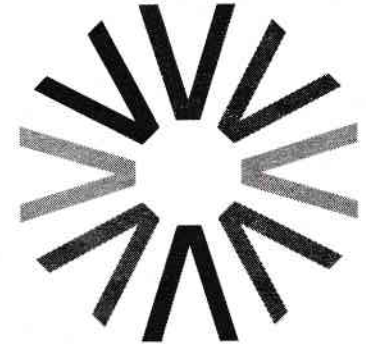


**LBRIS**

We know  
books

# Avantajul colectiv

Cum să  
deblochezi  
puterea  
secretă a  
grupurilor



Traducere din engleză de  
Adina Avramescu

**Colin M. Fisher**



## Cuprins

Introducere .....	9
<b>PARTEA ÎNTÂI: COOPERARE</b>	
1. Mitul geniului solitar .....	22
2. Alchimia sinergiei .....	33
3. Mai mult decât un artist de-o vară .....	54
4. De la Echipa Groazei la Echipa Salvării .....	65
<b>PARTEA A DOUA: CONFORMARE</b>	
5. Supune-te majorității, de dragul armoniei .....	99
6. Vei fi asimilat .....	115
7. Roșu și albastru .....	133
8. Meritocrația ideii .....	149
<b>PARTEA A TREIA: COMPETIȚI</b>	
9. Suntem mereu într-o competiție .....	179
10. Scara rulantă spre iad .....	197
11. Despre porci și cartofi .....	217
<b>PARTEA A PATRA: CUM SĂ CONDUCI GRUPURILE</b>	
12. Cazinoul câștigă întotdeauna .....	239
13. Lumea lui L .....	251
14. Grupurile viitorului .....	265
Mulțumiri .....	285
Note .....	289

**LBRIS**

We know  
books



## Partea întâi | Cooperare

Deși trăim și muncim în grupuri, mințile noastre înclină spre o explicație individualistă atât a propriilor noastre comportamente, cât și ale altora. Acest lucru ne face să trecem cu vederea rolul grupurilor și al dinamicii grupurilor în modelarea lumii (Capitolul 1). Dar dinamica grupurilor este cheia pentru cooperare – superputerea care ne-a permis să luăm în stăpânire planeta. Apogeul cooperării este sinergia grupului – momentul în care colecțiile de indivizi sunt, la modul literal, mai mult decât suma părților lor (Capitolul 2). Din nefericire, sinergia este rară, iar grupurile sunt de regulă mai puțin decât suma părților lor din cauza unor ineficiențe legate de efort și coordonare care pot fi anticipate (și adeseori evitate). Pentru a ne maximiza șansele la sinergie, avem trei instrumente principale care asigură structura grupurilor: organizarea sarcinilor, compoziția grupului și obiectivele lui (Capitolul 3). Fie că ești un lider de grup sau cel mai nou membru al unei echipe, trebuie să folosești instrumentele într-un moment crucial al dezvoltării grupului: lansarea (Capitolul 4).

# 1 Mitul geniului solitar

TENTAȚIA INDIVIDUALISMULUI ÎNTR-O LUME  
ÎNTEMEIATĂ PE GRUP

Geneticianul James Watson a primit probabil cea mai înaltă onoare de care se poate bucura un om de știință în societatea actuală: în filmul BBC despre viața lui, *The Race for the Double Helix*, el a fost interpretat de Jeff Goldblum (fil știi, actorul care a jucat rolul omului de știință în *Jurassic Park* și *Musca*). Oh, și Watson a primit, de asemenea, Premiul Nobel.

*The Race for the Double Helix* (cunoscută și ca *Life Story* în Marea Britanie) prezintă duelul dintre două echipe pentru descoperirea structurii ADN. De o parte erau duoul dinamic alcătuit din Watson, cutezătorul Batman american, și taciturnul său Robin britanic, biofizicianul Francis Crick. De cealaltă parte erau oamenii de știință britanici ultraconservatori, metodic, plictisitori Maurice Wilkins și Rosalind Franklin.

Potrivit jurnalului lui Watson<sup>2</sup>, pe care se bazează filmul, Wilkins și Franklin aveau datele necesare pentru a rezolva cazul. Dar le lipsea imaginația necesară pentru a vedea acest lucru. Datele esențiale se aflau în noua imagine cu raze X a ADN-ului care îi aparținea lui Franklin și era cunoscută ca „Fotografia 51”. Watson ne spune că a dobândit în secret acces la Fotografia 51 și la dosarele cu informațiile aferente, în pofida obiecțiilor lui Franklin, subordonata ursuză a lui Wilkins. „În mod clar, Rosy trebuia să plece sau să fie pusă la punct”, scria Watson, neținând cont de faptul că nimeni nu îi spunea „Rosy” și că nu era subordonata lui Wilkins. „Nimeni nu nega faptul că era inteligentă. Doar că nu își putea controla emoțiile.”

Watson a mărturisit lumii că a avut un moment „evrica” după ce s-a uitat o singură dată la fotografia făcută prost, văzând ceea ce Franklin și Wilkins nu puteau să vadă – „secretul vieții”.

Există o singură problemă cu toată această istorie: nu este adevărată. (De fapt, mai există și alte probleme, cum ar fi sexismul toxic.) Nu a existat niciun fel de rivalitate între cele două echipe – Franklin a împărtășit informațiile de bunăvoie, văzând acest lucru ca pe o colaborare între echipa ei și cea a lui Watson și a lui Crick. Biografiile acestora din urmă, Matthew Cobb și Nathaniel Comfort, au găsit recent dovezi noi care clarifică rolul lui Franklin în descoperirea care a cucerit Nobelul. Ei au declarat revistei *Science News*<sup>8</sup>:

Am descoperit programul unei expoziții Royal Society... [care include] un scurt rezumat al structurii ADN-ului semnat de toată lumea, prezentat de Franklin. A fost asemenea unui tâg de știință pentru elevi. Ea stătea acolo în fața unui model, explicându-l tuturor, și pe el se aflau toate numele lor [Franklin, Wilkins, Watson și Crick]. Așadar, aceasta nu este o cursă care a fost câștigată de Watson și de Crick. Vreau să spun că ei au ajuns într-adevăr acolo primii, să nu ne înțelegeți greșit. Dar nu așa au fost văzute lucrurile la acea vreme. Ei nu ar fi putut să o facă fără datele de la Franklin și Wilkins. Și toată lumea – cel puțin în această etapă din 1953 – recunoaște acest lucru și pare să nu aibă vreo problemă cu el. Lăsăm în urmă thrillerul hollywoodian pe care l-a scris Watson, în care [Watson] a furat niște date. Ce-i drept, această versiune este captivantă. Doar că nu este adevărată. [Ne apropiem] de ceva care ține mai mult de cooperare.

Într-adevăr, descoperirea secretului vieții nu s-a datorat nici geniului eroic al lui Watson, așa cum rezultă din carte, și nici cuplului Watson și Crick din film. Pentru această descoperire a fost nevoie de un colectiv.

De ce a fost nevoie de un grup pentru a descifra structura ADN-ului? La fel ca în cazul multor chestiuni științifice, ai nevoie de o competență solidă chiar și pentru a înțelege ce întrebări să pui și cum să răspunzi la ele. Nici Watson și nici Crick nu ar fi putut să realizeze Fotografia 51 sau să adune date despre ce înfățișa aceasta. Franklin și Wilkins, însă, erau lideri mondiali în cristalografia cu raze X și aplicarea acesteia la ADN.

Dar Franklin și Wilkins nu aveau două lucruri cu care au venit Watson și Crick – competența lui Crick în structurile vii, umede, și talentul lui Watson pentru crearea, fără date, a unor modele teoretice. ADN-ul arată foarte diferit când este ud, adică atunci când se află în forma sa activă, de spirală dublă. Wilkins, care a avut ideea de a folosi cristalografia cu raze X pentru ADN și a angajat-o pe Franklin, știa că aceasta din urmă era competentă în interpretarea formei uscate. Iar Franklin nu s-a gândit prea mult la formularea teoretică, preferând să aștepte date. Problema structurii ADN-ului era prea complicată pentru orice persoană care ar fi vrut să o abordeze. Nu puteai doar să însușezi competența lor; trebuia să multiplici contribuțiile tuturor celor patru persoane.

Atunci, de ce comentatorii nu recunosc meritele întregii superechipe alcătuite din Franklin, Wilkins, Watson și Crick? În parte, pentru că Watson era un ticălos care voia să fie în centrul atenției. Chiar și Crick și Williams (care au împărțit Nobelul din 1962 cu Watson) au contestat cartea bazată pe o poveste adevărată a lui Watson, fapt care a determinat Harvard University Press să rupă legăturile cu el. În ultima parte a vieții, Watson a făcut un hobby din promovarea unor teorii rasiste, sexiste și antisemite. Nu mai departe de 2018, el continua să insiste că există diferențe genetice, întemeiate pe rasă și sex, în ce privește inteligența, fără a oferi dovezi.

Comunitatea științifică l-a izolat; Edward O. Wilson l-a numit „cea mai nesuferită ființă umană pe care am întâlnit-o vreodată”.<sup>9</sup> Chiar și laboratorul pe care îl conducea i-a retras funcțiile pentru că nu mai contenea să-și reverse ura.

Desigur, nu a fost doar vina lui Watson că Franklin nu a primit recunoașterea pe care o merita. Pentru că împărtășeau sexismul lui Watson, mulți oameni nu au dorit să recunoască contribuția ei la descoperire. Rosalind Franklin a murit de cancer ovarian în 1958, înainte de a fi ignorată de cartea lui Watson și de comisia pentru Premiul Nobel;<sup>10</sup> ea nu a avut șansa de a spune propria versiune a poveștii. Se știe de multă vreme că Watson, în relatarea sa, s-a ridicat în slăvi pe sine însuși și a minimalizat aportul lui Franklin în moduri fățiș sexiste. În 2012, însă, Biblioteca Congresului Statelor Unite a numit *The Double Helix* una dintre cele optzeci și opt de „cărți care au format America”. În rândul pasionaților de știință, Watson și Crick sunt nume familiare, în vreme ce Wilkins, Franklin și alții implicați în descoperire nu și-au primit încă locul meritat.

Ne plac foarte mult povestirile despre măreția individului – teoriile despre geniu și invenție care au în centru un „Om Mare”. Cărțile de istorie atribuie aproape fiecare realizare umană unui individ (de regulă, un bărbat), precum Watson. Dar asemenea cărții *The Double Helix*, aceste istorii nu cercează lucrurile decât la suprafață. Dacă analizăm în profunzime, găsim de regulă un grup care face treaba propriu-zisă. Geniul solitar este mai degrabă un mit decât o realitate. Grupurile sunt cele care pun lucrurile în mișcare.

Într-unul dintre studiile mele favorite, intitulat „Dominanța crescândă a echipelor în producerea cunoașterii”<sup>11</sup>, Stefan Wuchty, Benjamin F. Jones și Brian Uzzi, cercetători la Northwestern University, au investigat dacă grupurile produc mai multă cunoaștere decât indivizii. Ei au analizat toate

descoperirile din perioada 1955-2000 pe care au putut să pună mâna – 19,8 milioane de articole de cercetare și 2,1 milioane de brevete. Contribuția echipei (comparativ cu cea individuală) la descoperiri a crescut în fiecare domeniu STEM (știință, tehnologie, inginerie și matematică). Dar și echipele au crescut. „În domeniul științelor”, scriau autorii, „mărimea echipei a crescut constant în fiecare an și aproape că s-a dublat de la 1,9 la 3,5 autori per lucrare în decursul a 45 de ani.” În ce privește descoperirile făcute în echipă, existau mai multe șanse ca acestea să se dovedească a fi realizări influente pe care viitori oameni de știință, inventatori și antreprenori să le dezvolte mai departe. „De exemplu, în domeniul științei și ingineriei, o lucrare semnată de o echipă are în prezent de 6,3 ori mai multe șanse să fie citată de cel puțin 1 000 de ori decât o lucrare cu un singur autor”, au adăugat ei. Acesta este echivalentul academic al unui succes de casă; majoritatea lucrărilor primesc sub zece citări.<sup>12</sup>

Lucrurile nu au fost întotdeauna așa. În anii 1950, oamenii de știință și inventatorii solo erau mai susceptibili de a eșua, dar și de a face descoperiri revoluționare. Dar șansele ca munca făcută de unul singur să fie o strategie câștigătoare au scăzut pe măsură ce au trecut anii.

Putem doar să speculăm de ce echipele par să fi ajuns să se descurce mai bine – sau de ce indivizii par să se descurce mai rău – în privința descoperirilor și invențiilor. Mulți oameni de știință cred că lumea este pur și simplu mai complicată decât era cândva. Descoperirile pe care le poți face singur intrând în cadă sau stând sub un măr sunt de domeniul trecutului. E nevoie de o viață de om doar pentru a stăpâni o singură felie specializată, minusculă a universului. Și există dovezi că așa stau lucrurile – știința, educația și munca devin tot mai specializate.<sup>13</sup> Poți să fii un expert în filogenetica mitocondrială, dar

nu în toată știința biologiei. Iar problemele care trebuie rezolvate necesită cunoștințe din mai multe domenii, ceea ce acum înseamnă că trebuie să lucrezi cu o echipă. Vremurile unor polihistori renascentiști, precum Leonardo da Vinci și Maria Sibylla Merian, entomologă și desenatoare germană, care a vorbit lumii despre metamorfoză, s-ar putea să fi apus.

Dar pentru a explica avantajul crescând al echipelor în producerea cunoașterii, cred că există alți doi factori mai importanți decât lumea specializată, complexă în care trăim. Mai întâi, oamenii au ajuns pur și simplu să fie mai buni la colaborare – noi ne îmbunătățim în mod constant abilitatea de a comunica și colabora în timp și spațiu. (Cu toate că lucrurile ar putea să pară altfel, dacă ești prins într-o ședință inutilă de la serviciu.) În al doilea rând, s-ar putea ca o mare parte din descoperirile științifice și invenții să nu se datoreze indivizilor. Asemenea lui Watson, unii indivizi sunt pur și simplu mai buni la a-și atribui merite. De exemplu, cine a inventat becul? Dacă spui Thomas Edison, greșești. Becurile incandescente au fost inventate înainte de nașterea lui Edison. Acesta nu a făcut decât să continue munca multor alora de dinaintea lui<sup>14</sup> când și-a completat cererea de brevet pentru un bec de larg consum, viabil din punct de vedere comercial. Dar chiar și această versiune a becului a fost rezultatul unui efort colectiv: pentru a-l crea, el a lucrat împreună cu grupul său de „salahori”, ale căror nume au fost în cea mai mare parte uitate. Dar Edison și-a pus numele pe brevet și lumea i-a recunoscut meritul, iar restul este istorie.

Suntem obișnuiți cu povestiri eroice din istoria realizărilor omenirii – vreun geniu strălucit, subestimat, care trudește de unul singur, depășind respingerea și eșecul. Un general cu un plan inteligent, conducând armata spre o victorie nesperată. Ne aducem aminte de individ, dar uităm grupul.

Efortul nostru de a stabili rolul grupurilor în viețile noastre reprezintă o parte a uneia dintre cele mai importante descoperiri ale psihologiei sociale: „eroarea fundamentală de atribuire”.<sup>15</sup> *Atribuirea* se referă la explicarea motivului pentru care o persoană s-a comportat în felul în care a făcut-o. De ce a întârziat Mike la acea întâlnire? Iar *eroarea* constă în prea mult individualism – apelăm automat la personalitate ca la principala noastră explicație. În mintea noastră, credem că Mike a întârziat pentru că este nesperos. Nu ne gândim că, în momentul în care se pregătea să plece la ședință, mama lui bolnavă ar fi putut să-l cheme să o ajute.

Același lucru se poate spune și despre partea plină a paharului. Când cineva înființează o afacere de un miliard de dolari, acest lucru se datorează genialității sale. Nu ne gândim la avantajele de care a beneficiat probabil în viața sa. Când încercăm să înțelegem comportamentul altor persoane, nu recunoaștem suficient meritul grupurilor și situațiilor care le-au ajutat sau le-au împiedicat pe parcurs.

Avem probleme asemănătoare când ne gândim cum contribuim la eforturile grupurilor. Tu (da, și tu) ești susceptibil de „biasuri egocentrice”<sup>16</sup> – tendința creierului nostru de a spori artificial propria noastră importanță și propriile contribuții. Un exemplu faimos este Efectul Lacului Wobegon<sup>17</sup>, numit astfel după orașul imaginar din *A Prairie Home Companion*, în care „toți copiii sunt peste medie”. Un studiu din 2018, de exemplu, a scos la iveală faptul că 65% dintre americani cred că au o inteligență peste medie<sup>18</sup>. Media ar trebui să fie exact 50%, așadar cel puțin 15% dintre noi ne supraestimăm.

Aceste erori individualiste se accentuează în grupuri, astfel că fiecare membru devine puțin James Watsonian și își atribuie în mod excesiv merite pentru realizările grupului. În cadrul

unui studiu reprezentativ li s-a cerut membrilor să-și estimeze procentual contribuția la performanța grupului. Dacă toată lumea oferea răspunsuri exacte, suma trebuia să fie 100%. Dar pentru că majoritatea oamenilor și-au supraestimat valoarea pentru grup, totalul a fost cu mult mai mult de atât. În cadrul unui experiment, estimările membrilor s-au ridicat la 235%!<sup>19</sup>

Împreună, egocentrismul și individualismul ne fac să înțelegem greșit atât succesul, cât și eșecul – ne supraestimăm propriul rol în atingerea succesului, ignorând grupurile care ne-au ajutat să ajungem acolo. Și, indiferent dacă un grup reușește sau eșuează, noi căutăm singura persoană care trebuie să primească toate laudele sau muștrările.

Cu alte cuvinte, este greu să adoptăm o perspectivă colectivă. Mintea noastră nu reușește să „vadă” influența grupurilor care sunt peste tot în jurul nostru. Preferăm explicații individualiste în locul celor colective, mai ales când lucrurile nu merg bine.

Chiar și să înțelegem ce este un grup poate fi un lucru dificil. La urma urmei, nu putem să atribuim în mod adecvat merite sau reproșuri unor grupuri<sup>20</sup> dacă nu înțelegem ce sunt ele. Așadar, pentru a proceda corect, mai întâi trebuie să înțelegem: ce este un grup, la urma urmei?

### Scene dintr-un concert neoficial de jazz

În serile de joi, îmi atârni de umăr cutia trompetei și mă îndrept spre un club din East London numit Grow. Când ajung, formația casei, Stratos, este deja în plină acțiune. Cântă un fel de jazz modern care evocă muzica din anii 1960 a saxofoniștilor Wayne Shorter și Joe Henderson. Stratos este un cvartet condus de basistul Rio și saxofonistul tenor Dom, flancați de un

toboșar și un chitarist. În mijlocul unui grup de oameni de patruzeci, douăzeci și treizeci și ceva de ani, cu o băutură în mână, savurez muzica. Interpreții sunt vedete aspirante ale scenei londoneze; clubul Grow este pentru ei o oportunitate de a evolua fără constrângerile unei „cântări plătite”, cum ar fi o recepție de nuntă, o petrecere corporatistă elegantă sau un jazz brunch.

La al doilea cântec din cel de-al doilea set, Rio mă cheamă pe scenă și mă întreabă dacă vreau să cânt. Primul cântec are un tempo ridicat, așa că cer „Beatrice”, de Sam Rivers, piesa mai spațioasă și mai relaxată. Concerte de jazz precum acesta le permit muzicienilor să intre pe scenă pentru a cânta și să iasă când doresc. După acest cântec, vin pe scenă și ni se alătură alți cântăreți. Dom merge să bea ceva, lăsându-mă pe mine singurul cornist de pe scenă, așa că, pentru restul serii, eu sunt cel care conduce formația (deși el revine pentru ultimul cântec al spectacolului).

La final, câțiva oameni se adună în jurul scenei și pun întrebări: „Cum ai ajuns să faci parte din formație?”, „Unde veți cânta în continuare?”, „Cum v-ați cunoscut?”.

Le explic că nu sunt un membru al grupului.

Întrebarea este: de ce nu fac parte din grup? Cei din exterior mă percepeau în mod clar ca făcând parte din el. Obiectiv vorbind, interpretam la fel de mult sau probabil mai mult din cel de-al doilea set decât unii dintre cântăreții care erau plătiți să fie acolo. Cu toate acestea, nici eu, nici ceilalți interpreți nu credem că eu fac parte din Stratos. De fapt, știm că nu fac parte din grup – doar stau cu ei.

Așadar, cum știm dacă cineva face parte dintr-un grup, dacă nu după comportamentul lui obiectiv sau percepțiile altora? Ei bine, totul se reduce la faptul că eu și Stratos suntem de acord că nu fac parte din grup – că grupul are granițe clare.