

LIBRISWe know
books

Redactare: Carmen Corina Florea
Corectură: Dragoș Dumitrescu
Tehnoredactare și design copertă: Mihail Vlad
Pregătire de tipar: Marius Badea

Ilustrația copertei: Arthimedes/shutterstock.com

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VAN BAVEL, JAY J.

**Puterea din noi: identitatea de grup stimulează performanța,
cooperarea și armonia socială** / dr. Jay J. Van Bavel, dr. Dominic J. Packer;
trad. din lb. engleză de George Chiriță. – Pitești: Paralela 45, 2022

Conține bibliografie
ISBN 978-973-47-3749-9

I. Packer, Dominic J.
II. Chiriță, George (trad.)
159.9
316

Editura Paralela 45

*The Power of Us: Harnessing Our Shared Identities to Improve Performance,
Increase Cooperation, and Promote Social Harmony*
Jay J. Van Bavel, PhD. and Dominic J. Packer, PhD.

Copyright © 2021 by Jay J. Van Bavel and Dominic J. Packer
Romanian edition published by arrangement with Little, Brown and Company,
a division of Hachette Book Group, Inc., New York, NY 10104, USA.
All rights reserved.

Copyright © Editura Paralela 45, 2022
Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul
este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.
www.edituraparelela45.ro

Dr. JAY J. VAN BAVEL
Dr. DOMINIC J. PACKER

Puterea din



Identitatea de grup stimulează performanța,
cooperarea și armonia socială

Traducere din limba engleză de
George Chiriță

Editura Paralela 45

Cuprins

<i>Introducere</i>	9
<i>Capitolul 1: Puterea din noi</i>	15
<i>Capitolul 2: Lentilele identității</i>	40
<i>Capitolul 3: Realitățile împărtășite</i>	65
<i>Capitolul 4: Ieșirea din camerele de rezonanță</i>	96
<i>Capitolul 5: Valoarea identității</i>	127
<i>Capitolul 6: Depășirea prejudecăților</i>	151
<i>Capitolul 7: Descoperirea solidarității</i>	177
<i>Capitolul 8: Încurajarea disidenței</i>	206
<i>Capitolul 9: Conducerea eficientă</i>	237
<i>Capitolul 10: Viitorul identității</i>	266
<i>Mulțumiri</i>	281
<i>Note bibliografice</i>	283
<i>Despre autori</i>	303

Introducere

Încăperea era plină de forfotă și oamenii păreau captivați de serioase discuții academice. În mijlocul lor, noi doi încercam să ne integrăm printre ceilalți, făcând conversație cu un grup de tineri universitari. În calitate de proaspeți colegi de birou, nu ne prea cunoșteam.

(Jay era un puști din provincie, provenind de undeva din Alberta rurală, iar Dominic – un domn sofisticat, născut în Anglia, care se mutase din Montreal în Toronto. Relația lor avusese un început dificil cu câteva săptămâni mai devreme, când Jay acaparase masa veche de lemn, nefolosită, din biroul lui Dominic. Găsind că micuțul său apartament din oraș era puțin cam înghesuit, Jay decisese să-și mute geanta colosală și rău-mirositoare în care-și ținea echipamentul de hochei, pentru a o depozita în spațiul prost aerisit al biroului de la subsol.)

Geanta de hochei a redus probabilitatea unei prietenii între noi și, la început, am preferat să ne petrecem timpul separat. Însă ocazia de a ne bucura de vin ieftin și mâncare gratuită s-a dovedit irezistibilă pentru buzunarele noastre strâmtorate de proaspeți absolvenți. Pentru câteva momente, am lăsat deoparte neînțelegerile și am dezbătut beneficiile folosirii tehnicilor neuroștiințifice în studierea dinamicii de grup. Amândoi eram cu adevărat entuziasmați de posibilitatea de a folosi aceste noi instrumente pentru a arunca o privire în mintea oamenilor în timp ce interacționau cu ceilalți, formau echipe și se străduiau să-și depășească prejudecățile.

Într-o sală plină de savanți eminenti și de tineri profesori în vogă, noi eram în coada ierarhiei. Dar nu ne deranja. În fiecare lună, Departamentul

de Psihologie al Universității din Toronto găzduia conferențieri străluciți de la alte universități, iar noi aveam șansa de a-i scoate la masă, de a le pune întrebări în timpul prelegerilor pe care le susțineau și de a ne alătura după aceea întregului departament, în cadrul unei reuniuni cu mâncare și băutură, în sala de conferințe a facultății. Pentru noi, acestea erau cele mai interesante evenimente de la universitate și, timp de câteva ore în fiecare lună, eram invitați să luăm parte la asemenea ritualuri.

Însă de data aceasta ceva a mers foarte, foarte prost.

În timp ce dezbăteam împreună câteva idei, Jay a băgat în gură câteva bucăți de cheddar. Brânza fusese tăiată în cuburi cam de mărirea unui zar. Cineva a făcut o remarcă istețată. Jay, care exact atunci mesteca o îmbucătură, a râs și apoi a încercat să înghită. Fără succes, pentru că în acel moment brânza i-a rămas în gât.

Conversația a continuat. Nimeni n-a observat suferința bruscă a lui Jay, fața lui roșie, broboanele de sudoare care i se formau pe sprâncene. Nedorind să se facă de râs într-o sală plină de conferențieri, a încercat să înghită brânza luând o gură mare de bere. Dar, în loc să înlăture obstacolul, berea a înrăutățit lucrurile, blocând tot aerul care ar fi trebuit să ajungă în plămâni.

Majoritatea oamenilor au trăit în viață unul sau două momente de cumpănă, terifiante. Confruntat cu un pericol iminent, creierul nostru pune în mișcare o serie de reacții psihologice și fiziologice menite să facă față amenințării. Inima începe să bată cu putere, pupilele se dilată, apoi organismul eliberează o avalanșă de hormoni care ne pregătesc pentru reacția „luptă sau fugi”. În acele momente, orizontul pare să se îngusteze, iar noi ne concentrăm asupra modului în care ne putem salva viața.

Ca și cum ar fi privit cu încetinitorul, Jay i-a văzut pe Dominic și pe ceilalți interlocutori întorcându-se spre el cu priviri întrebătoare. Incapabil să vorbească, și-a prins gâtul cu mâna, de parcă s-ar fi sufocat. Dar ceilalți nu înțelegeau. Îl priveau nedumeriți. Multe conversații joviale continuau în fundal ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat.

Era în criză de timp.

Jay a privit rapid prin încăpere. Își dorea cu disperare să impresioneze profesorii, dar în fața unui pericol de moarte se simțea prins între nevoia disperată de a se salva și dorința irațională de a evita umilința publică.

Dintr-odată, i-a venit în minte ceva ce văzuse mai demult într-un clip video, la unul dintre numeroasele cursuri de prim-ajutor pe care le urmăsea pe vremea când lucra pe câmpurile petroliere din Alberta: mult mai adesea, oamenii care se sufocă mor dacă se retrag într-un spațiu privat, cum ar fi toaleta. Însă dacă rămân în public și cer ajutor, sigur va apărea cineva care să știe cum să aplice manevra Heimlich și le va salva viața.

Jay l-a zărit pe barman la câțiva metri distanță. Unul dintre puținii oameni din încăpere ce nu făceau parte din mediul academic, poate singurul care avea pregătirea și prezența de spirit necesare pentru a salva un doctorand care se înecase cu aperitive. S-a împleticit până în spatele barului și, incapabil să vorbească, s-a prins din nou cu mâinile de gât pentru a-i sugera că se sufocă. Barmanul a înțeles imediat ce se întâmplă. S-a așezat în spatele lui Jay, l-a apucat de mijloc și l-a strâns puternic în brațe de câteva ori.

Profesorii și ceilalți absolvenți observaseră deja că în spatele barului se întâmplă ceva neobișnuit. Conversațiile se domoleau pe măsură ce oamenii se întorceau să se uite la cei doi bărbați încleștați într-o îmbrățișare ciudată.

Brânza se desprinsese parțial, iar Jay simți o urmă de aer pătrunzându-i în plămâni. Nedorind să se facă și mai mult de râs, l-a apucat pe Dominic de braț, l-a tras prin mulțime și l-a scos de la recepție. Au mers la toaleta pentru bărbați, aflată în capătul holului, pentru că Jay încă se mai chinuia să respire și tot mai avea nevoie de ajutor.

Atunci Dominic a înțeles cum stau lucrurile. Trecuseră ani buni de când învățase manevra Heimlich într-o tabără de vară și nu era sigur că își amintește ce trebuie să facă. Însă dându-și seama că el era tot ce mai stătea între viitorul lui Jay ca psiholog și moartea iminentă a acestuia în toaletă, Dominic și-a strâns brațele în jurul noului său coleg de birou.

După câteva smucituri ezitante, Dom și-a dat seama cum trebuie să procedeze și, după o ultimă lovitură în coșul pieptului lui Jay, brânza s-a desprins și a căzut pe podea!

Jay a respirat lung și profund, recunoscător că depășise situația.

Ne-am holbat unul la celălalt.

Reacțiile noastre imediate la această experiență soră cu moartea nu puteau fi mai diferite. În timp ce diverși profesori intrau și ieșeau din

toaleta bărbaților aruncându-ne priviri ciudate, Jay râdea cu poftă de absurditatea situației. Gândul că ar fi putut muri la o petrecere cu vin și brânză părea prea ireal pentru a fi luat în serios. A vrut să se întoarcă la recepție pentru încă un rând de băuturi și niște brânză, înainte ca plătoul să se golească.

Dominic însă era îngrozit și încă zguduit de gravitatea celor întâmplate. Ultimul lucru pe care ar fi vrut să-l facă era să se uite la Jay cum mănâncă și mai multă brânză.

Gravitatea situației a avut însă un efect mai profund asupra amândurora. Acest eveniment supărător și oarecum umilitor a fost cel care ne-a condus pe drumul formării unei echipe. Nu mai eram doar doi indivizi care se tolerau unul pe celălalt în micul lor birou de la subsol, ci doi tineri oameni de știință tenaci, legați unul de altul printr-o întâlnire comună cu moartea, la o reuniune științifică.

Ne-am apropiat și mai mult în săptămânile care au urmat și am început să discutăm mai des despre cercetare. Geanta urât mirositoare cu echipament de hochei nu mai stătea între noi. (Dom a fost ușurat când Jay s-a mutat în cele din urmă într-un apartament mai mare și a luat-o de acolo.) În scurt timp, am început să dezvoltăm idei comune, să proiectăm experimente și să analizăm date împreună. Ceilalți colegi cu siguranță considerau că glumele noastre nesfârșite sunt obositoare, dar noi eram mulțumiți de viața aceea fără ferestre.

Incidentul chinuitor cu sufocatul a fost începutul unei relații care avea să se consolideze pe tot parcursul studiilor postuniversitare și să reziste în perioada de după obținerea doctoratului la Universitatea de Stat din Ohio, iar ulterior în existența noastră de profesori la universități de pe Coasta de Est a Statelor Unite. Împreună, ne-am alăturat comunității psihosociologilor și, în termeni mai generali, comunității oamenilor de știință. Mai târziu, la câteva săptămâni diferență, ne-am alăturat minunatei și epuizantei lumi a părinților. Iar acum, împreună, am devenit autori. Toate aceste lucruri sunt părți-cheie ale identității noastre.

În calitate de psihosociologi, studiem modul în care grupurile din care fac parte oamenii sunt integrate în identitatea lor personală – și felul în care aceste identități modelează fundamental modul în care ei

înțeleg lumea, ce simt, ce cred și cum iau decizii. Despre asta este vorba în cartea de față.

Împreună cu tine, cititorule, vom explora dinamica identităților comune. Ce-i determină pe oameni să-și dezvolte o identitate socială? Ce se întâmplă cu oamenii, atunci când se definesc pe ei înșiși în funcție de apartenența la un grup? Cum pot identitățile comune să îmbunătățească performanța, să sporească cooperarea și să promoveze armonia socială – așa cum s-a întâmplat și în biroul nostru?

În această carte vom explora puterea integrată în conceptul de noi. Vom explica modul în care dinamica identității este esențială pentru a înțelege o mare parte din viața oamenilor. Filozoful Aristotel a rămas în istorie pentru cuvintele sale: „Înțelepciunea începe cu a te cunoaște pe tine însuși.“ Dar noi vom argumenta că a te cunoaște cu adevărat nu înseamnă a încerca să extragi o esență, o definiție exactă și imuabilă a ceea ce ești. În schimb, înseamnă să înțelegi cum este modelată și remodelată identitatea ta de lumea socială în care ești inextricabil integrat, precum și felul în care modelezi identitatea oamenilor din jurul tău.

Înțelegerea felului în care funcționează identitatea îți oferă un tip special de înțelepciune: capacitatea de a vedea, de a conferi sens și, uneori, de a rezista forțelor sociale care te influențează. De asemenea, îți pune la dispoziție instrumentele necesare pentru a influența grupurile din care faci parte. Printre altele, poți învăța cum să implementezi un leadership eficient, să eviți gândirea de grup, să promovezi cooperarea și să combați discriminarea.

Ne propunem să scoatem la iveală o înțelegere mai profundă a identității, care să le permită oamenilor să treacă de la întrebarea „Cine sunt?“ la întrebarea „Cine vreau să fiu?“.

CAPITOLUL 1

Puterea din noi

Herzogenaurach este un oraș idilic din sudul Germaniei, numit după râul Aurach care îl traversează. Râul servește drept linie de demarcație între doi rivali înverșunați.

Saga a început, ca multe altele, cu doi frați. Frații Dassler – Adolf (Adi) și Rudolf (Rudi) – erau cizmari și, înainte de cel de-al Doilea Război Mondial, făceau încălțăminte împreună. De la începuturi umile, în spălătoria mamei lor, au ajuns să înființeze Gebrüder Dassler Schuhfabrik și s-au specializat în producția de încălțăminte sportivă.

Fabrica fraților este cea care a confecționat pantofii pe care Jesse Owens, vedeta americană de culoare a atletismului, i-a purtat la Jocurile Olimpice din 1936, de la Berlin; Owens purta această încălțăminte atunci când, spre disperarea führerului Adolf Hitler, a câștigat patru medalii de aur. Victoria sa le-a conferit fraților notorietate, iar vânzările lor de încălțăminte au explodat.

Nimeni nu știe exact cum a început conflictul dintre frați. Potrivit legendei, rivalitatea a fost declanșată de un bombardament aerian din 1943. Adi și soția sa au intrat în același adăpost cu familia lui Rudi, iar Adi a exclamat: „Prăpădiiții ăștia jagoși s-au întors din nou!” Deși Adi se referea probabil la avioanele de război aliate, Rudi – se pare – a crezut că insulta îi era destinată lui și familiei sale.

După război, Adi și Rudi au început o luptă care avea să inflameze și să divizeze orașul lor natal decenii întregi. Compania de încălțăminte a fraților Dassler nu a supraviețuit. În 1948 și-au împărțit afacerea, iar Herzogenaurach a devenit locul de baștină a doi dintre cei mai mari producători de încălțăminte din lume. De o parte și de alta a râului, loialitatea față de marcă a dominat.

Acești doi giganti ai încălțăminteii, care împreună valorează în prezent peste 25 de miliarde de dolari, au devenit rivali acerbi în oraș. Conflictul s-a extins printre angajați și familiile acestora. Cetățenii orașului se identificau exclusiv cu firma lui Adi sau a lui Rudi. Mergând prin oraș, oamenii se uitau la pantofii trecătorilor, asigurându-se că interacționează doar cu membrii propriului grup. Astfel, Herzogenaurach a devenit cunoscut drept „orașul cu gâturi întinse“.

În cartea sa, *Pitch Invasion*, Barbara Smit descrie cum fiecare parte a orașului avea propriile brutării, restaurante și magazine.¹ Orașenilor din cealaltă parte li se refuza servirea dacă intrau în incintele greșite. Familiile erau împărțite. Vecinii, altădată prieteni, au devenit dușmani. Întâlnirile sau căsătoriile dincolo de granițele companiei erau și ele descurajate! Tensiunile s-au domolit abia după moartea fraților Dassler și companiile au stabilit o rivalitate care astăzi se concentrează mai mult pe afaceri și pe terenul de fotbal. Cei doi însă și-au dus dușmănia în mormânt (la propriu): sunt îngropați în capetele opuse ale cimitirului din oraș.²

Companiile pe care le-au înființat continuă să existe. Le cunoști sub numele de Adidas, fondată de Adi, și Puma, fondată de Rudi. Primarul din Herzogenaurach a mărturisit recent: „Am fost membru al familiei Puma datorită mătușii mele. Eram unul dintre copiii care purtau toate hainele de la Puma. Exista o glumă în tinerețea noastră: tu porți Adidas, eu am Puma. Sunt dintr-o familie de pume.“

Abia în 2009, după moartea lui Adi și a lui Rudi și după decenii de ostilitate, angajații celor două companii au marcat sfârșitul dușmăniei jucând un meci amical de fotbal.

Ciudățenia luptei îndârjite inițiată de frații Dassler a fost că nu a pornit de la ceva ce s-ar putea considera suficient de important pentru a diviza un oraș. Nu era vorba despre politică sau religie. Nu era vorba

de pământ, aur sau ideologie. Era vorba despre încălțăminte. Sau, mai exact, era vorba despre identități opuse bazate pe încălțăminte purtată. Odată create, aceste identități sociale au exercitat o putere imensă, delimitând spațiile în care angajații, familiile lor și generațiile următoare au locuit, au mâncat și au făcut cumpărături.

Totuși, întrebarea esențială nu este de ce frații Dassler au pornit acest război pentru încălțăminte. La urma urmei, frații sunt printre cei mai înverșunați rivali încă de la Cain și Abel. Surprinzător este că au intrat în joc toți ceilalți. De ce întregul oraș s-a împărțit în două tabere?

PSIHOLOGI ÎN AVION

Când călătorim, după ce ne îndesăm bagajele și pe noi înșine în spațiile înghesuite ale avionului, intrăm adesea în vorbă cu străini prietenoși. Aceste discuții tind să urmeze un tipar familiar:

„De unde sunteți?“ Sau: „De ce mergeți la Dallas [sau Portland sau Sydney sau Taipei]?“ Și, bineînțeles: „Cu ce vă ocupați?“ Răspunsul nostru sună astfel: „A, aă... sunt psiholog.“ În 9 cazuri din 10, asta stârnește aceeași reacție: „Aha, mă analizați acum? Puteți să-mi citiți gândurile?“

De obicei, râdem și trecem peste. „Ha-ha, nu vă faceți griji – nu sunt genul ăla de psiholog.“

Uneori, totuși, doar pentru a ne distra, încercăm.

Suntem psihosociologi, mai precis, psihologi care studiază identitățile sociale. Studiem modul în care grupurile cu care se identifică oamenii le afectează identitatea personală, felul cum percep și înțeleg lumea și cum iau decizii.

Dacă ar vrea să analizeze un partener de drum, alte categorii de psihologi ar pune întrebări diferite de cele pe care le punem noi. Un psiholog clinician ar putea să te întrebe despre sentimentele de anxietate și depresie sau despre istoricul familiei în ceea ce privește bolile mintale. Un clinician de școală veche te-ar putea întreba despre visele tale sau despre relația cu mama. Psihologii specializați în tipurile de personalitate ar putea scoate la iveală un arsenal bazat pe cele cinci mari trăsături, pentru a-ți măsura nivelul de extrovertire, de conștiinciozitate