

MOTIVAȚIE ȘI AFACERI

PSIHOLOGIA
PENTRU
TOȚI


COLECȚIE COORDONATĂ DE
Simona Reghintovschi

Colecție distinsă cu DIPLOMA DE EXCELENȚĂ
— Cea mai bună colecție a anului —
la Gala Industriei de Carte din România, 2013

ABRAHAM H.
MASLOW

MOTIVAȚIE
ȘI AFĂCĂRI



SELECȚIA TEXTELOR:
DEBORAH C. STEPHENS

TRADUCERE DIN ENGLEZĂ DE
Smaranda Nistor

PSIHOLOGIA
PENTRU
TOȚI



3
TREI



EDITORI

Silviu Dragomir
Vasile Dem. Zamfirescu

DIRECTOR EDITORIAL

Magdalena Mărculescu

REDACTOR

Victor Popescu

DESIGN

Alexe Popescu

DIRECTOR PRODUCȚIE

Cristian Claudiu Coban

DTP

Ofelia Coșman

CORECTURĂ

Rodica Petcu
Elena Bițu

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale
a României**

**MASLOW, ABRAHAM H.
Maslow: Motivație și afaceri /
Abraham H. Maslow;**

trad.: Smaranda Nistor. - București:
Editura Trei, 2013

ISBN 978-973-707-801-8

I. Nistor, Smaranda (trad.)

821.111(73)-6=135.1
159.9

Titlul original:

THE MASLOW BUSINESS READER

Autori: Abraham H. Maslow,
Deborah C. Stephens

Copyright © 2000 by Ann R. Kaplan

Copyright © Editura Trei, 2013
pentru prezenta ediție

C.P. 27-0490, București
Tel./Fax: +4 021 300 60 90
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-973-707-801-8

CUPRINS

<i>Prefață</i>	11
<i>Mulțumiri</i>	17

PARTEA ÎNTÂI

<i>Autoactualizarea în câmpul muncii</i>	19
Ierarhia trebuințelor	23
Atitudinea față de datorie, muncă și misiune a persoanelor orientate către autoactualizare	27
Note suplimentare despre autoactualizare, muncă, datorie și misiune.....	37
Actualizarea, ca datorie.....	48
Creativitatea persoanelor aflate în procesul de autoactualizare	50
Câteva principii de bază ale psihologiei dezvoltării și autoactualizării.....	66
Note despre stima de sine în mediul de muncă	102
Latura umană a întreprinderii.....	114

Dinamica americană	136
Pericolele autoactualizării.....	146

PARTEA A DOUA

<i>Chestiuni de management și de leadership</i>	161
---	-----

Necesitatea unor politici manageriale luminate	165
Agenții de vânzări și clienții buni și luminați.....	175
Note suplimentare la Agenții de vânzări și clienții buni și luminați	184
Chestiuni manageriale	186
Notă despre personalitatea angajaților în vânzări și profesia lor	208
Note despre întreprinzător	222
Efecte secundare ale managementului luminaat	227
Liderii, pionii și puterea.....	232
Comunicarea – cheia unui management eficace	249
Dinamica managementului american.....	259
Teoria Z	279

PARTEA A TREIA

<i>Creativitate și inovare</i>	299
--------------------------------------	-----

Atitudinea creativă	301
O abordare holistă a creativității	327
Blocaje emoționale la nivelul creativității.....	351
Nevoia de oameni creativi	371
Note despre creativitate	380
Adăugire la notele despre persoana creativă	386
Trebuințele noastre estetice – note exploratorii	389

PARTEA A PATRA

<i>Motivație și comportament</i>	393
O teorie a motivației umane	397
Toate comportamentele sunt motivate?	436
Motivația de deficit și motivația de dezvoltare	441
Managementul ca experiment psihologic	477
Complexul Iona – de ce ne este teamă să creștem?	487
<i>Epilog</i>	495

Pentru Lily, Aaron și Mike,
care au fost tot timpul alături de mine.

Pentru Morton H. Meyerson,
care demonstrează, prin tot ce întreprinde,
importanța experienței umane.

PREFAȚĂ

În urmă cu șase ani, am reînceput să citesc din lucrările profesorului de management Douglas McGregor. În cartea *The Professional Manager*, epuizată de pe piață, am găsit mai multă înțelepciune și mai multe gânduri fascinante decât în majoritatea cărților despre afaceri pe care le-am citit de-a lungul anilor. Deși scrisă într-o epocă în care voluminoasele calculatoare „mainframe“ erau considerate o mare inovație și angajații lucrau o viață întreagă pentru aceeași firmă, ideile și teoriile lui McGregor despre leadershipul managerial păreau să fie cu zeci de ani înaintea timpului lor. Nici prin cap nu-mi trecea că interesul față de opera lui McGregor avea să mă ducă spre doi ani de studiu intens al operei lui Abraham Maslow.

Oricine a urmat un curs elementar de psihologie, a studiat dezvoltarea organizațiilor sau măcar a crescut un copil nu se poate să nu fi auzit de genialul psiholog Abraham Maslow, care a schimbat știința psihologiei și a lăsat o amprentă de neșters asupra lumii afacerilor și asupra societății. Totuși, Douglas McGregor a fost acela care i-a făcut cunoștință emblematicului psiholog cu

lumea afacerilor și cu problemele organizaționale. Deși McGregor era la Massachusetts Institute of Technology (MIT), iar Maslow își construia o reputație mondială, pentru el și teoriile sale, la Universitatea Brandeis, cu un profil mai curând umanist, amândoi au elaborat teorii care constituie azi un imperativ pentru succesul afacerilor într-o economie globală. Amândoi au fost autori prolifici și cele mai bune lucrări ale lor revin azi în atenția publicului — pentru a fi citite de o nouă generație de lideri. Poate că, de fapt, cei doi au scris de la bun început pentru liderii zilei de azi.

DE CE MASLOW CONTEAZĂ

În toamna anului 1997, am primit un telefon care avea să devină un moment definitoriu pentru mine. Ann Maslow Kaplan, fiica mai mare a lui Abraham Maslow, aflase că mă interesa opera lui Douglas McGregor. Dat fiind că Maslow și McGregor fuseseră colegi și prieteni, ea voia să știe dacă m-ar tenta să citesc niște jurnale pe care le ținuse tatăl ei. Acestea conțineau gânduri și reflecții despre management, autoactualizare, creativitate, leadership și alte teme pertinente pentru lumea afacerilor. Publicate în anul 1960, sub neobișnuitul titlu *Eupsychian Management**, puțină lume din afara sferei universitare citise aceste jurnale. Am fost de acord fără urmă de ezitare să încep să le parcurg.

Deși au fost scrise în ultimii ani ai deceniului 1950 și în primii ani din deceniul următor, Maslow parcă descrie ceea ce se petrece azi în Silicon Valley!

* Cuvântul *eupsychian* (în lb. greacă veche, „eu“ înseamnă „bun“; „psyche“, „suflet“) este forjat de Maslow și se traduce prin „calitatea de a avea o minte sănătoasă“. (N.r.)

El vorbește despre o lume în care succesul depinde în mod esențial de creativitate, inovație și reînnoire. Ironia face ca el să fi scris multe din pasajele jurnalului său în localitatea Menlo Park, din statul California, având și un birou pe strada Sand Hill — un loc legendar astăzi, unde ideile novatoare se întâlnesc cu investițiile, adeseori dând naștere peste noapte unor noi ramuri industriale. Un loc unde eu mi-am petrecut cea mai mare parte a existenței adulte, trăind și muncind.

Astăzi, despre Silicon Valley (și împrejurimile Golfului San Francisco) se poate spune că se află în fruntea economiei mondiale în ceea ce privește șapte grupe de activitate: calculatoare și electronice, telecomunicații, multimedia, bioștiințe, servicii bancare și financiare, tehnologii de protecția mediului și turism. Pentru unii, locul acesta reprezintă însăși pepiniera progreselor tehnologice. Un loc unde inovația și materia cenușie brută inventează piețe mondiale. Unde firmele micilor întreprinzători pornesc dintr-un garaj și ajung să transforme în realitate Visul American. Unde oamenii, de la secretare la directori generali, sunt convinși că munca lor poate să schimbe lumea. Un loc unde eșecul este văzut ca un semn de curaj, iar poticnelile sunt doar o cale mai scurtă spre linia de finiș. Și totuși, motivul pentru care Maslow contează astăzi, la aproape trei decenii după moartea sa, este tocmai datorită unor locuri ca Silicon Valley. Înțelepciunea lui, reflecțiile și studiile sale ne pot călăuzi prin transformările care ne așteaptă în viitor. Pe măsură ce privim inovarea și capitalul uman drept factori primordiali în câștigarea avantajului competitiv, Maslow contează azi mai mult decât pe vremea când trăia.

Maslow contează pentru că el a înțeles natura umană, motivația și performanța autoactualizantă mai bine

decât oricine altcineva din prezent. Mesajele lui sunt clare:

- Ființele umane sunt capabile de realizări extraordinare;
- Creativitatea și inovarea sunt elemente naturale ale alcătuirii noastre;
- Relațiile de durată cu clienții sunt cea mai înțeleaptă strategie de creștere pe termen lung;
- Munca în echipă, imperativă pentru rezultatele firmei, poate fi și un nebanuit izvor al comuniunii de interese și al stimei de sine pentru oameni;
- Managementul luminat nu doar că perfecționează produsele și profiturile acționarilor; el îi îmbunătățește pe oameni și, prin aceasta, ameliorează lumea;
- Aceste idei despre care Maslow scria cu atâția ani în urmă ne vorbesc nouă astăzi cu glas limpede și demn de încredere.

ECONOMII AL CĂROR MOTOR ESTE INOVAREA

Munca pe care am depus-o la cartea *Maslow on Management* mi-a oferit șansa de a cunoaște mulți lideri americani ai lumii afacerilor. După publicarea ei, rețeaua mea socială s-a mărit exponențial și am primit potop de corespondență de la oameni aflați în fruntea a sute de sectoare economice din toată lumea. În toate aceste conversații a existat un subiect comun, cel mai bine ilustrat printr-o întrebare pe care mi-a pus-o un student din Programul de Dezvoltare Profesională de la Stanford, unde am activat în calitate de cadru didactic. El voia să știe cum au reușit companiile din Silicon

Valley să realizeze asemenea descoperiri revoluționare în domeniul tehnologiei.

Deși aceeași întrebare le-a fost pusă unor minți mai strălucite decât a mea, răspunsul meu de azi este mult diferit de cel pe care l-aș fi dat în urmă cu câțiva ani. Am învățat din opera lui Maslow că „politicile de personal“ ale companiilor din Silicon Valley joacă un rol vital pentru creația tehnologică și acumularea avuției, în aceeași măsură ca alți factori indispensabili. Și totuși, din experiența mea de până acum, știu că puține organizații sunt gata să se angajeze cu toată dăruirea în efortul de reinventare pe care va trebui să-l întreprindă pentru a putea valorifica spiritul inovator și creativitatea propriilor angajați. În continuare apelăm prea adesea la remedii rapide sau ne simțim mai liniștiți să investim milioane de dolari în calculatoare și softuri, decât în schimbarea culturii organizaționale. Culturi în care creativitatea și inovația devin inițiative strategice.

Opera lui Maslow ne oferă multe idei pentru clădirea unor companii axate pe autoactualizare, în care oamenii pot veni cu contribuții excepționale. Deși aș încuraja orice lider să se afunde în lucrările lui Maslow, antologia de față poate fi punctul de pornire. În alcătuirea acestei cărți, am ales scrieri despre care eu cred că sunt de cea mai mare importanță pentru conducătorii de azi, dar am adăugat și eseuri și scrisori din arhiva personală a lui Maslow, care conțin informații prețioase pentru cei care se străduiesc să aducă schimbări în organizațiile lor.

Aș vrea să le mulțumesc numeroșilor studenți și manageri care m-au ajutat să devin mai bună în activitățile mele de lider și de educator. În plus, aș vrea să-i mulțumesc Jeannei Glasser de la editura John Wiley & Sons și Annei Maslow Kaplan, pentru sprijinul acordat. Jackie Speier, Linda Allan, Anne Robinson, Nancy Olsen și Jan Yanehiro, vă mulțumesc pentru

amiciție și încurajare! Mulțumesc, Mort Meyerson, pentru generozitatea cu care mi-ai oferit sfaturi înțelepte și atât de prețioase despre viață și lumea afacerilor! Îți mulțumesc lui Warren Bennis pentru încurajările pe care mi le-a dat pe tot parcursul ultimilor doi ani. Îți mulțumesc Tom Kosnik (de la Universitatea Stanford), pentru că ești un mentor minunat și un prieten drag! Membrilor familiei mele, Mike, Aaron și Lily, le mulțumesc pentru că sunt permanent oglinda care reflectează ceea ce este cu adevărat important în viață.

Deborah C. Stephens

San Carlos, California

MULȚUMIRI

Aș vrea să-i mulțumesc lui Deborah Stevens pentru atenția deosebită cu care s-a ocupat de editarea acestei cărți.

Ann R. Kaplan

PARTEA ÎNTÂI

AUTOACTUALIZAREA ÎN CÂMPUL MUNCII

Un muzician trebuie să facă muzică, un pictor trebuie să picteze și un poet trebuie să scrie poezie, pentru a putea ajunge la suprema împăcare cu sine. Un om trebuie să devină ceea ce poate el să fie. Această trebuință o putem numi autoactualizare... Ea se referă la năzuința spre împlinirea de sine a omului, adică la tendința lui de a actualiza ceea ce el este la nivel potențial, de a deveni tot ceea ce este în stare să devină.

A.H. Maslow, *Maslow on Management*

INTRODUCERE

Opera definitorie a lui Maslow a fost teoria ierarhizării trebuințelor. Maslow avea convingerea că ființa umană aspiră la actualizarea de sine. El vedea în potențialul uman un vast teritoriu subestimat și neexplicat. Piramida lui Maslow, de-acum faimoasă, vine să illustreze această concepție:



În universul muncii, majoritatea discuțiilor despre trebuințele oamenilor încep de obicei cu o analiză elementară a teoriei asociate numelui lui Abraham Maslow. Teza centrală a acestei teorii este aceea că nevoile umane sunt organizate într-o ordine de prioritate sau într-o „ierarhie”, la bază aflându-se nevoile referitoare la supraviețuire, de exemplu la hrană și adăpost. Pe următoarele trepte se află nevoia de siguranță și de interacțiune socială, pe cele mai înalte niveluri ale ierarhiei plasându-se nevoia de a învăța, de a crește și de a-ți valorifica potențialul. Pe măsură ce trebuințele de la nivelurile inferioare se văd satisfăcute într-un grad rezonabil, cele de pe treptele superioare capătă mai multă înrâurire asupra motivației comportamentului uman. Atunci când trebuințele de pe treptele aflate la baza piramidei rămân nesatisfăcute,

factorii cum ar fi învățarea, creativitatea, inovația sau stima de sine stagnează, nereușind să iasă nicicând la suprafață.

Aplicând ierarhia lui Maslow în contextul muncii, gradul rezonabil de satisfacție se atinge atunci când, în percepția indivizilor în cauză, factorii din mediul exterior, cum ar fi salarizarea și siguranța locului de muncă, sunt abordați așa cum se cuvine și administrați în mod echitabil. Oamenii care se consideră plătiți corect și echitabil nu-și mai petrec cea mai mare parte a timpului gândindu-se la salariul lor — asta dacă nu există alți factori exteriori care să-i determine să facă acest lucru. Atunci când disciplina este administrată de o manieră consecventă, majoritatea oamenilor sunt în stare să gestioneze riscul de eșec fără a-i permite acestuia să le distragă în mod inutil atenția.

Ceea ce nu înseamnă însă că, odată satisfăcute, trebuințele de la baza piramidei nu mai constituie o problemă. Dimpotrivă, Maslow a remarcat că oamenii par să aibă o insașiabilă capacitate de a deveni nemulțumiți de ceea ce el a numit „factori de mediu“ — forțe din exteriorul individului. Chiar și atunci când nu se pune în discuție supraviețuirea și individul este bine plătit, de obicei va dori să fie plătit și mai bine. De asemenea, rari sunt oamenii care să se simtă perfect siguri în legătură cu locul lor de muncă (este adevărat, în ziua de azi, mai mult ca oricând, că acest sentiment de insecuritate s-ar putea să fie perfect întemeiat). În ceea ce privește trebuințele sociale, ele cresc și descresc odată cu soliditatea relațiilor noastre personale și cu intensitatea participării noastre alături de ceilalți la viața organizației.

În cadrul organizațiilor, factorii cum ar fi evaluarea performanței, stimulentele și competiția internă îi împiedică pe angajați să-și concentreze eforturile pe

învățare, perfecționare și inovare. Buna cunoaștere a ierarhiei trebuințelor, precum și a implicațiilor acesteia pentru construirea unor medii de muncă axate pe autoactualizare, poate fi benefică tuturor celor interesați să creeze echipe și organizații de înaltă performanță. Eseurile și extrasele ce vor urma, selectate din opera lui Abraham Maslow, îi permit cititorului să înțeleagă aceste concepte și să le aplice în mediul organizațional.

IERARHIA TREBUIŢELOR*

Ierarhia trebuințelor propusă de Maslow continuă să fie adeseori citată de tot felul de specialiști, din toate categoriile profesionale și din nenumărate sectoare de activitate. În acest scurt articol pe care l-a scris în 1943, Abraham Maslow descrie și explică această ierarhie, într-un mod foarte clar și concis.

Există cel puțin cinci seturi de obiective pe care le-am putea numi nevoi sau trebuințe primare. Pe scurt, acestea sunt cele fiziologice, de siguranță (securitate), de dragoste, de stimă și de împlinire personală (autoactualizare). În plus, ne motivează și dorința de a crea sau de a păstra diversele condiții de care depind aceste satisfacții primare; suntem de asemenea îmboldiți și de anumite dorințe în mai mare măsură intelectuale.

* Sursă: A.H. Maslow, „A Theory of Human Motivation“, *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 394–395. © 1943, American Psychological Association. Reproducere autorizată.

Aceste obiective primare sunt legate unele de celelalte, fiind așezate într-o ierarhie a dominanței. Aceasta înseamnă că obiectivul predominant va monopoliza conștiința lucidă și va avea prin sine tendința să organizeze mobilizarea diverselor capacități ale organismului. Nevoile mai puțin preponderente sunt minimalizate, dacă nu chiar uitate sau negate. Dar atunci când o trebuință se vede foarte bine satisfăcută, își va face apariția următoarea trebuință predominantă („superioară în grad“), care la rândul ei va acapara existența conștiinței și va servi drept centru de organizare a comportamentului, dat fiind că nevoile satisfăcute nu mai sunt factori activi de motivare.

Astfel, omul este un animal căruia veșnic îi lipsește ceva. În mod normal, satisfacerea dorințelor preponderente nu exclude gratificarea celorlalte nevoi, deși există această tendință. Cel mai adesea, dacă luăm un om oarecare al societății noastre, el va fi parțial satisfăcut și parțial nesatisfăcut în privința trebuințelor sale. Principiul ierarhizării se poate observa, de obicei, în mod empiric, urmărind creșterea procentajului de insatisfacție odată cu urcarea pe treptele ierarhiei. Câteodată se pot observa inversări ale ordinii ierarhice comune. De asemenea, s-a constatat că individul își poate pierde permanent, în anumite condiții sociale, trebuințele de grad superior. Pentru comportamentul uzual, există nu doar motivații obișnuite, ci, în plus, și mulți alți factori determinanți în afară de diversele motive.

Orice zădărniciere sau posibilitate de zădărniciere a acestor țeluri umane primare, orice pericol la adresa mecanismelor de apărare care le protejează sau la adresa condițiilor pe care se sprijină aceste năzuințe se consideră a fi o amenințare psihologică. Cu doar câteva excepții, toată psihopatologia poate fi parțial pusă în

legătură cauzală cu astfel de amenințări. Un om căruia i se zădărnicește satisfacerea trebuințelor primare poate fi efectiv caracterizat drept un om „bolnav“, dacă vreți.

Ce consecințe practice au avut aceste rezultate?

Lumea managementului a privit aceste experimente ca pe o încercare de a compila o bază solidă de cunoștințe puse în slujba metodelor și a planurilor de acțiune ale directorilor de firme. Și, chiar dacă s-a admis că studiile de acest fel sunt o treabă de lungă durată, managerii s-au arătat perfect dispuși să folosească orice concluzii care păreau să fi fost suficient testate.

Ceea ce i-a impresionat cel mai mult pe manageri au fost rezervele de energie latentă și cooperare productivă care ar putea fi obținute prin crearea unor condiții de muncă adecvate. Printre factorii care favorizau aceste condiții se distingeau ca fiind predominante atitudinile angajaților.

Concluziile au dus la inițierea altor studii. Programul de interviuri din 1928–1930, la care au participat 21 000 de angajați, a furnizat date de utilitate imediată pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă, a instruirii personalului de supervizare și a altor activități manageriale din sfera relațiilor cu angajații. Încă și mai semnificativ din punct de vedere istoric, a oferit idei prețioase pentru perfecționarea unor metode de a-l asculta pe angajat și a-i înțelege punctul de vedere asupra propriei situații personale. Pe scurt, această componentă a programului a perfecționat însăși tehnica interviului.

Ulterior, a fost inițiat experimentul de la fabrica Hawthorne (1931–1932), pentru a-i observa pe angajați în mediul lor de muncă. Cercetătorii au elaborat o metodă de studiere a comportamentului de grup, care a suplimentat interviuarea cu date concrete, obținute la locul de muncă, asupra tiparelor comportamentale din