

JIMMY WALES

ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΣ ΤΗΣ WIKIPEDIA

ΟΙ ΕΠΤΑ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟ- ΣΥΝΗΣ

Ένα
σημαντικό βιβλίο,
ελπιδοφόρο και
πρακτικό.

YUVAL NOAH
HARARI

ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
ΤΗΣ WIKIPEDIA ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ



ΣΕΙΡΑ: BUSINESS

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: Οι επτά κανόνες της εμπιστοσύνης

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: The seven rules of trust

Από τις Εκδόσεις Crown Currency, Νέα Υόρκη 2025

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Jimmy Wales

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιπίδης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Σαβίνα Χριστοπούλου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Jimmy Wales, 2025

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2026

Πρώτη έκδοση: Μάρτιος 2026

ISBN 978-618-01-6508-1

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου. Επίσης απαγορεύεται η οποιαδήποτε αναπαραγωγή όλου ή μέρους του βιβλίου για σκοπούς εκπαίδευσης σε συστήματα ή τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης. Το έργο αυτό προστατεύεται προφυλάσσεται από διαδικασίες TDM-Διαχείρισης Δεδομένων Δοκιμών [Άρθρο 4(3) Οδηγία (ΕΥ) 2019/790].

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 | *Since 1979*

Έδρα: | Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: | Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 | Tel.: 2102804800

e-mail: info@psychogios.gr

psychogios.gr

JIMMY WALES

ΟΙ ΕΠΤΑ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟ- ΣΥΝΗΣ

Μετάφραση: Χρήστος Μπαρουξής



Κάντε το προσωπικό

Κανόνας #1

Η εμπιστοσύνη κερδίζεται και χάνεται σε προσωπικό επίπεδο. Πάντοτε να σκέφτεστε την εμπιστοσύνη ως κάτι το προσωπικό, ανεξάρτητα από την κλίμακα του εγχειρήματος.

Θέλω να ξεκινήσω με μια απλή ερώτηση: Πώς αποφασίζουμε εάν θα δείξουμε ή όχι εμπιστοσύνη; Είναι μία απόφαση που όλοι έχουμε πάρει αμέτρητες φορές. Για τους περισσότερους όμως τέτοιες αποφάσεις δεν είναι συνειδητές και υπολογισμένες. Κάνουμε αυτό που νιώθουμε. Οπότε, μπορεί να περάσουμε μια ολόκληρη ζωή χωρίς να σκεφτούμε ποτέ πώς αποφασίζουμε να εμπιστευτούμε κάποιον.

Ας το σκεφτούμε λοιπόν τώρα.

Είδαμε ήδη παράδειγμα μίας τέτοιας σημαντικής απόφασης στην εισαγωγή, που αναφέρθηκα στη γέννηση της κόρης μου, της Κίρα. Και σας διαβεβαιώνω πως δεν ήταν καθόλου εύκολη. Εγώ και η μητέρα της γνωρίζαμε ότι κινδύνευε λόγω

του «συνδρόμου εισρόφησης μηκωνίου». Γνωρίζαμε ότι η κλασική αντιμετώπιση ήταν να παρέχουν απλώς ιατρική υποστήριξη, ελπίζοντας ότι θα τα κατάφερνε. Και γνωρίζαμε πως ένας γιατρός στο Σαν Ντιέγκο είχε επινοήσει μια νέα θεραπεία όπου το αίμα του βρέφους περνούσε από μηχανήμα οξυγόνωσης και οι πνεύμονες καθαρίζονταν με ένα ειδικό πρωτεϊνικό υγρό. Αλλά δε γνωρίζαμε σχεδόν τίποτε άλλο.

Το σημαντικότερο ήταν ότι δε γνωρίζαμε τι πιθανότητα επιτυχίας είχε η θεραπεία. Ούτε ποιοι ήταν οι κίνδυνοί της. Κανένας δεν το γνώριζε. Δεν υπήρχαν έρευνες που να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της θεραπείας. Ο γιατρός που την επινόησε βρισκόταν στα μέσα περίπου μιας διπλά τυφλής μελέτης, πράγμα που σήμαινε ότι στην Κίρα δεν προσφέρθηκε ακριβώς η θεραπεία, αλλά η συμμετοχή στη συγκεκριμένη έρευνα. Ακόμα και αν συμφωνούσαμε, θα επιλεγόταν τυχαία εάν η Κίρα θα λάμβανε τη νέα ή την παραδοσιακή θεραπεία.

Ο γιατρός που είχε επινοήσει τη νέα θεραπεία ονομαζόταν Γκραμ Μπέρνσταϊν. Συναντηθήκαμε και μιλήσαμε. Δεν τον είχαμε ξαναδεί ούτε τον είχαμε ακουστά. Κι έτσι καλούμαστε να αποφασίσουμε εάν θα αφήναμε την τύχη της νεογέννητης κόρης μας στα χέρια του και στην πειραματική έρευνα που έκανε.

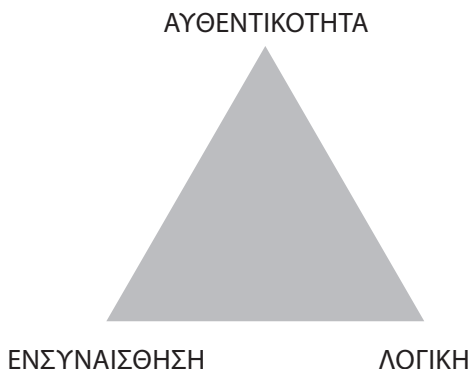
Δεχθήκαμε. Η Κίρα επιλέχθηκε τυχαία να λάβει τη νέα θεραπεία. Και η θεραπεία πέτυχε.

Αλλά γιατί δεχθήκαμε; Πώς αποφασίσαμε να εμπιστευτούμε τον δρ Μπέρνσταϊν;

ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ: ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ, ΛΟΓΙΚΗ

Η εμπιστοσύνη είναι σημαντική σε ό,τι κάνουμε. Ακαδημαϊκοί από διάφορους κλάδους –κοινωνιολογία, ψυχολογία, οικονομικά, επιχειρήσεις– έχουν αφιερώσει την καριέρα τους στη μελέτη της εμπιστοσύνης και στην ανάπτυξη θεωριών και μοντέλων για το πώς λειτουργεί.

Ένα από αυτά τα μοντέλα για το πώς να σκεφτόμαστε τις αποφάσεις εμπιστοσύνης συμφωνεί σχεδόν απόλυτα με την προσωπική εμπειρία και την άποψή μου. Και το βρίσκω εξαιρετικά χρήσιμο και διαφωτιστικό. Είναι επίσης απλό. Πολύ απλό. Ιδού:



Η συγκεκριμένη εκδοχή προέρχεται από το έργο της Φράνσις Φρέι, καθηγήτριας στη Σχολή Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. «Όπου υπάρχει εμπιστοσύνη, υπάρχουν και τα τρία αυτά πράγματα», μου είπε όταν μιλήσαμε προσωπικά το 2024. «Και όποτε η εμπιστοσύνη χάνεται, η αιτία είναι κάποιο από αυτά».

Όπως συμβαίνει πάντα στον ακαδημαϊκό χώρο, υπάρχει μεγάλη συζήτηση γύρω από τους όρους που πρέπει να τοποθετηθούν στις γωνίες του τριγώνου. Αλλά πέρα από τέτοιες λεπτομέρειες που έχουν να κάνουν με τη διατύπωση, υπάρχει γενική συμφωνία για τις βασικές αρχές του συγκεκριμένου μοντέλου και τους λόγους που λειτουργεί.

Αυτό που η Φρέι αποκαλεί «αυθεντικότητα» θα μπορούσε να ονομαστεί και ειλικρίνεια, ακεραιότητα ή χαρακτήρας. Οι άλλοι κρίνουν εάν είστε αυθεντικοί εξετάζοντας τρία πράγματα: Τις σκέψεις, τα λεγόμενα και τις πράξεις σας. «Εάν τα τρία αυτά συμβαδίζουν, οι άλλοι με αντιλαμβάνονται ως αυθεντική», λέει η Φρέι. Αν θεωρώ πως είστε αυθεντικοί και υποσχεθείτε να κάνετε κάτι, εμπιστεύομαι πως θα κάνετε ό,τι μπορείτε για να τηρήσετε την υπόσχεσή σας. Γιατί αυτό κάνουν οι αυθεντικοί άνθρωποι.

Αν η «αυθεντικότητα» έχει να κάνει με εσάς, η «ενσυναίσθηση» έχει να κάνει με τη στάση σας απέναντι στους άλλους. Ενδιαφέρεστε για εκείνους; Θέλετε να πετύχουν και να προοδεύσουν; Τους ακούτε πραγματικά; Αν η απάντηση είναι «ναι», γίνεστε ακόμα πιο αξιόπιστοι. Την ενσυναίσθηση θα μπορούσαμε να την αποκαλέσουμε επίσης «καλοσύνη» ή «ενδιαφέρον».

Το τρίτο στοιχείο, η «λογική», είναι η ικανότητα να κάνετε αυτό που λέτε. Είναι καλό να είστε ειλικρινείς και να δείχνετε ενδιαφέρον, αλλά οι καλές προθέσεις δεν αρκούν για να κρατήσετε τις υποσχέσεις σας. Πρέπει να έχετε τα απαιτούμενα –σχέδιο, δεξιότητες, κατάρτιση, εμπειρία κτλ.– για να τα καταφέρετε. Η «λογική» θα μπορούσε λοιπόν να αποδοθεί και ως «επάρκεια» ή «ικανότητα».¹

Πολύ απλό, δε βρίσκετε; Και όμως το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να συνοψιστεί σε μία μόνο έννοια που περικλείει και τις τρεις προηγούμενες.

«Και τα τρία αυτά στοιχεία έχουν να κάνουν με την αξιοπιστία», μου είπε ο Κεντ Γκρέισον. Ο Γκρέισον είναι καθηγητής στη Σχολή Μάνατζμεντ Kellogg του Πανεπιστημίου Northwestern και συνιδρυτής του The Trust Project, κέντρου έρευνας για την εμπιστοσύνη. Το σχόλιό του είναι καίριο γιατί φτάνει στην καρδιά του ερωτήματος *τι είναι εμπιστοσύνη;*

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ;

Τον Οκτώβριο του 1962, η αμερικανική κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι φωτογραφίες που τράβηξαν κατασκοπευτικά αεροσκάφη αποδείκνυαν ότι η Σοβιετική Ένωση είχε εγκαταστήσει πυραύλους οπλισμένους με πυρηνικές κεφαλές στην Κούβα. Το ενδεχόμενο ενός τρίτου παγκόσμιου πόλεμου έγινε ξαφνικά πολύ πραγματικό. Αμερικανοί αξιωματούχοι ταξίδεψαν σε ολόκληρο τον πλανήτη για να συγκεντρώσουν τη στήριξη φίλων και συμμάχων των Ηνωμένων Πολιτειών, με τον πρώην υπουργό Εξωτερικών Ντιν Άτσεσον να αναλαμβάνει μία από τις δυσκολότερες αποστολές. Ταξίδεψε στη Γαλλία.

Η μεταπολεμική σχέση της Αμερικής με τη Γαλλία ήταν τεταμένη, εν μέρει λόγω της προσωπικότητας του Γάλλου προέδρου. Ο Σαρλ ντε Γκολ είχε πολεμήσει στα πεδία μαχών του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου και στον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ηγήθηκε των Ελεύθερων Γάλλων. Ήταν εξαιρετικά αυτάρεσκος και εύθικτος. Και είχε υπερβολικές απαιτήσεις.

Ο Άτσεσον μπήκε βιαστικά στο γραφείο του ντε Γκολ, ακολουθούμενος από έναν βοηθό που κουβαλούσε χάρτες και έγγραφα. Αλλά προτού προλάβει να ξεκινήσει την παρουσίασή του, ο ντε Γκολ είπε: «Καταλαβαίνω ότι δε βρίσκεστε εδώ για να με συμβουλευτείτε, αλλά για να με ενημερώσετε».

Αυτό είναι αλήθεια, απάντησε ο Άτσεσον. Ο Λευκός Οίκος είχε λάβει ήδη τις κρίσιμες αποφάσεις. Δεν υπήρχε επιστροφή. Πήρε τους φακέλους για να παρουσιάσει τη θέση της Αμερικής στον Γάλλο πρόεδρο.

Αλλά εκείνος τον σταμάτησε. «Βάλε στην άκρη τα χαρτιά σου», διέταξε κοφτά. «Ο λόγος του προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών είναι αρκετός για μένα».

Ο ντε Γκολ του υποσχέθηκε πως η Γαλλία θα στεκόταν στο πλευρό των Ηνωμένων Πολιτειών και τήρησε τον λόγο του. Αργότερα, ο ντε Γκολ έπεισε και άλλους Ευρωπαίους ηγέτες να στηρίξουν τον Λευκό Οίκο.²

Προσωπικά συγκινήθηκα λίγο όταν διάβασα πως «ο λόγος του προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών είναι αρκετός για μένα». Και αυτό μας δείχνει ότι συχνά η εμπιστοσύνη δεν είναι απλώς ένας ψυχρός υπολογισμός. Αν έχει τύχει να σας κοιτάξουν στα μάτια και να σας πουν «σε εμπιστεύομαι», γνωρίζετε ότι οι συγκεκριμένες λέξεις έχουν μεγάλο συναισθηματικό βάρος και οι αντίθετες, το «δε σε εμπιστεύομαι», ενδεχομένως ακόμα μεγαλύτερο.

Πράγματι, η εμπιστοσύνη προκαλεί τόσο έντονα συναισθήματα, που ίσως φαίνεται λάθος να μιλάμε γι' αυτήν ως κάτι εντελώς πρακτικό. Θα έλεγε κανείς ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουμε πιο ευγενή γλώσσα, ακόμα και πνευματική. Και σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως έχει αξία να την προσεγγίσου-

με με αυτό τον τρόπο. Δεν ξέρω. Αλλά γενικά δε νομίζω ότι είναι ιδιαίτερα χρήσιμο.

Γιατί η εμπιστοσύνη είναι όντως κάτι *πρακτικό*.

Δεν εμπιστευόμαστε τους άλλους θεωρητικά. Τους εμπιστευόμαστε να κάνουν κάτι (ή να μην κάνουν, ανάλογα την περίπτωση). Όταν χαλάσει το αυτοκίνητό σας, το πηγαίνετε σε έναν μηχανικό που εμπιστεύεστε, δηλαδή σε έναν μηχανικό που είστε βέβαιοι ότι θα το επιδιορθώσει, ότι είναι έντιμος και θα σας χρεώσει δίκαια. Όταν λέτε πως εμπιστεύεστε την κρίση κάποιου συναδέλφου σας, εννοείτε ότι πιστεύετε πως είναι ικανός να επιλέξει τον καλύτερο τρόπο να πετύχει τον στόχο και πως όντως θα τον πετύχει. Και όταν μοιράζεστε ένα μυστικό με κάποιον που υπόσχεται να μην το πει πουθενά, και λέτε ότι τον εμπιστεύεστε, εννοείτε ότι είστε βέβαιοι πως δε θα του ξεφύγει.

Ίσως λέτε πως εμπιστεύεστε κάποιο πολύ κοντινό σας πρόσωπο, απόλυτα, για τα πάντα, αλλά ισχύει όντως; Μπορεί να αγαπάτε τον άλλον πολύ, να έχει κλειδιά του σπιτιού σας, να φροντίζει τα παιδιά σας, να του εκμυστηρεύεστε τα πάντα. Θα του είχατε όμως εμπιστοσύνη να φτιάξει το αυτοκίνητό σας; Όχι, φυσικά. Εκτός αν τυχαίνει να είναι μηχανικός αυτοκινήτων. Γιατί η εμπιστοσύνη *είναι* κάτι *πρακτικό*.

Και γι' αυτό βασίζεται στην αξιοπιστία, όπως είπε ο Κεντ Γκρέισον.

Θα κάνετε όντως ό,τι σας ζητήσα; Μπορώ να βασιστώ πάνω σας; Αν θεωρήσω ότι έχετε τα τρία στοιχεία –πιστεύω δηλαδή ότι είστε ευσυνειδητοι, ότι νοιάζεστε για τους άλλους και ότι έχετε την ικανότητα να κάνετε ό,τι υποσχεθήκατε–, τότε η απάντηση είναι «Ναι, μπορώ». Και όταν βασίζομαι πάνω σας, σας εμπιστεύομαι. Είναι τόσο απλό.

Και ο λόγος που η εμπιστοσύνη είναι τόσο συναισθηματική δεν αποτελεί μυστήριο. Η συνεργασία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση του ανθρώπινου είδους ήδη από την εμφάνισή του –περισσότερα πάνω σε αυτό παρακάτω– και η εμπιστοσύνη είναι που κάνει δυνατή τη συνεργασία. Αν όμως εμπιστευθούμε λάθος άτομο, μπορεί να καούμε. Κρίνουμε λοιπόν την αξιοπιστία των άλλων από τις απαρχές της ανθρωπότητας. Όποιος έκρινε σωστά ωφελούνταν, όποιος έκανε λάθος πλήρωνε το τίμημα.

Και τα συναισθήματα εξελίχθηκαν αντίστοιχα.

Αν κάποιος σας υποσχεθεί να κρατήσει το μυστικό σας, αλλά το αποκαλύψει σε όλους, τι θα νιώσετε; Προδοσία. Πόνο. Θυμό. Αυτή η συναισθηματική αντίδραση είναι χρήσιμη από εξελικτική άποψη, γιατί σας ωθεί να τιμωρήσετε αυτόν που σας πρόδωσε και η τιμωρία είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να αποτρέψετε τους άλλους από το να σας προδώσουν.

Το ίδιο συμβαίνει και στην αντίθετη περίπτωση. Αν ο άλλος νιώσει τη συναισθηματική ανάγκη να κρατήσει την υποσχηση που σας έδωσε και το κάνει όντως, τι θα νιώσετε; Ευγνωμοσύνη και σεβασμό. Και θα πείτε σε όλους: «Είναι πολύ αξιόπιστος! Είναι θησαυρός!» ενισχύοντας έτσι την καλή φήμη του. Και μακροπρόθεσμα τα οφέλη της καλής φήμης είναι πολλά. Έτσι και οι δύο πλευρές σε αυτή τη συναναστροφή οδηγήθηκαν από τα συναισθήματά τους σε αμοιβαία ωφέλιμες συμπεριφορές.

Επομένως, ναι, η εμπιστοσύνη είναι συναισθηματική. Αλλά είναι συναισθηματική γιατί είναι πρακτική. Με την εμπιστοσύνη κάνουμε πράγματα. Η εμπιστοσύνη εξασφαλίζει την επιβίωση και την ευημερία μας.

ΣΩΣΤΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Με βάση αυτό το μοντέλο εμπιστοσύνης, δεν είναι δύσκολο να καταλάβετε πώς πήραμε την απόφασή μας για την Κίρα.

Το πρώτο τεστ ήταν η «αυθεντικότητα».

Ο δρ Μπέρνσταϊν ήταν ειλικρινής μαζί μας; Μας έλεγε όλη την αλήθεια, χωρίς να ωραιοποιεί τα πράγματα; Αυτή ακριβώς την εντύπωση μας έδωσε. Περιέγραψε ξεκάθαρα τη διαδικασία. Μας είπε τι γνώριζαν και τι όχι. Μας εξήγησε γιατί πίστευε ότι η θεραπεία του θα είχε καλύτερα αποτελέσματα από την κλασική, αλλά ήταν πολύ προσεκτικός και είπε πως δεν μπορούσε να είναι βέβαιος μέχρι να ολοκληρωθεί η δοκιμή. Δε νιώσαμε ούτε μια στιγμή ότι δε μας έδινε όλες τις πληροφορίες ή ότι προσπαθούσε να μας εκμεταλλευτεί. Νιώσαμε πως ήταν αυθεντικός.

Πέρασε λοιπόν το πρώτο τεστ.

Με την «ενσυναίσθηση» τα πράγματα ήταν ακόμα πιο ξεκάθαρα. Ο δρ Μπέρνσταϊν πραγματικά μας άκουσε και έδειξε ενδιαφέρον για τα λεγόμενά μας. Δε μας έδωσε την εντύπωση ότι ήθελε απλώς ένα ακόμα βρέφος για την έρευνά του. Νοιαζόταν για το κοριτσάκι μας. Το διακρίναμε στα λόγια του, στον τόνο του, στη γλώσσα του σώματος και στην έκφρασή του. Και όταν τον ρώτησα τι σήμαιναν οι αριθμοί στο μητάκι που είχαν συνδέσει την Κίρα, μου εξήγησε φτιάχνοντας ένα γράφημα. Κατάλαβε πως ήμουν άνθρωπος των αριθμών. Με κατάλαβε ως άνθρωπο. Αυτή είναι η ενσυναίσθηση.

Πάει και το δεύτερο τεστ.

Το τελευταίο ήταν η «λογική». Θα κατάφερνε ο δρ Μπέρνσταϊν αυτό που υποσχέθηκε; Εξ ορισμού το πείραμα είναι

κάτι που μπορεί να αποτύχει. Έχει αβεβαιότητα. Όμως ο δρ Μπέρνσταϊν ήταν διαπιστευμένος γιατρός. Άλλοι γιατροί που ρωτήσαμε μας είπαν ότι είχε εξαιρετική φήμη. Είχε εξειδίκευση στη νεογνολογία και στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Κίρα. Και ήταν καθηγητής κλινικής έρευνας στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια. Η κατάρτισή του ήταν εντυπωσιακή. Αν κάποιος μπορούσε να τα καταφέρει, ήταν ο δρ Μπέρνσταϊν.

Πέρασε και το τρίτο και τελευταίο τεστ.

Εμπιστευόμαστε τον δρα Μπέρνσταϊν. Έτσι είπαμε ναι.

Απόφαση που αποδείχθηκε σωστή.

ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ

Όλα αυτά είναι απόλυτα λογικά σε προσωπικό επίπεδο, όταν ένα άτομο κρίνει την αξιοπιστία κάποιου άλλου. Όμως πολλά πράγματα που κάνουμε στη ζωή δε βρίσκονται σε αυτή την κλίμακα. Η εμπιστοσύνη παίζει κρίσιμο ρόλο στις ομάδες. Στρατοί. Εταιρείες. Ιδρύματα. Κράτη. Σκεφτείτε την κλίμακα των αριθμών που ανέφερα στην αρχή για τη Wikipedia. Χιλιάδες. Εκατομμύρια. Δισεκατομμύρια. Είναι άραγε δυνατόν ένα μοντέλο που φαίνεται λογικό σε προσωπικό επίπεδο να είναι πραγματικά χρήσιμο σε αστρονομικά μεγαλύτερες κλίμακες; Ναι, είναι.

Εκπλαγήκατε με την απάντηση; Ας δούμε το παράδειγμα της Uber και τα στοιχεία που συνέλεξε η Φράνσις Φρέι του Χάρβαρντ.

Μετά την αρχική ραγδαία ανάπτυξη, την εξάπλωση σε ολόκληρο τον πλανήτη και την επιτυχή προσπάθεια να πείσουν

εκατομμύρια χρήστες πως ήταν ασφαλές να μπαίνουν στο αυτοκίνητο ενός αγνώστου, η Uber και ο Τράβις Κάλανικ, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, αντιμετώπισαν τεράστια προβλήματα. Στη Wikipedia θα βρείτε ειδική σελίδα αφιερωμένη στα σκάνδαλα που είχαν να κάνουν με την Uber.³ Και είναι εκτεταμένη. Για χρόνια η εταιρεία πήγαινε από σκάνδαλο σε σκάνδαλο και η φήμη της άλλαξε από μέχρι πρότινος νέα και συναρπαστική start-up σε έναν κολοσσό τεχνολογίας με πολλή αλαζονεία και καθόλου αρχές. Ξεκίνησαν πολλά μποϊκοτάζ. Εκατοντάδες χιλιάδες άνθρωποι διέγραψαν την εφαρμογή της Uber από τις συσκευές τους. Ο τίτλος ενός άρθρου του *Harvard Business Review* συνοψίζει το γενικό αίσθημα που επικρατούσε το 2017: «Η Uber είναι αδύνατον να διορθωθεί», έγραφε. «Είναι ώρα να παρέμβουν οι Αρχές και να την κλείσουν».⁴

Τότε ένας κοινός συνάδελφός μας επικοινωνήσε με την καθηγήτρια Φρέι και της ζήτησε να συναντήσει τον Κάλανικ. Η πρώτη της αντίδραση, όπως είπε γελώντας ύστερα από χρόνια που μου διηγήθηκε την ιστορία, ήταν «Με τίποτα». Όχι ότι δεν πίστευε πως μπορούσε να βοηθήσει την Uber στην κρίση που περνούσε. Το αντίθετο. «Ξέρω ότι μπορώ να βοηθήσω τον οποιονδήποτε να κερδίσει», μου είπε. «Οπότε, είναι υποχρέωσή μου να βοηθάω μόνο καλούς ανθρώπους».

Η Φρέι σχολίασε την κατάσταση που βρισκόταν η εταιρεία. «Είχε προδώσει την εμπιστοσύνη που της είχαν όλοι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι», είπε για την Uber του 2017. «Επιβάτες. Οδηγοί. Ρυθμιστικές αρχές. Επενδυτές. Το διοικητικό συμβούλιο. Οι εργαζόμενοι. Δεν υπήρχε κομμάτι που να μην είχε επηρεαστεί».

Καλοπιάνοντάς την, ο συνάδελφός της προσπάθησε να την

πείσει να κάνει μια δίωρη συνάντηση μαζί τους. Τελικά, η Φρέι δέχτηκε. Αντί για δύο ώρες η συνάντηση κράτησε τελικά δύο μέρες. Όταν επιτέλους ολοκληρώθηκε, ο Κάλανικ είχε πείσει τη Φρέι ότι ήταν καλός άνθρωπος, αλλά ότι η Uber αναπτύχθηκε τόσο γρήγορα και έγινε τόσο μεγάλη, που έχασε τον έλεγχο. Χρειαζόταν βοήθεια. Η Φρέι δέχτηκε τον ρόλο της ανώτερης αντιπροέδρου ηγεσίας και στρατηγικής. Έντεκα μέρες απ' όταν ανέλαβε τα καθήκοντά της το διοικητικό συμβούλιο απέλυσε τον Κάλανικ.

Ήταν σκοτεινή περίοδος. «Όλοι ντρέπονταν που δούλευαν εκεί», θυμάται η Φρέι.

Σύμφωνα με τη Φρέι, η βαθύτερη αιτία της κρίσης ήταν η προδομένη εμπιστοσύνη. Η αποκατάστασή της έπρεπε να γίνει βασική προτεραιότητα της Uber. Έτσι, η Φρέι ξεκίνησε σαρωτικές εκπαιδεύσεις για τους υπαλλήλους της εταιρείας που περιλάμβαναν εντατικά σεμινάρια για χιλιάδες μανάτζερ και στελέχη. Βασικό συστατικό ήταν το μοντέλο για την εμπιστοσύνη που είχε αναπτύξει.

Τι μήνυμα περνάτε, θα τους ρώτησε, όταν βγάζετε το κινητό σας σε μια συνάντηση ενώ οι άλλοι μιλούν; Ότι δεν ενδιαφέρεστε. Εκείνοι το βλέπουν και θεωρούν ότι δεν έχετε ενσυναίσθηση και έτσι χάνουν την εμπιστοσύνη τους. Γι' αυτό αφήστε κάτω το καταραμένο το κινητό! Απλό, σωστά; Και η ίδια αρχή ισχύει, συνέχισε η Φρέι, και πέρα από τους συναδέλφους σας: όταν οι οδηγοί της Uber θεωρούν ότι η εταιρεία δε νοιάζεται γι' αυτούς, είναι κι αυτό πρόβλημα ενσυναίσθησης. Ποια είναι η λύση; Πώς θα δείξει η Uber στους οδηγούς πως όντως νοιάζεται; Αν δεν απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα, τους είπε, δε θα κερδίσετε ποτέ την εμπιστοσύνη τους.

Από το 2017 έως το 2018, και για εννιά μήνες, η Φρέι εργάστηκε εντατικά στην Uber, προτού επιστρέψει στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. Όταν αποχώρησε, η κουλτούρα της Uber είχε μεταμορφωθεί. Μάλιστα, η μεταμόρφωση είναι εμφανής και στο άρθρο της Wikipedia που προανέφερα, αφού τα σκάνδαλα στη λίστα άρχισαν να μειώνονται λίγο καιρό αφότου η Φρέι δήλωσε ότι είχε πετύχει τον σκοπό της και επέστρεψε στο Χάρβαρντ. Μαθαίνοντας στην Uber να σκέφτεται την εμπιστοσύνη με προσωπικούς όρους, τους όρους που όλοι χρησιμοποιούμε για να κρίνουμε την αξιοπιστία των άλλων, η Φρέι έφερε επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Η κακή φήμη της Uber άρχισε σιγά σιγά να ξεχνιέται.

Και αυτό χωρίς να επηρεαστούν τα οικονομικά αποτελέσματα. Το αντίθετο. Η αρχική μανία της Uber με την ανάπτυξη συνοδευόταν από πλήρη αδιαφορία σχετικά με το κόστος, οικονομικό αλλά και αξιοπιστίας, κι έτσι οι επενδυτές της δαπανούσαν ουσιαστικά δισεκατομμύρια πληρώνοντας τις διαδρομές της Uber. Αυτό άλλαξε μαζί με την κουλτούρα της εταιρείας. Το 2023, η Uber ανακοίνωσε για πρώτη φορά ετήσια κέρδη. Ίσως έχετε ξεχάσει αυτή τη σκοτεινή περίοδο της ιστορίας της Uber, εν μέρει χάρη στη Φρέι.

Κρίνουμε την αξιοπιστία των άλλων από τότε που υπάρχει ανθρώπινο είδος. Και κατά βάση την κρίνουμε σε προσωπικό επίπεδο. Είστε ειλικρινείς μαζί μου; Νοιάζεστε για μένα; Θα φέρετε το αποτέλεσμα που υποσχεθήκατε; Αυτά είναι πραγματικά πανάρχαια ερωτήματα.

Και μπορούμε να τα συνοψίσουμε σε ένα γενικό ερώτημα: «Μπορώ να βασιστώ πάνω σας;»

Η εμπιστοσύνη: όπως το νερό και το ηλεκτρικό ρεύμα, η κοινωνία μας δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτήν. Είναι ένας θησαυρός, ένα ζωντανό πράγμα που μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί. Αλλά μπορεί επίσης να μαραθεί και να πεθάνει, και βρίσκεται ολοένα και περισσότερο υπό απειλή.

Όταν ο Τζίμι Γουέλς ίδρυσε τη Wikipedia πριν από πάνω από δύο δεκαετίες, άλλαξε για πάντα το τοπίο της γνώσης. Σήμερα, οι άνθρωποι επισκέπτονται τη Wikipedia έντεκα δισεκατομμύρια φορές κάθε μήνα μόνο στην αγγλική γλώσσα. Αλλά στην εποχή μας, όπου το Διαδίκτυο είναι μια θάλασσα παραπληροφόρησης, ο Γουέλς μάς υπενθυμίζει ότι είναι πιο σημαντικό από ποτέ να επιστρέψουμε στο πρόβλημα που βρίσκεται στην καρδιά όλων: ότι χωρίς εμπιστοσύνη δεν έχουμε γνώση. Και χωρίς γνώση, δεν μπορούμε να αντισταθούμε.

Το βιβλίο ΟΙ ΕΠΤΑ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ θα σας βοηθήσει να καλλιεργήσετε βαθύτερες σχέσεις με τους άλλους, ώστε να γίνετε καλύτερος γείτονας, πιο συμπονετικός φίλος, ακόμη και κάποιος που μπορεί να αντιστρέψει το ρεύμα και να εμπνεύσει τους άλλους να σας ακολουθήσουν.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
psychogios.gr

ISSN: 978-618-01-6508-1



ΚΩΔ. ΜΗΧ.ΟΧΘΕ: 26 187