

SAVOIR-VIVRE®

Creat cu pasiune şi savoir-faire. Un volum Baroque Books & Arts®.

Reiner Neumann

PUTEREA PUTERII

traducere din limba germană de
MIHAI MOROIU



SAVOIR-VIVRE®

Colecţie coordonată de Dana MOROIU

Reiner Neumann
DIE MACHT DER MACHT
© 2012 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG.
All rights reserved.
Authorized translation from the original German language edition published
by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

© Baroque Books & Arts®, 2015

Imaginea copertei: Cosmin Petru Paulescu
Concepţie grafică © Baroque Books & Arts®
Redactor: Denise GEORGESCU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
NEUMANN, REINER
Puterea puterii / Reiner Neumann;
trad.: Mihai Moroiu. - Bucureşti: Baroque Books & Arts, 2015
Bibliogr.
Index
ISBN 978-606-8564-06-7
I. Moroiu, Mihai (trad.)
159.9

Tiparul executat de Monitorul Oficial R.A.

Niciun fragment din această lucrare şi nicio componentă grafică nu pot fi reproduse
fără acordul scris al deţinătorului de copyright, conform Legii Dreptului de Autor.

Introducere

„La mine acasă, eu sunt șefa! Și așa mă simt bine. Nu de mult, al meu și-a cumpărat chiloți prea scumpi. Și i-am zis clar și apăsat: să știi că-ți iau cardul", povestește o polițistă în vârstă de treizeci și patru de ani. Un șef dă dispoziție ca personalul să vină în ziua următoare cu o oră mai devreme la lucru. „Decât Bambi, mai bine Rambo!" spune Utz Claasen, fostul președinte de la EnBW[1]. Prin opinia sa, un expert influențează o decizie de investiție într-o anumită tehnologie. Membrii unui sindicat fac grevă și blochează un parc de autobuze. Un administrator „pur și simplu nu reușește să găsească" cheile de la sala de ședințe, prin urmare întâlnirea începe cu întârziere. „E ca și cum ți-ar băga un dop în fund", așa apreciază Dieter Bohlen, în deplină cunoștință de cauză, autoritatea lui de membru al juriului care alege candidații emisiunii *DSDS*[2].

---

[1] Energie Baden-Württemberg AG (n. tr.).

[2] *Deutschland sucht den Superstar, Germania își caută superstarul,* emisiune a postului RTL (n. tr.).

Puterea este omniprezentă. Puterea poate fi verbală, fizică sau simbolică. Puterea, ca fenomen, se află în toate domeniile vieții. O cunoaștem cu toții, într-un fel sau altul. Și avem și păreri despre ea. Nu de puține ori puterea lasă un gust amar – așa ca în exemplele citate. Pentru că este asociată cu noțiuni din categoria constrângerii, refulării, neputinței sau a forței brute, dar ea este la fel de bine legată de fenomene cu sens neutru sau pozitiv, spre exemplu, leadershipul, educația sau realizarea personală. Puterea servește atingerii unor scopuri și impunerii unor schimbări benefice, chiar și împotriva voinței altora. Ea se poate întemeia pe forța sau pe superioritatea proprie sau poate rezulta din contextul social ori ierarhic. De putere se poate uza sau abuza. Mulți vor puterea, și mulți o resping ferm.

Puterea intervine în toate domeniile vieții – nefiind rezervată exclusiv celor de la „nivel înalt". Putere are oricine. Puterea înseamnă, în primul rând și simplu spus, capacitatea de a influența comportamentul altor oameni. Așa avem posibilitatea să ne atingem scopuri și să ne impunem voințe. Ea joacă un rol în toate formele de conviețuire omenească. Trecem în fiecare zi prin bucuriile și suferințele puterii – în viața personală și profesională, acasă și la birou. Este un fenomen comun. Peste tot, indiferent de mediul în care ne aflăm, vom recunoaște și vom intra în interacțiune cu structuri ale puterii și cu forme ale exercitării puterii.

Puterea este fascinantă – mărturie stau nenumăratele reviste glossy care descriu lumea celor frumoși, bogați și puternici. Ceea ce fac ei îi interesează pe mulți. Dar autoritatea poate fi și teribil de banală – vecinul dumneavoastră frustrat, care nu vă poate suferi și o să vă toarne cu prima ocazie la poliție că ați parcat aiurea, își exercită puterea la fel cum o face și un președinte de concern german sau președintele Rusiei.

Volumul de față pune la dispoziție prezentarea generală a unor situații tipice – mai ales din zona profesională, analizând structurile și regulile după care se desfășoară jocul puterii, sugerând căi de a administra cu succes puterea celor din jur și pe cea proprie.

Vă invit să vă gândiți la putere, să o priviți în desfășurare, în cele mai diverse situații, și să învățați regulile ei cele mai importante.

Din ce motiv se poartă oamenii așa cum se poartă? Psihologia este știința despre comportamentul uman – cu ajutorul ei ajungem să recunoaștem cauzele. De aceea, în primul capitol tratăm una dintre principalele explicații științifice ale comportamentului omenesc în situațiile în care intervine puterea. Teoriile descriu ce anume ne împinge în asemenea situații și cum luăm hotărârea de a ajunge acolo.

În următoarele capitole vom discuta o serie de situații clasice întâlnite în activitatea profesională. Plecând de la exemple concrete și familiare, vom analiza structurile și regulile după care se exercită puterea. Vom descoperi modalitățile de gestionare a puterii proprii și a puterii celor din jur. Și vom începe cu aspectele comportamentului individual, ne vom referi apoi la situații cu mai mulți participanți, iar în încheiere vom discuta despre factorii esențiali ai puterii și ai carierei.

Persoanele cu un aspect atrăgător abordează cu mai multă ușurință orice situație, aura lor aparte le mijlocește succesul. Profită de înfățișarea și de ținuta lor, în postura de politicieni sau manageri. În capitolul al doilea, vom privi mai de aproape carisma personală și elementele care ne asigură o prezență convingătoare, ceea ce dă măsură și autorității personale.

Vă impuneți prin prezență, demonstrați liniște și siguranță, influențați comportamentul celor din jur și vă

exprimați convingerile – toate astea prin limbaj și conversație. În cel de-al treilea capitol veți afla cum trebuie să reacționați corect atunci când sunteți agresați verbal.

Puterea trebuie să poată fi recunoscută. Deținătorul autorității poate fi identificat dintr-o privire, după însemnele statutului. Vom descrie și vom analiza semnele puterii în capitolul al patrulea – și vă vom sugera în ce fel puteți folosi aceste simboluri spre avantajul propriu.

Catherine Hakim ne dă un sfat: „Nu ezitați să urcați, prin amor, spre înălțimi!" Puterea și sexul sunt strâns legate între ele. De unde vine sex-appeal-ul puterii? De la putere la abuzul de putere este un drum scurt, de multe ori. Aceste teme le vom aborda în capitolul al cincilea.

În cele mai multe firme, autorități și instituții există o ierarhie. Prin poziția fiecăruia în „ordinea de precădere", sau „de ciugulire", cum se mai zice, puterea se face vizibilă, într-un mod simplu și fără echivoc. În capitolul al șaselea vom descrie și vom studia puterea în ierarhii – indicând rețete pentru un comportament ferm și de succes.

Purtarea oamenilor este influențată în mare măsură de valori, de norme și de reguli, care le reglementează conviețuirea. La rândul lor, oamenii pot să se supună regulilor sau pot defini propriile lor reguli de joc, folosindu-le spre avantajul personal. Capitolul al șaptelea definește legătura importantă dintre putere și reguli.

În grup suntem mai tari, împreună putem realiza mai mult – sau trebuie să ne înclinăm în fața majorității. Ce fel de putere exercită mulțimea? Cum funcționează echipele și ce rol joacă ele, în acest context? Capitolul al optulea oferă răspunsuri și idei.

Networkingul este un instrument esențial pentru dobândirea și păstrarea puterii. Dar cum funcționează rețelele, în realitate? Ce puteți face pentru dezvoltarea lor? Și cum

să le utilizați spre folosul propriu? În capitolul al nouălea găsiți cele mai importante date despre acest subiect.

Suntem mai dispuși să-i credem pe unii oameni decât pe alții. Iar când există întrebări, legate de cele mai diverse domenii, unii au întâietate să dea răspunsuri, bucurându-se prin urmare de o influență mai mare. Cunoașterea înseamnă putere. Iar experții exercită o putere cât se poate de reală asupra societății. În capitolul al zecelea aflați mai multe pe această temă.

Și, în încheiere, lucrul cel mai important: puterea se obține prin parcurgerea cu succes a treptelor din carieră. În ultimul capitol aflați cum au procedat alții și cum puteți adapta și aplica experiența lor în propriul comportament.

Lăsați-vă inspirat de exemple și, odată ce ați înțeles cum funcționează puterea, folosiți-vă de ea cu simț de răspundere și cu succes!

1. TEORIA PUTERII

De la persoană la sistem

PUTEREA CA ÎNSUȘIRE:
abordarea dispoziției personale

Conceptul de putere se referă la o relație de superioritate sau de dependență între două sau mai multe persoane. Potrivit lui Max Weber, puterea este șansa de a vă impune voința proprie, chiar și în condițiile unei împotriviri, în cadrul unei relații sociale. În putere se regăsește dorința de a controla oameni sau procese și de a avea influență asupra rezultatului.

Există o abundență de teorii sociologice despre putere în societate, contribuții din cele mai diferite în acest domeniu fiind aduse de o serie de nume importante, precum Hannah Arendt, Zygmunt Baumann sau Michel Foucault.

Fiecare dintre noi însă se întâlnește cu puterea, individual, în viața de zi cu zi, mai ales în planul interuman. Din acest motiv ne vom concentra aici asupra explicării autorității prin abordări psihologice.

Mulți înțeleg puterea ca pe o calitate a unei persoane. Astfel, celor bogați sau în poziții înalte li se atribuie autoritatea ca parte a personalității. Această abordare funcție

de capacitatea de a dispune, proprie psihologiei, pornește de la presupunerea că oamenii dețin caracteristici stabile, rezistente în timp și tipice fiecăruia dintre ei. Caracteristicile sau însușirile specifice fac ca oamenii să se comporte preponderent în felul dictat de ele. Mai simplu formulat: o persoană agresivă, spre exemplu, va reacționa de preferință impulsiv, indiferent de situație și de partenerii de discuție. Alte exemple de însușiri sunt inteligența și introversiunea. Angajarea însușirilor înseamnă că o persoană cu autoritate este în măsură să recurgă la ea în orice relație și în toate situațiile. Oamenii fără putere, în schimb, sunt întotdeauna neputincioși. Această explicație subliniază diferențele dintre indivizi, plecând de la presupunerea că, în ceea ce privește comportamentul uman, el ar fi mai degrabă static.

În cadrul teoretic al angajării însușirilor, comportamentul uman este determinat de motive. Oamenii au necesități care se întemeiază pe dezechilibrul psihologic sau fiziologic. Provocat de foame, ca necesitate corporală, sau de nevoia de apreciere. Motivele sunt semnele vizibile ale acestor necesități. Persoanele cu dorință puternică de putere cunosc mulțumirea doar atunci când se găsesc în poziția de a-i dirija pe alții. Din punct de vedere comportamental, ele pot fi recunoscute, spre exemplu, datorită voinței lor de a ieși cu orice preț învingătoare din discuții sau de a domina un spațiu, de a sta în picioare, în vreme ce toată lumea stă jos. Rațiunile care țin de performanță sunt strâns legate de motivul puterii. Persoanele cu un simț dezvoltat pentru performanță își asigură satisfacția prin atingerea scopurilor (muncii) lor.

David McClelland a formulat o teorie a motivației bazată pe presupunerea că oamenii sunt animați de trei necesități fundamentale: exigența de succes sau de performanță, cea

de putere și cea de apartenență. Există diferențe individuale între intensitatea de manifestare a fiecărei necesități.

Nevoia de performanță se exprimă prin stabilirea scopurilor, prin gradul de satisfacție odată ce ele au fost atinse, prin entuziasmul față de activitatea în sine, dar și prin importanța acordată eficienței și criteriilor de eficacitate. Cazul tipic este căutarea unor îndatoriri creative, care presupun riscul asumat al răspunderii proprii și al feedbackului rapid.

Dorința de putere se manifestă prin încercarea de a obține o poziție de superioritate față de alte persoane. Punând în discuție motivul puterii, McClelland face deosebirea între puterea personalizată și cea socializată. Prin autoritatea socializată înțelege „putere în serviciul unei cauze bune", care se poate recunoaște, spre exemplu, în aspirația de a obține funcții (cum ar fi cea a funcționarilor de partid și din instituții). Puterea personalizată, în schimb, indică dorința măririi de sine, vizibilă prin etalarea obiectelor menite să creeze prestigiu sau prin apariții agresive. Motivul puterii se află în strânsă legătură cu dorința de succes și de realizare a scopurilor. Persoanele cu mobil înalt al puterii reușesc mai ales în situațiile în care atingerea unui țel ocupă primul plan. Potrivit acestei evaluări, persoane împinse de un motiv al autorității dezvoltat vor fi de găsit în număr considerabil în structurile de conducere ale marilor întreprinderi.

Sentimentele de apartenență se exprimă, potrivit lui McClelland, prin dorința de a fi parte a unui grup și de a găsi siguranța în cadrul lui. Persoanele cu năzuință ridicată de apartenență preferă situațiile din care lipsesc conflictele și interacțiunile cu un grad scăzut de concurență.

Angajarea însușirilor explică puterea ca vocație a unei persoane.
Omul este impulsionat de dorința de a avea putere și de a domina.
Cel tare va încerca mereu, indiferent de situație, să-și exercite puterea asupra celorlalți.
Pentru aceasta, va căuta în primul rând situațiile care să i-o permită.

PUTEREA DIN CONTEXT:
abordarea situațional-interacționistă

Dacă înțelegem puterea mai ales ca însușire omenească, apare primejdia să supraapreciem influența persoanelor și să ignorăm influența elementelor hotărâtoare ale unei situații. De aceea, când se ia în discuție un comportament, perspectiva situațional-interacționistă consideră de esență factorii situaționali. Variantele individuale de comportament sunt puse pe seama diferențelor în educație și a felului inerent diferit de percepere și de interpretare a unei situații. Astfel, componenta interacționistă a acestei explicații nu neagă defel că ar exista însușiri personale. Dimpotrivă, ea vede în comportament rezultatul combinației dintre situație și astfel de însușiri.

Firesc, și noi ne întrebăm mereu de ce noi înșine și alții ne purtăm așa cum ne purtăm. Căutăm cauzele care să ne explice observațiile. În socialpsihologie, acest comportament poartă numele de atribuire. Și ne dăm silința să delimităm cauzele interioare (personalitatea) de cele

exterioare (situația) ale comportamentului, lăsând de fiecare dată să se strecoare greșeli. Pentru comportamentul altor persoane, preferăm să construim reguli formulate simplu și general valabile. Astfel, îi putem cântări rapid pe cei din jur. Însă de obicei supraevaluăm influența factorilor personali și subevaluăm influența situației. În acest context, preferăm să justificăm comportamentul celorlalți prin însușirile lor, dar în cazul nostru acordăm situației un rol mai mare.

Prin urmare, când un șef țipă la subalterni, înseamnă că este un tip autoritar, arogant. Când procedăm la fel cu un șef sau un coleg, înseamnă că ne-am ieșit din fire în acel moment sau am fost provocați de celălalt, prin comportament. Dar noi suntem cu totul altfel, în realitate.

Tendința de a interpreta cauzele comportamentului drept însușire personală devine pregnantă atunci când comportamentul altor persoane ne influențează foarte mult sau atunci când o acțiune are succes deosebit.

Spre exemplu, dacă cineva vă atrage atenția asupra unei greșeli, în cadrul unui seminar, veți suspecta că va raporta totul la conducere. Iar dacă seminarul va avea succes, asta e doar pentru că dumneavoastră l-ați pregătit atât de bine.

Mulți conducători fac însă o excepție în acest context și tind să pună succesele subalternilor pe seama factorilor situaționali („avem și produse de calitate“), iar eșecurile pe seama cauzelor personale („domnul Jessen ar trebui să fie mai motivat“). În orice caz, atunci când sunt interpretate realizările unor persoane cu o poziție mai înaltă pe scara ierarhică sau socială, ele sunt atribuite, de preferință, însușirilor lor excepționale, eșecurile fiind puse pe seama circumstanțelor sau unor terți.

Abordarea situațională consideră esențiali în comportament factorii care țin de circumstanțe.
Fiecare persoană construiește teorii individuale de explicare a propriului său comportament sau al celorlalți.
Facem adesea greșeala să supraestimăm contribuțiile personale și să subestimăm influența exercitată de situație.

Teoriile situațional-interacționiste presupun că diversele elemente ale unei situații ne influențează preponderent comportamentul, pe care și noi îl putem modifica permanent. Pe această premisă se bazează conceptele din categoria educației continue.

TEORIA SCHIMBULUI SOCIAL
(Social Exchange Theory)

Și această abordare este susținută de experiența cotidiană. Puterea funcționează doar într-un sistem. Părerea unui expert poate influența decizia de investiție doar dacă boardul acceptă avizul. Indicația unui conducător are efect doar dacă un subaltern o respectă sau dacă el poate exercita sancțiuni. Majoritatea abordărilor teoretice de explicare a mecanismelor puterii urmează exact aceeași idee fundamentală. Pentru exercitarea puterii este esențial ca atât cel ce o deține, cât și partenerii săi să o recunoască. Un conducător poate să emită indicații eficiente doar dacă subalternii contează pe ajutorul lui, spre exemplu, sub forma unei bune evaluări. Iar un consultant va avea succes, cu sfaturile sale, doar atunci când clienții îi vor recunoaște competența.

Pe baza acestor considerații a fost formulată teoria schimbului social (Social Exchange Theory): oamenii au așteptări din partea unei situații. Ei fac un calcul implicit al costurilor și beneficiilor și compară soluțiile. Stâlpii de susținere a teoriei sunt conceptele de costuri, beneficii, rezultat, comparație, satisfacție și dependență. „Costurile" reprezintă cheltuiala de timp, bani sau ocazii pierdute prin alegerea făcută și excluderea altor oportunități. „Beneficiile" descriu produsul material, statutul social și mulțumirea emoțională. „Rezultatul" se referă la diferența dintre costuri și beneficii. „Satisfacția" ține seama de faptul că oamenii au așteptări diverse de la relațiile lor și, în consecință, sunt mai mulțumiți sau nu de același rezultat. „Comparația" înseamnă că oamenii cântăresc situația lor actuală față de soluțiile disponibile (obiectiv sau doar în opinia lor). O masă de opțiuni sau o alternativă foarte bună înseamnă o dependență personală mai mică față de o relație individuală. „Dependența" echivalează cu importanța relației respective față de beneficiile așteptate. Un rol joacă aici și factorii intrinseci (cum ar fi timiditatea) și extrinseci (spre exemplu, stilul de viață).

Prin urmare, dacă persoana A presupune că o persoană B dispune de suficientă putere, iar această putere este legată de resurse la care ea aspiră, atunci persoana A va accepta autoritatea persoanei B și își va adapta comportamentul la setul corespunzător de instrucțiuni. Comportamentul ei se va conforma și mai mult dacă apar beneficiile așteptate, iar dacă nu, autoritatea sa va fi pusă la îndoială.

De pildă, dacă un subaltern își dorește să promoveze, șeful lui are autoritate atâta vreme cât poate influența respectiva promovare. Dar și subalternul dispune de oarecare putere în această situație, pentru că și șeful lui trebuie să avanseze pe cineva într-un post rămas liber.