

LBRIS

We know
books

Leadership

Viitorul mai aproape de oameni

Ángel Barrasa

Traducere din limba spaniolă
de Gabriela Toma

LITERA
București

Cuprins

Introducere	7
Patriot german	10
Profesor gestaltist	11
Transformare	17
Primul experiment de leadership	24
Pentru un leadership democratic	31
Leadership bazat pe dovezi științifice	35
Dinspre teorie	36
Dinspre practică	38
Cale liberă pentru cercetarea științifică a leadershipului	42
Ce este și ce nu este leadershipului	47
Liderii: cum apar?	53
Management <i>versus</i> leadership	58
Putere și influență	64
Ce știm despre leadership	75
Personalitate: cum sunt	76
Stil și comportamente: ce fac	80
Contingențe: cum se adaptează	86
Carisma: cum ne schimbă	92

Ce fac oamenii care conduc eficient	97
Sarcina	103
Relația	105
Viziunea	108
Leadershipul schimbării	110
Viitorul mai aproape de oameni	112
Dezvoltarea abilităților de leadership	114
Autoleadership	117
Dileme actuale în leadership	121
Cultură: lider local, lider global	121
Gen: femei lider	124
Lideri virtuali	126
Leadership etic	128
Se poate fără lider?	131
Epilog	133
Valoarea leadershipului în societatea noastră	133
Bibliografie	139

Patriot german

Berlin, 1914. Lewin a fost nevoit să-și întrerupă teza de doctorat când terminase deja întreaga muncă experimentală și îi lipsea doar redactarea rezultatelor. Primul Război Mondial izbucnise. Kurt Lewin avea doar 24 de ani, dar nu se dedicase exclusiv studierii, cercetării și redactării tezei de doctorat. Foarte implicat în societatea în care trăia, se dedicase mișcărilor socialiste și acțiunilor de combatere a antisemitismului sau democratizare a instituțiilor germane. De exemplu, implicarea sa în nevoia de îmbunătățire a condiției femeilor îl determinase să organizeze, împreună cu alți studenți, un program de educație a adulților, unde predau el și colegii săi, program destinat în special femeilor care activau în câmpul muncii.

La izbucnirea războiului, s-a înrolat voluntar în artilerie. Timp de doi ani a fost pe linia frontului până când a fost rănit în luptă. A fost distins cu Crucea de Fier, o decorație militară pentru acte de mare vitejie și merite în comanda trupelor.

Fiind grav rănit, la sfârșitul războiului, a petrecut opt luni în spital.

Cred că nu am fost un soldat rău, am luat parte la o serie de bătălii grele, am fost promovat caporal de regiment și am condus compania în prima linie ca sergent-major în Flandra, după ce toți ofițerii își pierduseră viața. Mama avea trei copii și un ginere. Fratele meu cel mic, un adevărat fermier și sportiv entuziast, a cerut transferul de la cavaleria montană la forțele aeriene. În ciuda faptului că a promovat examenul, nu a fost acceptat. La scurt timp după

aceea a murit în timpul luptei. Era la punctul de control al unei mitraliere și, deși toți subalternii săi fugiseră, a rămas la postul său până când s-a tras în el de la o distanță de doar câțiva metri.

K. Lewin, *A Letter from Kurt Lewin to Wolfgang Köhler*
[O scrisoare de la Kurt Lewin către Wolfgang Köhler],
Journal of Social Issues, 1933, p. 53

Din cuvintele sale transpar angajamentul pe care l-a avut față de țara sa și suferința întregii sale familii. Cu toate acestea, Germania a pierdut războiul, iar sacrificiul și implicarea sa în societatea germană nu aveau să folosească la nimic, deoarece avea să se confrunte, în curând, cu evenimente neașteptate.

Profesor gestaltist

Întors la Universitatea din Berlin, a putut relua activitatea de cercetare pentru teza de doctorat pe care o lăsase neterminată înainte de război. Coordonatorul tezei sale era Carl Stumpf, același profesor care predase cursurile de psihologie ce îl influențaseră atât de mult. Dar, deși Kurt Lewin urmăse paisprezece cursuri cu el, stilul său de a coordona era destul de ciudat: în cei patru ani de cercetare la teza de doctorat, nu a avut nici măcar o întâlnire cu el pentru a discuta despre lucrare până în ziua susținerii acesteia.

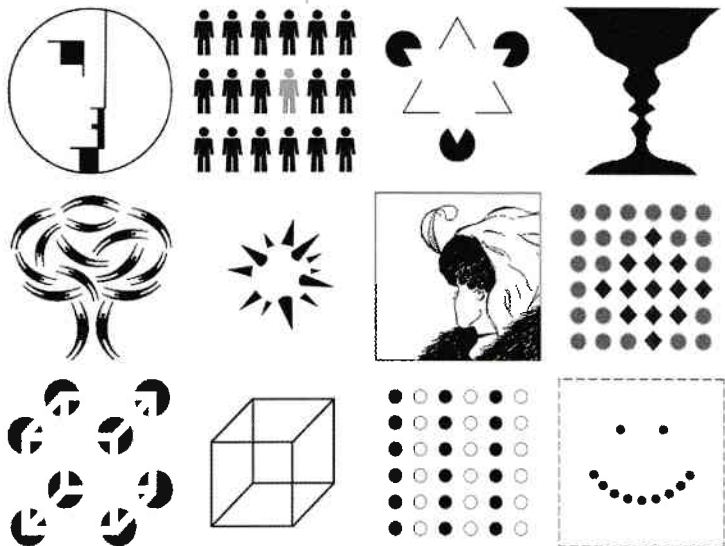
Era o relație absolut ierarhică, specifică organizației universitare aristocratice a vremii, în care pozițiile profesorului și ale studentului se mențineau distante. De aceea, atunci când Kurt

Lewin i-a prezentat propunerea sa privind teza de doctorat, el nu a putut să-i vorbească direct, aceasta fiind preluată de un asistent în timp ce Lewin aștepta într-o cameră alăturată până când asistentul se întorcea pentru a-l informa că Stumpf a acceptat și va coordona teza sa. Deși acest mod de coordonare era aplicat tuturor doctoranzilor săi, pe Lewin l-a marcat enorm. A început să reflecteze asupra abordării lui Stumpf, care, din punctul său de vedere, era un lider, și asupra stilului său autoritar. O problemă ce avea să-l bântuie mult timp după aceea.

Acest stil de coordonare ne oferă un indiciu, destul de surprinzător astăzi, despre cum era cultura academică germană la acea vreme. Un model pe care Lewin l-a respins mereu, deși l-a impresionat și influențat. În curând avea să-și dea seama că modelele bazate pe autoritarism erau chiar mai prezente decât se aștepta.

Până la urmă, a putut să-și susțină teza de doctorat în fața comisiei și să devină doctor.

Berlin, 1920. Carl Stumpf era deja un profesor celebru. Fusesse rector al Universității din Berlin și conducea Institutul de Psihologie Experimentală, unul dintre cele mai bine dotate din cea mai prestigioasă universitate din sistemul de învățământ superior german. Situate lângă clădirea principală a universității, cele douăzeci și cinci de săli ale acestui institut ocupau o întreagă aripă a fostului palat imperial. Stumpf a fost un entuziast înflăcărat al utilizării noii metode experimentale în studiul psihologiei și a atras în jurul său, pe lângă Lewin, persoanele care urmau să devină cele trei vedete ale Gestaltului: Max Wertheimer, Kurt Koffka și Wolfgang Kohler. Acolo au putut face cercetări științifice în psihologie.



Compoziție care are la bază principiile Gestalt

Gestaltul a fost un curent psihologic care sublinia importanța organizării experienței ca întreg, în raport cu unitățile elementare care o formează. Sunt celebre iluziile optice cognitive care susțin principiile Gestaltului: figură și fundal, continuitate, închidere etc.

Nu este suficient, spuneau ei, să punctăm senzațiile individuale sau asociațiile elementare, este necesar să analizăm întregul, forma, configurația în care se regăsesc. Acest întreg este perceput înaintea elementelor individuale și este ceea ce modelează înțelegerea noastră asupra lumii. Cum Stumpf cerceta percepția muzicală, gestaltiștii au folosit rapid acest exemplu pentru cercetările lor: o melodie va fi percepută ca un întreg, chiar dacă elementele sale sunt în cheie sol sau cheie fa, care sunt două tipuri de tonuri destul de diferite.

Specialiștii acestui curent favorizau studiul percepției și subliniau formele specifice în care erau organizate procesele perceptive. În plus, au proiectat experimente pentru a detecta forțele ce stăteau la baza percepției și caracteristicile organizării perceptive „bune“ spre care percepțiile tind să se îndrepte. Lewin a devenit gestaltist, s-a împrietenit cu restul grupului, în special cu Köhler, și și-a însușit metodologia experimentală folosită de aceștia. După susținerea tezei, a publicat primele sale eseuri psihologice și a devenit profesor la Universitatea din Berlin, marele său vis.

Berlin, 1921. Lewin a obținut un contract ca asistent universitar și, la scurt timp după aceea, un post definitiv, care i-a permis să dezvolte cercetările asupra proceselor psihologice de bază, în principal asupra memoriei. Dar Lewin nu s-a simțit foarte confortabil predând, nu-i plăceau prelegerile în care profesorul declamă subiectul, iar studenții iau notițe. Întrucât astfel de lecții formale nu l-au interesat, ceea ce a făcut ca cursurile să divagheze liber pe tema zilei și, prin discuție, să încorporeze contribuțiile studenților, a căror participare liberă i-a permis să dezvolte idei noi. O dinamică de clasă absolut opusă celei a profesorului Stumpf.

Kurt Lewin s-a simțit ca un pește în apă într-un grup de interacțiune liberă. Acesta nu era doar stilul său obișnuit de a se manifesta, ci exprima și un element-cheie al sistemului său de credințe personale. Credea profund în democrație, care era pentru el mult mai mult decât un sistem politic; era și un mod de viață, bazat pe participarea membrilor grupului și pe interacțiune continuă în vederea luării deciziilor. Și, într-un fel, era modul de coordonare pe care l-a exercitat

asupra grupului său de studenți, un leadership opus direcției autoritare a profesorului Stumpf.

Lewin s-a regăsit în mediul său ideal în micile întâlniri informale, mai mult sau mai puțin regulate, pe care le organiza ca un grup de discuții cu studenții, adesea în cafeneaua de lângă facultate. Acolo se simțea în largul său, în timp ce dezbăteau temele de curs și aprofundau altele. Lewin nu domina discuția, ci o conducea, uneori dând naștere unor noi idei, ipoteze sau propuneri de cercetare. Își dăduse seama de puterea enormă a dinamicii create în grupul de discuții. Interacțiunea socială stârnea entuziasm în rândul studenților săi și mai mulți aveau să scrie teze de doctorat pe probleme de memorie din punct de vedere gestaltist, sub îndrumarea lui Lewin.

După cum se obișnuiește în cafenelele europene, bei o ceașcă de cafea și vorbești și vorbești, apoi comanzi o bucată de tort, timpul trece, mai mult tort și încă o ceașcă de cafea; este un proces care poate dura două sau trei ore. Într-una dintre ocazii, cineva a cerut nota de plată și chelnerul știa perfect ce comandase fiecare. Deși nu notase nimic, când l-au chemat, le-a spus fiecăruia exact cât trebuia să plătească. Aproximativ o jumătate de oră mai târziu, Lewin a chemat chelnerul și a cerut din nou nota. Chelnerul era revoltat. „Nu-mi mai amintesc ce ați comandat“, a spus el. „Ați achitat nota“.

A. Marrow, *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin* [Teoreticianul practic: viața și opera lui Kurt Lewin], Basic Books, 1969

Potrivit postulatelor Gestaltului, pe baza acestei anecdote, Lewin a exprimat ideea că procesele de memorie ale oamenilor nu erau unități individuale autonome, ci sisteme comune aflate în tensiune până la atingerea unui obiectiv dat. În acest caz, clienții vor plăti corect factura. Grupul de studenți a început să discute despre modul în care acest fenomen ar putea fi cercetat experimental, în laborator, pentru a-l verifica științific.

Acest fenomen, conform căruia oamenii tind să-și amintească sarcinile incomplete mai bine decât sarcinile finalizate, este cunoscut în zilele noastre sub denumirea de „efectul Zeigarnik“, deoarece Bluma Zeigarnik, o studentă a lui Lewin, a fost cea care, plecând de la acest fapt, a dezvoltat în teza sa de doctorat studiul experimental care a demonstrat efectul. Într-un fel, cu toții am văzut cum, imediat după terminarea unui examen, cunoștințele noastre despre subiect dispar.

În această linie de lucru asupra memoriei și asupra altor procese psihologice de bază legate de perspectiva Gestalt, Lewin a continuat să cerceteze, să facă experimente și să coordoneze teze de doctorat pentru un cerc de studenți din ce în ce mai larg. Publicarea rezultatelor cercetărilor și articolelor sale a fost întâmpinată favorabil în cercurile psihologice ale vremii, care îl considerau deja unul dintre cercetătorii de referință pentru Gestalt, de vreme ce noua și originala sa abordare începea să fie recunoscută în cadrul tradiției gestaltiste.

New Haven, 1929. La Universitatea Yale, din Statele Unite, a avut loc cel de-al IX-lea Congres Internațional de Psihologie. Organizat o dată la trei ani, acest congres reprezenta cea mai importantă întâlnire a acestei discipline la nivel mondial,

eveniment la care participau peste o mie de psihologi din întreaga lume. Printre vorbitorii invitați s-au numărat cei mai importanți cercetători în psihologie din acea vreme: Ivan Pavlov, Alexander Luria, Charles Spearman, Jean Piaget sau William McDougall. Kurt Lewin, în vârstă de abia 40 de ani, a fost și el invitat să-și prezinte lucrarea, ceea ce reprezenta o uriașă recunoaștere a carierei sale de cercetare.

Ulterior, Lewin avea să fie chemat la Universitatea Stanford, din California, să petreacă o perioadă de șase luni ca profesor invitat, între 1932 și 1933. Urma să predea la una dintre principalele universități din Statele Unite. Putem presupune că se simțea mulțumit că își atinsese obiectivele și că era, la acel moment, unul dintre cei mai recunoscuți profesori în domeniul său de activitate la nivel mondial. Ce s-ar fi putut întâmpla rău? Ce s-a petrecut atunci încât să-și schimbe tema de cercetare, universitatea, țara, viața și să se dedice studiului leadershipului?

Transformare

Undeva în Uniunea Sovietică, 1933. La întoarcerea din Statele Unite, după ce a trecut prin Japonia, a luat trenul transsiberian spre Berlin și în acea călătorie i-a auzit pe câțiva pasageri vorbind despre numirea lui Hitler drept cancelar al Germaniei. A putut obține informații detaliate abia în momentul în care a făcut o escală la Moscova. Nu-i venea să creadă, însă era adevărat. Lewin luptase împotriva a tot ceea ce reprezenta Hitler: fascismul, antisemitismul, dictatura.

După Primul Război Mondial, Germania suferise consecințele înfrângerii sale, iar pierderea teritoriilor fusese agravată de criza industriei și a economiei: niveluri ridicate ale inflației și șomajului și o populație aflată într-o situație de nemulțumire generală. Aceste circumstanțe au făcut ca partidul nazist să obțină sprijin popular. În același timp, folosirea propagandei și a oratoriei carismatice a liderului său, Adolf Hitler, a reușit să convingă masele astfel ca, în 1930, partidul nazist să devină a doua forță politică din țară, în 1932 partidul cu cele mai multe voturi și în 1933 să ajungă la putere.

Cu o ideologie bazată pe naționalismul german exacerbat, un militarism fascist și un rasism suprematist antievreiesc, partidul nazist a câștigat suficient sprijin pentru a transforma societatea germană și a elimina sistemul democratic prin instituirea unei dictaturi totalitare. Evreii erau învinuiți pentru relele țării și era susținută în mod deschis prezervarea rasei ariene. Adolf Hitler a reușit să creeze, cu ajutorul propagandei, folosită la un nivel necunoscut până atunci, o structură socială suficient de puternică pentru a controla complet națiunea germană.

Kurt Lewin era de origine evreiască, ceea ce nu însemnase mare lucru până atunci. Totuși, brusc, avea o mare relevanță. La Universitatea din Berlin, Lewin s-a bucurat întotdeauna de respect și recunoaștere, indiferent de originea sa evreiască. Lewin luptase în Primul Război Mondial ca german, la fel ca cei peste douăsprezece mii de soldați germano-evrei care și-au pierdut viața pentru Germania în acel conflict.

Kurt Lewin se considera german înainte de a fi evreu și simțise întotdeauna o mare mândrie pentru țara lui. Cu toate

acestea, Hitler a promulgat curând legi care discriminau evreii și îi forțau să emigreze. Lewin și-a dat imediat seama de implicațiile majore ale preluării puterii de către naziști. În acel moment, i-a scris studentului său Donald K. Adams:

M-am întors în Germania. Ca veteran de război, mi-am păstrat dreptul legal de a preda. Cu toate acestea, pare absolut imposibil să rămâi în Germania. Nu am predat niciun curs în acest semestru. Din păcate, nu există nici cea mai mică speranță că ceva se va schimba în viitorul imediat. Wertheimer a fost concediat și nu va fi repus în funcție.

H. Lück, *Kurt Lewin: las múltiples facetas del teórico práctico* [*Kurt Lewin: multiplele fațete ale teoreticianul practic*], în A. Ferrándiz, *Kurt Lewin (1890–1947)*, UNED, 1993

Nici măcar faptul că a fost voluntar în Primul Război Mondial, în care a fost rănit și pentru care a fost distins cu Crucea de Fier, nu i-a permis lui Kurt Lewin să predea din nou la Universitatea din Berlin. Situații similare au suferit și colegii săi gestaliști: Max Wertheimer și Kurt Koffka, demisi din funcțiile de profesori. Singurul dintre cei patru care nu era de origine evreiască, Wolfgang Köhler, a avut curajul să publice un articol în presă, în aprilie 1933, în sprijinul evreilor din Germania. Este vorba despre ultimul articol publicat în țară care ataca deschis regimul nazist. De atunci nimeni nu a mai îndrăznit să publice așa ceva. Și nu a servit la nimic, deoarece toți patru au fost nevoiți să emigreze, inclusiv Köhler, doi ani mai târziu. Pe 20 mai 1933, Kurt Lewin i-a scris o scrisoare lui Wolfgang Köhler, prin care i-a mulțumit pentru sprijinul