

Cuprins

Mulțumiri	9
Introducere	11
1. Managerul față în față cu el însuși	15
1. Cine sînt ? <i>O analiză a personalității</i>	19
2. Orice tip de comportament este rezultatul unui proces de învățare <i>Abordarea comportamentală</i>	26
3. Cînd vrem, chiar putem ? <i>Eficiența personală și teoria sociocognitivă</i>	33
4. Oglindă, oglinjoară, tu care îmi deformezi sufletul ! <i>Cognitivismul și gestionarea informațiilor</i>	38
5. Acționați asupra gândurilor și a comportamentelor <i>Abordarea cognitiv-comportamentală</i>	45
6. Sînteți o persoană internă sau externă ? <i>Teoria locului controlului</i>	51
7. Sînteți stăpîn pe situație ? <i>Teoria neputinței învățate</i>	57
8. În ce stare rătăcim ? <i>Analiza tranzacțională</i>	63
9. Cum vă apărați ? <i>Mecanismele de apărare și de gestionare a situațiilor (coping)</i>	71
10. Era atît de bine înainte... <i>„Doliu” și schimbare</i>	78
2. Managerul față în față cu grupul	83
11. Căile negării și ale justificării sînt de nepătruns <i>Disonanța cognitivă</i>	87
12. Oare de ce, atunci cînd mă gîndesc că celălalt este un cretin, el chiar devine un cretin ? <i>Profeția autorealizatoare sau efectul Pygmalion</i>	95

13. Cel mai mult contează să fii iubit și să nu ieși în evidență <i>Influență normativă și conformism</i>	101
14. Avem metode... delicate pentru a vă face să cooperați <i>Teoria angajamentului și piciorul în ușă</i>	107
15. Hm, cum să vă spun... ? <i>Comunicarea persuasivă</i>	115
16. Eu hotărâsc ! <i>Scheme și sisteme euristice de decizie</i>	122
17. A cui este vina ? <i>Greșeala fundamentală a atribuției</i>	130
18. Cum să gestionăm personalitățile dificile ? <i>Problemele personalității</i>	136
19. E doar un sentiment... nu vă gândiți la asta ! <i>Inteligența emoțională</i>	142
20. De ce ceilalți nu sînt la fel de inteligenți ca mine ? <i>Stilurile sociale</i>	149
3. Managerul față în față cu organizația	157
21. Directiv sau participativ ? <i>Mișcarea relațiilor interumane</i>	161
22. Sinteți globish ? <i>Diversitate și management intercultural</i>	167
23. De la complicat la complex <i>Abordarea sistemică</i>	174
24. Unitatea înseamnă putere ? <i>Caracteristicile echipelor performante</i>	181
25. Cum gestionați ? <i>Stresul managerului</i>	189
26. Și dacă ați fi coach ? <i>Managerul coach</i>	196
27. Competiție sau cooperare ? <i>Dilema prizonierului</i>	203
28. Ce ne determină să „tragem tare” ? <i>Teoriile motivației</i>	210
29. Cine este șeful ? <i>Teoriile leadershipului</i>	216
30. Știi... Sînt fericit ! <i>Fericirea managerului</i>	222
<i>Index tematic</i>	231
<i>Index de nume</i>	235

O nevoie de apartenență teribil de puternică

Salomon Asch (1951, 1956), în cadrul unei serii de experimente pe cât de simple, pe atât de ingenioase, a analizat atât această chestiune, cât și, în mod general, condițiile procesului de infleunță socială.

Puternice presiuni normative

Într-o serie de experimente, Asch arată unui grup format din șapte participanți o primă figură, prezentînd o linie etalon de o anumită dimensiune, apoi o a doua figură, conținînd trei linii de mărimi diferite, și le cere celor șapte să precizeze care dintre liniile din cea de-a doua figură are aceeași lungime ca linia de referință. Un element important este faptul că, dintre cei șapte participanți, șase sînt complici ai cercetătorului și doar unul singur este subiectul experimentului. Sarcina este destul de clară, iar liniile au mărimi diferite (greșelile sînt aproape inexistente în cadrul unui grup de control), după cum arată și schema de mai jos:



Subiecților li se cere să facă 18 evaluări. Complicilor li se spune să dea răspunsuri greșite la 12 din cele 18 evaluări. Răspunsurile sînt rostite cu voce tare, în prezența celorlalți subiecți. În acest fel, Asch dorește să măsoare gradul de conformitate cu grupul a unei persoane în cazul în care răspunsurile sînt evidente. Spre mirarea lui, 76% dintre participanți s-au conformat cel puțin o dată judecății greșite a grupului. În plus, în medie, subiecții s-au

adaptat răspunsului unanim al grupului într-un sfert din cazuri. Din ce motive se conformează subiectul la răspunsul grupului, chiar dacă își dă seama că este greșit (inginerii se vor descurca mult mai bine la acest test, și asta pentru că precizia și rigoarea fac parte din trăsăturile lor, la fel ca și „nevoia” ca totul să fie corect)? Teama de a fi singur împotriva grupului, de a avea o părere diferită de a majorității, de a fi privit ca o persoană izolată, un idiot, un ciudat și de a fi respins de grup, toate acestea sînt atît de puternice, încît individul preferă să accepte ceva greșit decît să spună deschis ce părere are (oricum, în particular își va păstra părerea).

Aceste presiuni ale conformismului sînt foarte puternice și se impun chiar și în viața de zi cu zi: astfel, moda are un dublu obiectiv contradictoriu: să ne facem remarcați prin adoptarea celor mai noi tendințe, dar și, în mod fundamental, să determine o adunare în jurul mărcilor care nu trimit semnale ambigue, care arată exact cine sîntem și din ce tip de populație facem parte. „All you need is love”, așa cîntau cei de la Beatles, corect, dar despre ce fel de dragoste vorbim? La începutul secolului trecut, o femeie considerată atrăgătoare trebuia să fie voluptuoasă și cu forme, imagine care se schimbă în anii '20, cînd femeia trebuia să fie subțirică și fără piept mare. În anii '50 revine imaginea femeii cu forme bine conturate (ah, Marilyn!), iar răzbunarea femeilor precum Kate Moss are loc de 20 de ani încoace. Destul, să ne spuneți, în sfîrșit, ce fel de femei ar trebui să iubească bărbații!

Presiuni puternice pentru conformism

Presiunile pentru conformism sînt puternice mai ales atunci cînd grupul este format din trei sau mai multe persoane (Asch, 1955 – patru sau cinci persoane sînt de ajuns pentru a crea un efect de

normă), cînd este atrăgător și inspiră dorința de a face parte din el, cînd este unanim (trebuie notat faptul că minoritatea poate fi influentă dacă membrii săi exprimă aceeași părere în mod consistent, pe o perioadă îndelungată și dacă sînt de acord unii cu ceilalți), cînd acest conformism este valorificat din punct de vedere cultural, cînd subiectul are anumite caracteristici personale (mai ales un nivel al încrederii în sine foarte scăzut).

Dar această nevoie de conformism poate avea și consecințe tragice asupra ființei umane, în momentul în care supunerea în fața unei figuri dominante transformă omul în monstru, mărturie sînd toate genocidurile care au avut loc pînă acum. Hannah Arendt arată, într-un mod teribil, în această „banalitate a răului”, că participanții la Shoah nu erau cu toții sadici sau psihopați, ci cetățeni obișnuiți, prinși în vîltoarea unor presiuni sociale puternice și complexe. Psihologul social Stanley Milgram (1963, 1974, 1976) a explicat într-un mod foarte emoționant, prin intermediul unei serii de experimente celebre (reluat în filmul *I comme Icare*), efectele acestei supuneri în fața autorității.

Un conformism cu potențiale consecințe tragice

În cadrul unui experiment științific, despre care se presupunea că măsoară efectele pedepselor în procesul de învățare (determinarea învățării unor perechi de cuvinte și testarea memoriei celui care învață), un grup de voluntari „naivi” sînt însărcinați de către o „autoritate științifică” să provoace pentru fiecare răspuns greșit șocuri electrice de intensitate crescîndă unei persoane, complice la experimentul, care va reacționa printr-o serie de exclamații codificate, și acestea de intensitate crescîndă („aaah!” la 75 de volți), strigăte de durere („Ce tare doare!” la 120 de volți), strigăte de ajutor („Scoateți-mă de aici!” la 150 de volți, „Nu aveți dreptul să mă țineți aici”, „Mă doare inima” la 195 de volți, cu o voce isterică, apoi agonizantă, „Refuz să mai continui” la 300 de volți). Contrar așteptărilor unui grup de psihologi, care erau de părere

că doar 1% din populație ar fi fost capabilă să folosească tensiunea maximă de 450 de volți asupra „celui care trebuie să învețe”, majoritatea subiecților lui Milgram s-au conformat presiunii autorității: șocul maxim aplicat în medie a fost de 360 de volți și 62,5% dintre participanți s-au supus într-atît de mult, încît au aplicat șocul maxim de 450 de volți. Pentru a explica acest fapt, Milgram a subliniat o serie de factori: intrarea aparent voluntară într-un sistem de autoritate, „văzut” ca legitim, dă naștere unui puternic sentiment de obligativitate. Socializarea prin intermediul familiei, al școlii, al stagiului militar și al oricărui alt dispozitiv social fixează și întărește tendința de supunere. Cînd cineva vrea cu tot dinadinsul ca noi să facem ceva, este foarte greu să refuzi, mai ales dacă respectiva persoană se află și într-o poziție de autoritate.

Pină unde sîntem dispuși să mergem din dorința de a ne conforma? Chiar destul de departe... în anumite situații chiar pînă la negarea propriei identități și a umanității de care ar trebui să dăm dovadă.

Concluziile managerului

După cum am observat, presiunea conformării într-un grup este puternică, mai ales în situațiile de autoritate. În cadrul unui alt experiment important (li se cere unor subiecți, atît singuri, cît și în grup, să observe o sursă luminoasă ce se găsește într-un loc complet obscur, ce pare că se mișcă în diferite direcții, iluzie numită *efect autocinetic*), Muzafer Sherif, unul dintre fondatorii psihologiei sociale, arată că estimările individuale prealabile ale subiecților asupra mișcărilor punctului luminos se vor alinia, după reunirea grupului, unei estimări comune. Astfel, s-a produs fenomenul de „normalizare”, prin intermediul căruia influențele reciproce exersate în momentul reunirii grupului îl determină pe

fiecare membru al grupului să accepte compromisuri pentru estimările pe care le făcuse individual, înainte de a se alătura grupului (și impactul liderului grupului este foarte important).

Limitele conformismului

În cadrul ședințelor de coaching în echipă s-a observat că, după ce liderul echipei a luat cuvântul, imediat s-a format un fel de etalon în funcție de care se aliniază și părerile celorlalți membri ai echipei. De obicei, el vorbește primul (liderul este și prizonierul imaginii pe care o au ceilalți despre el, presupunându-se că deține toate răspunsurile la o strategie, la o problemă etc.). De aici și preocuparea seminarelor în echipă de a alterna rolurile, de a-i pune pe membrii echipei în posturi cu care nu au fost obișnuiți (cel care este în mod frecvent revoltat să se afle în poziția de a spune numai „da”, cel care îl susține în mod necondiționat pe șef în poziția de „ghimpe în coaste” etc.), de a le permite să se exprime liber – de exemplu, prin intermediul exercițiilor metaplan, de a-l pune pe șeful echipei să vorbească printre ultimii, de a încuraja diversitatea punctelor de vedere înainte de a căuta unitatea, care, în mod contrar, ar fi avut un caracter obligatoriu. De cele mai multe ori, pentru manager și subalternii săi, miza este reprezentată de puterea de a păstra forța creativității, a reînnoirii, capacitatea de a pune sub semnul întrebării propriile modalități de funcționare, pe care tentația conformismului le-ar putea distruge. În final, echipele fac un brainstorming creativ și se petrece mai mult timp făcându-se același lucru, mai ales dacă este conform dorinței liderului sau opiniei dominante a grupului.

Dar conformismul cu o părere nu înseamnă neapărat, așa cum am văzut până acum, că toată lumea este de acord cu părerea dominantă de suprafață. Acest „consens” public poate fi însoțit și de o rezistență ascunsă, mai ales dacă persoana nu este de acord, sau, cel puțin, de un anumit grad de pasivitate în transmiterea strategiei hotărâte la nivelele inferioare ale companiei. Limitele conformismului...

Rețineți !

- Omul este un animal social, capabil de orice pentru a face parte dintr-un grup sau pentru a fi acceptat.
- Această nevoie de conformism este influențată de teama de a deveni ținta criticilor, de a nu atrage prea multă atenție sau de a fi izolat de către grup.
- Grupul face subiectul fenomenului de *normalizare*, în care pozițiile individuale tind să se alinieze unei norme comune.
- Pentru grupul care se confruntă cu tendințele conformismului, miza este reprezentată de păstrarea capacității de a fi creativ, de reînnoire și de punerea sub semnul întrebării a propriilor practici.

Vezi și

Teoria angajamentului și piciorul în ușă.

Pentru mai multe detalii

Aronson, E. ; Wilson, T. ; Akert, R., *Social Psychology*, ediția a II-a, Longman, California, 1997.

Milgram S., *La Soumission à l'autorité*, Calmann-Levy, Paris, 1974.

14. Avem metode... delicate pentru a vă face să cooperați

Teoria angajamentului și piciorul în ușă

Unul dintre obiectivele psihologiei este să înțeleagă și să prevadă comportamentele umane. Psihologia socială se axează în mod special pe influența ce poate apărea între diverse persoane, fenomen