia.

Ai crede că un dezastru la scară atât de largă, cu urmări atât de dramatice este greu de ignorat. Dar asta este ceea ce au făcut localnicii acestui oraș, în ciuda dovezilor copleșitoare și a contactului direct, personal cu boala. Mulți și-au pierdut prieteni, vecini, membri ai familiei, dar își vedeau în continuare de viață ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Libby era un oraș îndoliaț, o comunitate care avea nevoie disperată de aer, literalmente, dar nimeni nu era pregătit să recunoască acest lucru. Ceea ce s-a întâmplat în Libby este un caz clasic de ignoranță intenționată.

Când Benefield a început să vorbească cu oamenii despre ceea ce pentru ea era evident, a avut parte de tot felul de reacții. A fost ignorată, evitată, ridiculizată și marginalizată. Oamenii s-au opus și au negat spusele ei. Locuitorii a căror stare de sănătate nu a fost afectată au fost cei mai sceptici cu privire la consecințele asupra sănătății. Spuneau că, dacă situația ar fi fost atât de periculoasă, atunci cu siguranță cineva ar fi luat măsuri. Doctorii și-ar fi exprimat părerea sau autoritățile ar fi intervenit. Ce-ar fi putut să știe Benefield, o localnică de vârstă mijlocie, despre azbestoză? Mulți insistau că nu era nimic în neregulă în Libby; considerau că este un loc foarte sigur pentru a trăi și a-ți întemeia o familie – „*toată lumea știe că nu e nimic în neregulă cu acest oraș*”.<sup>24</sup> Unii au făcut chiar un poster pe care scria: „*Sunt din Libby, Montana și nu am azbestoză*”.

Comunitatea s-a divizat între cei care credeau afirmațiile lui Benefield și cei care nici nu voiau să vorbească despre asta. În ciuda concepției generale potrivit căreia Libby era o comunitate grijulie, care își susține oamenii, cei afectați de boală erau ignorați, în cel mai bun caz, și tratați cu furie și ură, în cel mai rău caz. Era ca și cum întreaga lume conspirase să ascundă adevărul evident. Chiar și Agenția de Protecție a Mediului (APM) a întâmpinat veștile cu scepticism la început. Ca toți cei dinaintea lui, prima reacție a lui Paul Peronard (liderul echipei APM

chemat să investigheze situația din Libby) a fost: „*Dacă s-ar fi întâmplat ceva atât de rău, am fi aflat. La naiba, toată lumea ar fi aflat. Probabil sunt niște porcării.*”<sup>25</sup>

Dar Benefield nu a renunțat. Într-un final au început să-și facă apariția în oraș echipe de decontaminare îmbrăcate cu echipamente de protecție: au restricționat accesul în acele locuri considerate toxice, au ridicat tone de sol contaminat și l-au transportat în afara orașului, au mutat familii întregi din propriile locuințe și au izolat casele. Dar chiar și atunci, unii localnici au refuzat să accepte realitatea. În Libby s-a deschis și o clinică pentru tratarea azbestozei. La început, oamenii intrau prin spate, refuzând să recunoască faptul că Benefield avusese dreptate în tot acest timp.

Compania minieră WR Grace a continuat să nege că ar fi existat vreo problemă până când s-a dovedit contrariul în instanță, obligată fiind să plătească daune morale familiilor afectate. Treptat, oamenii au început să recunoască gravitatea situației. Posterele au fost schimbate, iar pe cele noi scria „*Ne descurcăm cum putem*”.

Ce s-ar fi întâmplat dacă localnicii, autoritățile și politicienii ar fi spus „Nu știu ce se întâmplă.”, încă de când au auzit despre azbestoză? Ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi deschis o anchetă? Încrederea lor în ceea ce „știau” deja, și anume că Libby este un oraș sigur pentru a-ți crește copiii și o comunitate minunată, era de nezdruncinat. Refuzul de a renunța la ceea ce știau nu a lăsat loc de îndoială, nu a lăsat loc pentru acceptarea lui „a nu ști”, iar asta a avut consecințe dezastruoase.

---

\*N. red. În original, *We're doing asbestos we can*. Joc de cuvinte, unde *asbestos* se pronunță la fel precum construcția *as best as*: *We're doing as best as we can*.

## 6. ILUZIA CUNOAȘTERII

*„Nu este o idee bună să crezi  
într-o prognoză făcută de cineva care  
poartă cravată.”*

*Nassim Nicholas Taleb*

Când Friedrich Hayek a câștigat premiul Nobel pentru economie în 1974, și-a intitulat discursul „Iluzia cunoașterii” și a tras un semnal de alarmă cu privire la întemeierea normelor pe presupusa omnisciență a teoriei clasice a economiei. De atunci, cercetările au arătat în repetate rânduri că predicțiile experților sunt problematice – pentru că adesea nu se adevăresc.<sup>27</sup>

În noiembrie 2008, la apogeul crizei economice, după colapsul băncii de investiții Lehman Brothers, Regina Elisabeta a II-a a vizitat Școala Londoneză de Economie și a pus o întrebare pe cât de simplă, pe atât de devastatoare, distinșilor economiști, experți și studenți: „De ce nu a observat nimeni că se apropie recesiunea economică?”.

Pe 17 iunie 2009, Academia Britanică a convocat o adunare la care a chemat experți, academicieni și reprezentanți ai orașului Londra, ai oamenilor de afaceri, ai organelor de reglementare și ai Guvernului, pentru a găsi un răspuns.