

Chimie socială

Decodarea umane
legăturilor • tiparelor

Traducere din engleză de
Cristina Rusu și Liviu Dascălu

Marissa King



Titlul și subtitlul originale: *Social Chemistry:
Decoding the Patterns of Human Connection*
Autori: Marissa King

Copyright © 2020 by Marissa King

© Publica, 2021, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
KING, MARISSA

Chimie socială : decodarea tiparelor legăturilor umane / Marissa King ; trad. din lb. engleză de
Cristina Rusu și Liviu Dascălu. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-451-1

I. Rusu, Cristina (trad.)
II. Dascălu, Liviu (trad.)

159 p.

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Rodica Crețu

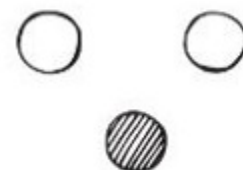
DTP: Răzvan Nasea

*Pentru Sydney, Grace, Jullan și Nick
La urma urmei, dragostea e mai presus de toate*

Cuprins

1. Formarea legăturilor	9
2. Natura rețelelor	43
3. Convocatorii	79
4. Mediatorii	113
5. Expansioniștii	147
6. Rețele mixte	177
7. Aici și acum	205
8. Designul uman	237
9. Balanța muncă/viață personală	265
10. Toată lumea e conectată	297
Mulțumiri	305
Note	313

1 | Formarea legăturilor



Nu cu mult timp înainte de întâmplarea din Montgomery, Alabama, când Rosa Parks refuza să-și cedeze locul în autobuz^{*}, un tânăr pe nume Vernon Jordan participa la un interviu pentru un stagiu de practică în vânzări la Continental Insurance Company. Responsabilul de angajări i-a propus lui Jordan – care pe atunci era student în anul doi la DePauw University – să se prezinte la noul său loc de muncă la începutul verii, la birourile companiei din Atlanta. Când a ajuns acolo, îmbrăcat în cel mai bun costum pe care îl avea, și i-a spus recepționerei că a venit pentru stagiul de vară, s-a creat imediat o problemă. Recepționera i-a dat un scurt telefon celui care se ocupa de interni, rugându-l să intervină.

Iată ce spune Jordan despre ceea ce s-a petrecut în continuare:

Supervizorul era un tip înalt, la vreo 30 și ceva de ani. M-am prezentat: „Sunt Vernon Jordan. Am fost angajat pentru un stagiu de vară la firma dumneavoastră.”

Reacția lui nu a fost diferită de cea a recepționerei. Dar și-a revenit repede și m-a invitat la el în birou. Au trecut câteva momente ciudate înainte să-mi spună că n-au fost anunțați de nimeni.

„Ce anume nu v-au anunțat?”, am întrebat, deși bănuiam unde vrea să ajungă.

^{*} Pe 1 decembrie 1955 a fost arestată în Montgomery, Alabama, deoarece a refuzat să cedeze locul în autobuz unui călător alb (n.r.).

„Nu ne-au anunțat că sunteți negru”, mi-a răspuns el. Pe-atunci încă nu ni se spunea „de culoare”. Apoi a continuat: „Nu puteți lucra aici. E imposibil. Pur și simplu nu se poate.”

Și nu a lucrat, într-adevăr. Însă Jordan era hotărât să-și găsească o slujbă pe timpul vacanței de vară, în ciuda perspectivelor tot mai reduse. În cele din urmă, și-a găsit de lucru ca șofer pentru Robert Maddox, un fost primar al Atlantei care avea atunci 80 de ani.

Când Jordan a împlinit 80 de ani, petrecerea aniversară a avut loc la Martha's Vineyard, o insulă presărată cu vile în stil turtă dulce – de multă vreme unul dintre locurile preferate de cei din înalta societate. La petrecere au fost Bill și Hillary Clinton, care au dansat pe muzică soul. Au mai participat președintele Barack Obama, Morgan Freeman, profesorul Henry Louis Gates Jr., de la Harvard, și directorul general Ken Chenault al companiei American Express, cu toții veniți să sărbătorească un renumit lider al mișcării pentru drepturile civile și un personaj influent în cercurile politice.

În deceniile care au urmat aceluși interviu, Vernon Jordan a devenit un sfătuitor apropiat al președinților americani, fiind numit de revista *The New York Times* „Primul prieten”. În acest răstimp, și-a construit o rețea de contacte de invidiat în lumea afacerilor, făcând parte din consiliile de administrație a nouă corporații, printre care Dow Jones, Xerox și Callaway Golf. După cum spunea John Bryan, fostul director general al Sara Lee: „Probabil că Vernon cunoaște mai mulți directori de companii decât oricine altcineva, în America.”² Pentru neobosiții săi detractori însă, Jordan este un personaj emblematic pentru problemele pe care le creează relațiile strânse dintre Wall Street și Casa Albă. În fața acestor critici, replica lui a fost³: „Nu

e o crimă să ai legături cu Wall Street... Dacă ești politician, trebuie să ai legături cu tot felul de grupuri.”

Jordan se află în centrul „cercului restrâns”⁴ – expresie folosită de profesorul Michael Useem de la Wharton pentru a se referi la relațiile dintre corporații create de elita financiară. Modalitatea cea mai simplă de a stabili o legătură între oricare două companii din indexul S&P 500 este prin Vernon Jordan. Potrivit lui Johan Chu, de la Booth School of Business, din cadrul University of Chicago: „Această rețea a rămas bine conectată pe tot parcursul secolului XX, servind ca mecanism pentru răspândirea rapidă a unor informații și practici, precum și pentru promovarea coeziunii dintre elite.”⁵

Jordan reprezintă atât puterea, cât și problemele asociate cu existența rețelilor. Abilitatea sa unică de stabili legături⁶ i-a permis să ajungă, din nepotul unui fermier, „omul cu cele mai multe relații din America”. Jordan a fost un ambasador al mișcării pentru drepturile civile în ședințele consiliilor de administrație ale marilor companii. Henry Louis Gates spunea că „istoricii și-l vor aminti pe Vernon Jordan ca pe un fel de Rosa Parks de pe Wall Street”.⁷ Însă destui consideră dubioase înțelegerile din culise pe care și-a construit cariera.

Cum a ajuns Vernon Jordan în epicentrul elitei politice și financiare? Jordan oferă un indiciu într-un discurs din 2012 de la o ceremonie de absolvire⁸, în care îl citează pe Melville:

Nu putem trăi doar pentru noi înșine
Viețile noastre sunt legate între ele prin mii de fire invizibile
Iar de-a lungul acestor fire simpatetice
Acțiunile noastre sunt, inițial, cauze și se întorc la noi ca rezultate.

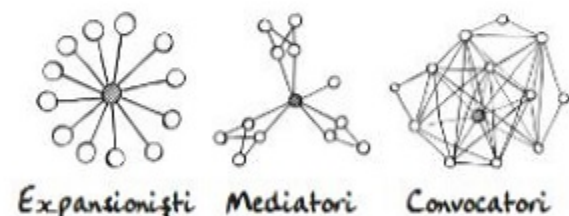
Pentru a înțelege transformarea lui Vernon Jordan, trebuie să urmărim miile de fire invizibile pe care le-a țesut împreună cu alții.

Firele invizibile ale rețelelor sociale

Citatul din Melville nu este doar o sursă de inspirație, el oferă o nouă perspectivă asupra ideii de rețele sociale. Structura rețelei unei persoane este ca o hartă care spune cum a fost viața acesteia până în prezent și încotro se îndreaptă. Ca analist al rețelelor sociale, sociolog și profesor de psihologie organizațională la Yale School of Management, mi-am petrecut ultimii cincisprezece ani studiind modul în care evoluează rețelele sociale, cum funcționează și care este rolul lor în succes, fericire, sănătate sau sentimentul de împlinire. Vernon Jordan are o rețea cu totul ieșită din comun. Pentru a-i înțelege caracteristicile, trebuie mai întâi să discutăm câteva aspecte de bază ale rețelelor sociale.

Cel mai mic numitor comun al conexiunii sociale este *diada* – relația pe care o formăm cu o singură persoană. De-a lungul timpului, aceste relații se transformă în mod natural în rețele. Cu toții am auzit acest termen, dar ce înseamnă rețelele, până la urmă? *Rețelele* reprezintă grupuri de oameni interconectați, unele dintre ele intersectându-se, în timp ce altele nu au niciun membru în comun. Datorită rețelelor, e posibil ca uneori să ne folosim de relațiile noastre într-un mod mai productiv decât ar lăsa de bănuț niște simple diade – uneori, 1 plus 1 înseamnă 3. Cunoscutul sociolog James S. Coleman a explicat că prin *capitalul social* „devine posibilă atingerea unor scopuri specifice care nu pot fi atinse în absența acestuia”.⁹

Trebuie făcută diferența între ceea ce este posibil și ceea ce este plauzibil. Majoritatea rețelelor unei persoane pot fi reduse la trei simple topografii:



Mai sus avem harta rețelei unui expansionist, a unui mediator și a unui convocator, iar fiecare cerculeț reprezintă o persoană. Cercul negru din mijloc corespunde celui căruia îi aparține rețeaua, iar liniile semnifică relațiile cu prietenii săi, dar și legăturile dintre prieteni. Nu îți vei da seama de la prima privire, dar în toate cele trei imagini este vorba de același număr de persoane. Vom vedea că energia și efortul necesare pentru formarea și menținerea acestor relații variază în funcție de rețea. Cei care îndeplinesc rolul de mediator au relații directe numai cu șapte persoane, însă, indirect, au acces la douăsprezece persoane – care înseamnă puncte de vedere, surse de informație și tipuri de experiență diferite. Apoi, întrucât este mult mai probabil ca prietenii unui convocator să fie prietenii unii cu alții, prin comparație cu prietenii unui mediator, convocatorii trebuie să mențină nouă relații pentru a obține aceeași informație.

Colegul meu Nicholas Christakis face deseori apel la o metaforă pentru a ilustra faptul că rețelele cu structuri diferite¹⁰ au proprietăți diferite. Atât grafitul, cât și diamantul sunt alcătuite din exact același element: carbon. Grafitul este neted, negru și e atât de răspândit încât îl poți găsi chiar și în

ghiozdanul unui elev de clasa întâi. Diamantul, pe de altă parte, este tare, dur, limpede și rar, fiind fără îndoială unul dintre cele mai scumpe simboluri ale statutului social. Însă diferența dintre grafit și diamant este modul de aranjare a atomilor de carbon. În grafit, atomii de carbon sunt aranjați în straturi. În diamant sunt dispuși tetraedric. Aceste aranjamente structurale diferite dau naștere unor proprietăți diferite.

La fel ca în cazul carbonului, același set de relații sociale – alcătuit din aceleași persoane, dar în configurații diferite – duc la rezultate diferite. Imaginează-ți două echipe alcătuite din aceleași persoane. Într-o echipă, fiecare membru lucrează și colaborează cu ceilalți. În cealaltă echipă sunt aceiași indivizi, dar organizați în grupe specializate, iar un membru face legătura între ele. Deși au aceiași membri, echipele au puncte forte diferite. Același lucru este valabil pentru rețelele personale.

Expansioniștii*, mediatorii** și convocatorii*** au avantaje și dezavantaje sociale și profesionale diferite datorită rețelelor.

- *Expansioniștii* au rețele extraordinar de extinse, sunt foarte cunoscuți și se simt ca peștele în apă în grupuri mari de indivizi. Totuși deseori întâmpină dificultăți în a menține legăturile sociale și de a se folosi de ele pentru a crea ceva pentru ei înșiși sau pentru alții.
- *Mediatorii* creează ceva valoros făcând legătura între grupuri din lumi sociale foarte diferite. Rețelele lor

* În original, *expansionists* (n.t.).

** În original, *brokers*. Am ales varianta „mediatori”, în traducere, pentru a evita conotațiile economice ale termenului, care sunt irelevante. Așa cum explică și autoarea, mediatorii sunt definiți printr-un anumit tip de socializare – faptul că fac legătura între persoane din medii sociale foarte diferite (n.t.).

*** În original, *conveners*. „Convocator” este un termen tehnic și trebuie înțeles exclusiv prin raportare la un anumit tip de rețea socială caracteristică persoanelor la care se referă termenul: persoane care au relații strânse, solide, care se bucură de încredere reciprocă etc. (n.t.)

generează beneficii foarte mari pe planul informației și sunt inovative, întrucât majoritatea ideilor noi sunt rezultatul recombinației unor idei/informații.

- *Convocatorii* își construiesc rețele dense, în care prietenii lor sunt la rândul lor prieteni. Membrii acestei rețele se bucură de o încredere foarte mare din partea celorlalți și beneficiază de pe urma reputației pe care o au.

Așadar ce fel de rețea are Vernon Jordan¹¹? Remarcabil, în cazul lui, este echilibrul neobișnuit între încrederea profundă de care se bucură convocatorii, avantajele bune informații, caracteristică mediatorilor, și menținerea unui număr uimitor de contacte, ceea ce e tipic pentru expansioniști. Într-un interviu pe care i l-a luat lui Jordan pentru National Portrait Gallery¹², Marc Pachter, fostul director al acestei instituții, a evidențiat un aspect aparent contradictoriu¹² al personalității sale: „Spui uneori, ba chiar ai și scris despre asta, că ești un singuratic... Ești o persoană implicată, ai mulți prieteni, ai multe relații sociale, știi ce înseamnă prietenia, înțelegi toate astea. Sunt lucruri care te definesc și totuși spui că ești un singuratic.”

Jordan i-a răspuns: „Cele mai multe lucruri, în viață, trebuie să le rezolvi pe cont propriu. Dar, pe de altă parte, fiecare are un grup restrâns de prieteni pe care se poate baza. Iar relațiile acestea se întemeiază pe încredere, confidențialitate și prietenie. Nu sunt genul care să-și pună sufletul pe tavă. Și cred că *singuratic* este un cuvânt cam exagerat. Vreau să spun că respect intimitatea celorlalți, dar în egală măsură, intimitatea mea.”

Oricât de mult a câștigat Jordan printr-o relaționare specifică unui convocator, bazată pe încrederea celorlalți, ascensiunea lui poate fi legată de rolul de mediator pe care l-a jucat

* Galerie de artă din Londra (n.t.).

între lumea financiară și cea politică, dincolo de clivajele rasiale. Vernon a descris astfel rolul său de mediator¹³: „Când nu faci parte dintr-un grup anume și ai foarte multe contacte, așa cum am eu, ai ocazia să servești drept translator între oameni foarte diferiți.”

La fel ca în cazul lui Vernon Jordan, caracteristicile și structura propriei tale rețele sunt determinate parțial de contextul în care îți desfășori viața de zi cu zi – ce fel de loc de muncă ai; dacă biroul tău e poziționat lângă lift; dacă locuința ta e la capătul străzii; dacă mergi sau nu la biserică; dacă ești membru al unor cluburi sau faci voluntariat pentru PTA¹⁴ și multe altele. Alegerile pe care le faci – dacă să ai copii, dacă să-ți schimbi domeniul de activitate, dacă să participi sau nu la ședința de vineri – au un impact puternic asupra propriei rețele.

De asemenea, oamenii își construiesc și reconstruiesc rețelele în mod constant. Folosind senzori portabili cu scopul de a identifica interacțiunile sociale ale oamenilor, Ingrid Nembhard și cu mine am descoperit că anumite lucruri – cât timp petrece cineva într-o conversație doar ascultând, cât de des îl întrerupe pe celălalt și cât de mult i se schimbă vocea pe parcursul discuției – se corelează puternic cu tipul de rețea din care face persoana respectivă. Convocatorii sunt ascultători foarte buni; expansioniștii însă tind să fie mai gălăgioși, vorbesc mai des prin comparație cu colegii lor și întrerup într-o mai mică măsură conversația.

Ținând cont de comportamentul lor, ai putea crede că expansioniștii sunt în general extrovertiți. Surprinzător, conform unei metaanalize cuprinzând 138 de studii și mii de participanți și în care s-a examinat relația dintre personalitate și tipul de rețea¹⁴, s-a descoperit că extroversiunea are puțin de-a face cu tipul de rețea al unei persoane.

¹³ În traducere aproximativă, „Asociația părinților și a profesorilor” (n.t.).

S-a demonstrat în mai multe studii psihologice că predictorul cel mai bun al tipului de rețea pe care o persoană e probabil să îl dezvolte este *automonitorizarea* – o trăsătură de personalitate care implică un comportament cameleon. Mediatorii tind să fie cameleoni. Ei se adaptează cu ușurință în situații sociale noi. Știi în mod intuitiv când e cazul să păstreze tăcerea, adaptându-se la atmosfera formală a unei întâlniri, și când să râdă zgomotos.

Sociologii au studiat în ultimele decenii antecedentele și consecințele structurii unei rețele sociale. Modul în care este modelată (conștient sau inconștient) rețeaua are multe implicații asupra vieții personale și a celei profesionale. Puterea și calitatea unor legături sociale¹⁵ și modul în care sunt structurate influențează profund viziunea despre lume, emoțiile și reușitele personale și profesionale.

Cartea aceasta este în primul rând despre rețele – mai precis, despre modul în care elementele de bază ale structurii sociale și tendințele psihologice cu care sunt asociate ne modelează viața.

Despre relaționare și networking

Cum ai aflat de locul tău de muncă? Probabil, la fel ca majoritatea, ai ajuns la această informație printr-un prieten, un coleg, o cunoștință, un vecin sau printr-o persoană cu care ai interacționat la un moment dat.

Cazul lui Vernon Jordan este o manifestare extremă a acestui fenomen¹⁶. Așa cum spune el însuși: „N-o să-ți vină să crezi ce o să-ți spun. Nu am mai aplicat niciodată pentru un loc de muncă de când m-am angajat ca șofer de autobuz pentru Chicago Transit Authority.” Rețeaua lui Jordan devenise

suficient de extinsă și implica destulă încredere cât să-i permită să ajungă de la Chicago Transit Authority la președinția National Urban League, pe urmă la conducerea unei bănci de investiții, iar mai apoi în consiliul de administrație de la American Express.

Cu mai mult de 40 de ani în urmă, sociologul Mark Granovetter, profesor la Stanford University, a studiat prima dată modul în care își găsesc serviciu¹⁷ cei din orașul Newton, Massachusetts. Dintre sutele de specialiști intervievați de Granovetter care își schimbaseră de curând locul de muncă, mai mult de jumătate (56%) au declarat că și-au găsit un nou serviciu prin intermediul contactelor personale. Trei sferturi din categoria persoanelor cu cele mai mari salarii și cele mai apreciate profesii și-au găsit locul de muncă datorită rețelei sociale.

Totuși, spre surpriza lui Granovetter, intervievații au tot repetat pe parcursul discuțiilor lor: „Nu, nu de la un prieten, ci de la o cunoștință.”¹⁸ Șansele erau de două ori mai mari ca persoanele interviuate să afle despre actualul loc de muncă de la cineva cu care se întâlneau rar decât de la un prieten apropiat sau un membru al familiei. Articolul lui Granovetter, „The Strength of Weak Ties”, a fost primul care a pus sub semnul întrebării ideile încetățenite despre funcționarea rețelelor sociale¹⁹.

Iar concluziile lui au rezistat la testul timpului. În ciuda schimbărilor radicale care au apărut în câmpul muncii²⁰ de când a fost publicat articolul său – au apărut LinkedIn, Glassdoor, dar și alte rețele sociale online orientate spre mediul profesional –, mai mult de jumătate dintre cei care își caută serviciu află de următorul loc de muncă datorită rețelei lor sociale. Persoanele care se folosesc de contactele personale pentru a-și găsi o slujbă petrec mai puțin timp cu căutările²¹, obțin venituri mai mari²² și poziții mai prestigioase²³.

* În traducere aproximativă, „Puterea legăturilor slabe” (n.t.).

Pentru a înțelege de ce sunt mai mari șanse să auzim despre un nou loc de muncă prin cunoștințe sau legături sociale slabe și de ce rețelele sociale sunt mai eficiente decât alternativele lor online este nevoie să înțelegem cum funcționează rețelele. Aceleași principii care explică puterea unor relații sociale slabe explică și de ce convocatorii sunt foarte convingători într-o negociere²⁴, mediatorii au mereu idei bune²⁵ și expansioniștii sunt predispuși să ajungă într-o stare de epuizare.

În articolele destinate publicului general ni se spune în mod repetat că este importantă mărimea rețelei sociale – cu alte cuvinte, câte persoane cunoști. Și pe această asumție sunt construite cele mai multe platforme sociale. Ni se spune să socializăm, suntem îndemnați să ne extindem contactele pe LinkedIn și suntem încurajați să participăm la evenimente de networking²⁶ (de obicei cu persoane cu care avem multe în comun). În fiecare an, peste 200 de milioane de persoane din Statele Unite participă la conferințe și evenimente de angajare²⁶. Acestea reprezintă o industrie de 280 de miliarde de dolari.

De ce participă lumea la conferințe? Ca să întâlnească oameni noi. Conform unei opinii larg răspândite, simplul fapt de a cunoaște mai mulți oameni generează, în mod magic, mai multă valoare. Dar a cunoaște mai mulți oameni – în special când oamenii respectivi îți sunt foarte asemănători – nu se traduce în valoare, ci prin mai multă muncă.

Studiile din ultimele decenii arată că focalizarea excesivă asupra mărimii rețelei este o eroare. *Calitatea* (nu *cantitatea*) contactelor sociale pe care le ai este ceea ce contează și

* Pe parcursul acestei cărți, termenul *networking* este folosit intersubstituibil cu „creare a unei rețele de relații”, „creare a unei rețele de contacte” sau „extinderea rețelei personale”. Am evitat folosirea exclusivă a acestui termen pentru a surprinde conotațiile multiple ale celorlalte expresii. Pe de altă parte, autoarea însăși, Martissa King, păstrează o paletă echivalentă de termeni în textul ei (n.t.).