

DANIEL GOLEMAN

Strălucitul studiu al lui Dacher Keltner ne oferă o perspectivă proaspătă asupra tiparelor ascunse ale puterii din societate, politică și propriile noastre vieți.

dacher
keltner

paradoxul
puterii



196

Cuprins

<i>Introducere</i>	7
<i>Principiile puterii</i>	23
CAPITOLUL 1	
Puterea înseamnă să faci o schimbare în lume.	27
CAPITOLUL 2	
Puterea este dată, nu preluată	49
CAPITOLUL 3	
Puterea durabilă provine din concentrarea atenției asupra celorlalți.	78
CAPITOLUL 4	
Abuzurile de putere	108
CAPITOLUL 5	
Prețul neputinței.	148
EPILOG	
Cele cinci căi spre putere	171
<i>Mulțumiri</i>	177
<i>Note</i>	179
<i>Indice</i>	203
<i>Lista ilustrațiilor</i>	213

PRINCIPIILE PUTERII

Principiul nr. 1

Puterea înseamnă modificarea stării celorlalți.

Principiul nr. 2

Puterea este parte integrantă din orice relație și din orice interacțiune.

Principiul nr. 3

Puterea se regăsește în acțiunile de zi cu zi.

Principiul nr. 4

Puterea provine din acordarea de putere altor membri ai rețelelor sociale.

Principiul nr. 5

Grupurile acordă putere celor care urmăresc binele comun.

Principiul nr. 6

Grupurile construiesc reputația care determină capacitatea de a influența.

Principiul nr. 7

Grupurile îi recompensează prin statut și stimă pe cei care urmăresc binele comun.

Principiul nr. 8

Grupurile îi pedepsesc prin bârfă pe cei care subminează binele comun.

Principiul nr. 9

Puterea durabilă provine din empatie.

Principiul nr. 10

Puterea durabilă provine din generozitate.

Principiul nr. 11

Puterea durabilă provine din exprimarea recunoștinței.

Principiul nr. 12

Puterea durabilă provine din a spune povești care unesc oamenii.

Principiul nr. 13

Puterea conduce la empatie scăzută și la sentimente morale diminuate.

Principiul nr. 14

Puterea conduce la impulsivitate și egoism.

Principiul nr. 15

Puterea conduce la lipsă de politețe și de respect.

Principiul nr. 16

Puterea conduce la istorisiri despre personaje excepționale.

Principiul nr. 17

Neputința este caracterizată de confruntarea cu un mediu în care este prezentă o amenințare continuă.

Principiul nr. 18

Experiența neputinței este definită de stres.

Principiul nr. 19

Neputința subminează capacitatea unei persoane de a-și aduce contribuția pe plan social.

Principiul nr. 20

Neputința conduce la o sănătate precară.

CAPITOLUL 1

Puterea înseamnă să faci o schimbare în lume

Cu 20 de ani în urmă, când mi-am început studiul legat de putere, aceasta era adesea echivalată cu coerciția, forța și dominația. Înălțarea și decăderea națiunilor a fost explicată prin termeni ca inovație militară, cucerire și autodepășire, precum și prin efectele acțiunilor militare asupra puterii economice a unei țări.¹ Relațiile de clasă au fost descrise sub formă de opresor și oprimat și în funcție de modul în care dominația economică determină conținutul conștiinței. Relațiile de gen erau percepute prin prisma subjugării.

Această imagine a puterii ca guvernare prin forță este cel mai bine exprimată în *Principele*² lui Niccolò Machiavelli, un tratat citit anual de sute de mii de studenți înscriși la cursuri de istorie, și predat în școli de administrație³, de afaceri și de politici publice din întreaga lume. Operele lui Machiavelli sunt scrise într-o perioadă caracterizată de violențe extreme.⁴ Crima era de aproximativ o sută de ori mai uzuală decât astăzi. Violul era admis. Tortura era un spectacol public adesea însoțit de cântece și poezii. Abuzurile de putere puteau scăpa nepedepsite: cei care știau să citească erau puțini, nu exista jurnalism pentru a-i trage la răspundere pe cei puternici pentru faptele lor, nu exista nici vreo autoritate polițienească organizată care să

instituționalizeze forța marțială, iar noțiunea de drepturi individuale universale era extrem de limitată.

Principele ne oferă o filozofie a puterii adecvată pentru aceste vremuri violente, tratând puterea în forma sa cea mai pură ca „forță și fraudă”.⁵ Câștigăm și păstrăm o asemenea putere angajându-ne în acțiuni coercitive și imprevizibile care sunt disproporționate, feroce și violente. Ne agățăm de o asemenea putere părând virtuoși, chiar dacă în realitate intențiile noastre sunt mult mai puțin onorabile. Acest tip de putere reduce la tăcere (sau ucide) rivali și critici, inspiră supunere și amuțește masele. Prin forță și fraudă coercitive, dominăm.

Dar putem găsi ușor exemple care să combată această concepție referitoare la putere. Multe dintre cele mai semnificative schimbări din istoria noastră – adoptarea sufragiului femeilor, a legislației drepturilor civile, mișcarea pentru libertatea de exprimare și rolul acesteia în protestele împotriva Războiului din Vietnam, răsturnarea apartheidului, înmulțirea drepturilor homosexualilor – au fost produse de oameni cărora le lipsea puterea economică, politică și militară; ei au schimbat lumea fără ajutorul puterii coercitive.⁶

Un studiu recent a examinat 323 de mișcări opoziționiste din 1900 până în 2006, în locuri precum Timorul de Est și țări din fostul bloc sovietic.⁷ Unele dintre aceste mișcări au apelat la măsuri de forță coercitivă – bombe, asasinat, decapitări, tortură și uciderea civililor. Altele s-au bazat pe tactici nonviolente – marșuri, ronduri de noapte, petiții și boicoturi. Cele din urmă au condus într-o mai mare măsură (53% vs 26%) la creșterea puterii politice,

câștigarea suportului larg al cetățenilor și de a contribui la prăbușirea regimurilor opresive.

Oamenii recurg la forța coercitivă atunci când puterea le scapă efectiv din mâini. Pe plan profesional, cei care aplică strategii machiavelice în viața socială – minciuni, manipulare și călcatul pe cadavre pentru a avansa pe scara socială – au, de fapt, mai puțină putere și influență decât o persoană obișnuită.⁸ Pe plan personal, partenerii de cuplu prezintă o probabilitate mai mare de a-și trata persoana iubită într-un mod coercitiv – prin abuz psihic, fizic și prin amenințări pe plan emoțional – atunci când se simt *mai puțin* puternici. Părinții prezintă o probabilitate ridicată de a-și maltrata copiii când se simt relativ *nepuțincioși* în fața unui copil încăpățânat.⁹ În școli, copiii abuzivi caută în mod continuu să domine și să-i păcălească pe ceilalți, dar de obicei se situează aproape de nivelul cel mai de jos al clasei în ce privește statutul, respectul și influența în ochii colegilor lor.¹⁰ În prezent, forța coercitivă prezintă calea mai probabilă spre lipsa de putere, și nu spre câștigarea de putere.

Dacă privim din perspectiva lui Machiavelli, suntem orbi la modul cum se răspândește puterea în viața noastră cotidiană. Punând semnul egal între putere și violența nemiloasă a dictatorilor faimoși – Hitler, Stalin, Saddam Hussein, Pol Pot –, nu mai percepem felul în care puterea ne modelează propriile interacțiuni cu prietenii, părinții, partenerii de cuplu, copiii și colegii de muncă. Gândindu-ne la putere sub forma unor acte de dominare extreme – tancuri care circulă prin sate, gărzile de la Abu Ghraib care îi torturează pe prizonieri –, nu mai reușim să înțelegem cum își pune puterea amprenta asupra unor acte mai uzuale care implică raționamentul, creativitatea, gândirea etică, afecțiunea și emoția. Atunci când conceptualizăm puterea sub forma

coerciției, nu mai putem pricepe paradoxul puterii pentru că însăși înțelegerea noastră legată de esența puterii este distorsionată.

În 1938, când fascismul a pus stăpânire pe Europa, filozoful englez Bertrand Russell a observat că, „în științele sociale, conceptul fundamental este Puterea, în același sens în care Energia este conceptul fundamental în fizică... Legile dinamicii sociale sunt legi care pot fi formulate doar în termeni de putere.”¹¹

Provocarea noastră constă în a înțelege cum este modelată de putere dinamica socială. Ultimii 40 de ani au condus la o îndepărtare de forța coercitivă ca bază și expresie a puterii. Cu patru decenii în urmă, oamenii credeau că leadershipul implică dominație, un punct de vedere dogmatic și forță, fie că e vorba de afaceri, lege, jurnalism, politică, sport sau organizații comunitare. Dar, în prezent, lucrurile sunt diferite, reflectând schimbările sociale survenite în ultima vreme: în America de Nord, America de Sud, Europa, Asia și Orientul Mijlociu, oamenii au ajuns să creadă că puterea este cel mai bine exprimată prin compasiune, prin creșterea bunăstării celorlalți și prin faptul că înțelegerea și căldura emoțională sunt la fel de importante pentru leadership ca și îndrăzneala, violența și un punct de vedere dogmatic.¹²

Atunci, un prim pas pentru a răspunde provocării lui Bertrand Russell constă în a ne lărgi concepția despre ce înseamnă puterea. O nouă conceptualizare a puterii ar trebui să se aplice tuturor relațiilor și interacțiunilor de orice tip, nu doar celor care implică forța asimetrică. Ar trebui să clarifice nenumăratele moduri în care ne influențăm reciproc: prin stimularea ideilor noi, conducerea de proteste,

ajutorarea celor aflați la nevoie sau redirectionarea fluxului de capital. Ar trebui să se aplice tuturor contextelor în care oamenii interacționează și să ne ajute să înțelegem toate formele de schimb social.

Iată o definiție care îndeplinește aceste cerințe: puterea înseamnă să faci o schimbare în lume.¹³ Această definiție este pragmatică în esența ei: puterea înseamnă să schimbi viața celorlalți. Definiția reflectă natura noastră extrem de socială: facem o schimbare în lume influențându-i pe ceilalți.

Această definiție vine în contradicție cu anumite idei preconceptuate. Puterea nu se referă în mod necesar la atenție sau faimă, fiindcă cei faimoși fac adesea prea puține lucruri pentru a schimba lumea, pe când cei care aduc schimbarea rămân de obicei necunoscuți, având parte de foarte puțină faimă. Puterea nu se referă în mod necesar nici la bogăție, nici la clasa socială, așa cum se presupune adesea. Clasa socială – combinația dintre avere, educație și prestigiu profesional – explică doar 10-15% din totalul senzației de putere și influență din orice clipă.¹⁴ Banii și clasa socială echivalează cu puterea doar atunci când oamenii folosesc aceste resurse pentru a le schimba viața celorlalți.

Dacă recunoaștem că puterea înseamnă a schimba lumea, atunci, de aici rezultă patru principii:

PRINCIPIUL NR. 1 Puterea înseamnă modificarea stării celorlalți.

PRINCIPIUL NR. 2 Puterea este parte integrantă din orice relație și din orice interacțiune.

- PRINCIPIUL NR. 3 Puterea se regăsește în acțiunile de zi cu zi.
- PRINCIPIUL NR. 4 Puterea provine din acordarea de putere altor membri ai rețelelor sociale.
-

Să explicăm raționamentul care stă la baza acestor principii. Schimbăm lumea schimbând starea celorlalți (Principiul nr. 1). Prin urmare, puterea face parte din fiecare interacțiune și fiecare relație (Principiul nr. 2). Date fiind aceste două principii, puterea este dinamică, în continuă schimbare și se regăsește în acțiunile de fiecare zi din viața noastră (Principiul nr. 3). Astfel, puterea nu este localizată în noi; este distribuită în cadrul rețelelor sociale și rezidă în a le da putere celorlalți (Principiul nr. 4). Vom examina în capitolul de față acest argument și dovezile care stau la baza celor patru principii.

Puterea înseamnă modificarea stării celorlalți

Dacă științele sociale tind să conceptualizeze puterea sub formă de bani, forță militară și participare politică, acest lucru este justificat: acțiunea din aceste domenii poate conduce la o schimbare semnificativă a lumii. Dar dacă puterea pătrunde în orice tip de dinamică socială, atunci trebuie să o redefinim pentru a explica felul în care oamenii fac o schimbare în lume în moduri care nu implică bani, acțiuni militare sau politică.

Puterea reprezintă, atunci, capacitatea de a modifica starea celorlalți. Prin *stare* mă refer pur și simplu la situația unei alte persoane sau a altor persoane. Starea se poate

referi la orice – contul bancar al unei persoane, o credință, o emoție, sănătatea fizică, capacitatea de a vota, senzația de a fi supravegheat sau un tipar de activare la nivelul creierului ori de răspuns la nivelul sistemului imunitar.

Definind puterea în acest mod, înțelegem mai bine de ce puterea are numeroase forme și cum îi influențăm pe ceilalți în cele mai diverse moduri. Putem influența starea economică a unei alte persoane modificându-i salariul, averea, siguranța locului de muncă sau economiile pentru pensionare, făcându-i o donație care să o scoată din sărăcie sau dirijând capital înspre ea ori înspre colectivul care îi permite să muncească. Îi putem modifica statutul politic, accesul de care se bucură la procesul politic, posibilitatea de a vota, sentimentul că are ceva de spus în politică sau cel de mândrie sau rușine națională.

Putem schimba cunoașterea legată de lume a unei persoane. De fapt, schimbarea socială profundă începe adesea prin schimbarea înțelegerii lumii. În secolul al XVIII-lea, trei sferturi din populația lumii era în sclavie și porțiuni extinse din economiile europene se bazau pe triumphiul sclaviei: transportul de mărfuri spre Africa, transportul sclavilor capturați spre Caraibe, unde erau puși să lucreze pe plantațiile cu trestie de zahăr și apoi livrarea mult râvnitului produs către europeni. Ce a destrămat această structură de putere? Cunoașterea. Într-o zi, un student de la Universitatea Cambridge, Thomas Clarkson, a susținut în cadrul unui concurs local un eseu cu privire la cruzimile comerțului cu sclavi. Eseul a câștigat și a fost transmis unor quakeri, care l-au cooptat pe Clarkson în mica lor rețea de aboliționisti. Plin de elan, Clarkson a călătorit mii de kilometri prin Marea Britanie, a discutat cu cei care trecuseră prin experiența sclaviei în Caraibe și a prezentat ceea ce a aflat în

eseuri și pamflete. Dezvăluirile lui au generat boicoturi, au trezit conștiința liderilor din Camera Lorzilor și Comunelor și, în cele din urmă, au condus la abolirea sclaviei.¹⁵

Ne bucurăm de putere schimbând starea fizică a celorlalți. Virginia Apgar a fost prima femeie care a primit titlul de profesor la Colegiul Medicilor și Chirurgilor de la Universitatea Columbia. În 1952, sătulă de faptul că medicii considerau bebelușii născuți prematur prea slabi pentru a supraviețui și îi lăsau să moară, a introdus scorul Apgar, un test alcătuit din 10 elemente care măsoară respirația, ritmul cardiac, culoarea tenului, reflexele și activitatea musculară ale unui nou-născut, la un minut și la cinci minute de la naștere. Utilizarea pe scară largă a acestui scor în practica medicală a salvat sute de mii de vieți și a dus la o conștientizare sporită cu privire la costurile nașterilor premature, în prezent una din nouă nașteri din Statele Unite fiind de acest tip, și care consumă 26,2 miliarde de dolari anual din economia SUA. Îi influențăm pe ceilalți schimbându-le starea fizică.

Puterea rezidă în modificarea gusturilor, a preferințelor și a opiniilor celorlalți. Prin crearea de noi preferințe alimentare și obiceiuri culinare, cei care au lansat mâncarea de tip fast-food au influențat cu siguranță sănătatea colectivă a națiunilor la fel de puternic ca orice progres din medicină, cu mici excepții. Tunsoarea lui Vidal Sassoon „gata de purtat“ din anii 1960 a schimbat preferințele femeilor în materie de coafuri și în același timp le-a scutit de ore în șir de chin cu ondulate și spray-uri și le-a ajutat să-și găsească mai ușor de lucru în afara căminului. Lady Gaga a avut o influență revoluționară prin muzica ei asupra modului în care tinerii își înțeleg sexualitatea și genul, oferindu-le un limbaj și un forum public pentru a-și exprima identitățile mereu în dezvoltare.

Înțeleasă ca mod de a schimba starea celorlalți, puterea ne ajută să înțelegem cât de influente pot fi arta, muzica, satira și cuvântul scris. Aceste forme de expresie creativă e posibil să nu aibă un impact direct asupra contului bancar al unei persoane și să nu se dovedească decisive pe câmpul de luptă, dar sunt puternice deoarece schimbă convingerile unei persoane în legătură cu ceea ce este real, adevărat și drept.¹⁶ Sfaturile lui Dear Abby* au ajutat zeci de milioane de persoane să navigheze printre dilemele morale ale vieții de zi cu zi – cum să discute cu o fiică adolescentă despre depresie, ce să facă în legătură cu un soț fustangiu, cum să se înțeleagă cu o soacră sau un socru dificil. Rush Limbaugh, Glenn Beck, Jon Stewart, Stephen Colbert, *The Onion* și *Saturday Night Live* oferă unele dintre cele mai puternice reprezentări ale evenimentelor politice actuale. Figuri culturale precum Martha Stewart, Bono, LeBron James, Edward Snowden, Arianna Huffington și Oprah Winfrey ne clarifică și ne schimbă preferințele politice și percepția asupra a ceea ce considerăm că este drept și bine. În esență, puterea constă în modificarea stării celorlalți.

Puterea este parte integrantă din orice relație și din orice interacțiune

Cu 170 de ani în urmă, când membrii familiei britanice tipice luau o pauză ca să se bucure de o ceașcă de ceai,

* „Dragă Abby“, rubrică de ziar lansată în 1956 de Pauline Phillips sub pseudonimul „Abigail Van Buren“. Prin intermediul acestei rubrici, se ofereau răspunsuri la întrebările trimise de către persoane care se confruntau cu diverse probleme și care aveau nevoie de un sfat. Rubrica există și în prezent, articolele fiind scrise de Jeanne Phillips, fiica sa, care deține dreptul de autor asupra acestui pseudonim. (N. trad.)

e posibil să fi folosit un set în stil victorian din lut de pe la 1840 (*vezi* foto, mai jos).¹⁷ Era produs în masă pentru clasa mijlocie, cu modele argintii dantelate care decorau ceainicul, bolul de zahăr și cana de lapte. Bându-și ceaiul, acea familie britanică lua parte la politica de putere a Imperiului Britanic. Pentru a umple acel ceainic modest, englezii au purtat două războaie cu China – Războaiele Opiului – și și-au însușit teritorii din India și Ceylon, unde au creat forță de muncă ieftină care să recolteze frunzele băuturii naționale. Pentru a îndulci această băutură cu zahăr, elita imperiului britanic a condus comerțul cu sclavi. Lecția pe care trebuie să o reținem este că puterea impregnează orice obiect produs de om: prin modul cum e inventat și realizat, cum schimbă starea celorlalți, prin resursele de care e nevoie pentru a-l poseda și felul în care indică o poziție anume în societate.¹⁸



Și în cadrul relațiilor sociale, puterea e prezentă în fiecare interacțiune și relație. Psihologia socială – domeniul meu – a presupus mult timp că anumite categorii de relații nu depindeau de dinamica puterii – de exemplu,

cele dintre tinerii iubiți sau dintre părinte și copil. Cu siguranță, experiențe momentane din cadrul acestor tipuri de relații – contopirea cu cineva atunci când ne îndrăgostim, încântarea euforică de a ne hârjoni cu o ceată de puști de patru ani care au tăbărât pe noi chicotind – sugerează că anumite relații sunt într-adevăr independente de poziție, influență și putere.

Dar recent, studii extinse din întreaga lume au arătat că puterea face parte din orice relație.¹⁹ Da, în anumite relații, puterea este mai vizibilă și mai explicită – în cadrul regatelor care existau cu câteva mii de ani în urmă, a unităților militare, a ordinelor religioase, a sistemelor de caste din India și din alte țări și a structurilor organizaționale care ilustrează roluri din cadrul corporațiilor. Dar, la o analiză mai atentă, toate relațiile se dovedesc a fi definite prin influența reciprocă. Un făt aflat în dezvoltare și mama lui concurează de fapt pentru substanțe nutritive pe care mama le produce în abdomen, o competiție care ajută la explicarea anumitor afecțiuni corelate cu sarcina.²⁰ Chiar și cea mai neierarhică dintre relații – cea dintre mamă și copilul aflat în creștere – este caracterizată de tipare de influență reciprocă. Dacă definim puterea ca modificare a stării celorlalți, aceasta înseamnă că puterea pătrunde în toate relațiile, din cadrul familiei, dintre prieteni și din schimburile economice.

Recunoașterea faptului că toate relațiile sociale sunt impregnate de putere ne poate ajuta să ne înțelegem mai bine viața personală. De exemplu, văzute prin această nouă prismă a puterii, relațiile dintre frați pot apărea într-o lumină diferită. Mie mi se pare că am în comun cu fratele meu, Rolf, la fel de multe ca și cu orice altă ființă umană în viață. Vedem lumea printr-o prismă similară, codificată

genetic, modelată istoric. Dar eu sunt mai mare, iar această dinamică a puterii a influențat modul în care am evoluat devenind cei care suntem astăzi.

La începutul dezvoltării, frații mai în vârstă sunt mai mari, mai bine coordonați fizic și mai avansați în ce privește limbajul, capacitatea de raționament și independența fizică. Numeroase conflicte dintre frații foarte mici – până la șase sau opt pe zi – sunt legate de putere. Din această dinamică a puterii, frații își dezvoltă identități durabile.²¹ Dacă sunteți fratele mai în vârstă, există o probabilitate mai mare de a vă transforma într-o persoană care caută puterea (și care poate o studiază), care este mai orientată spre schimbarea stării realității (pentru că asta i-a favorizat de-a lungul istoriei pe cei ca voi) și care este puțin mai convențională în abordare. Dacă sunteți fratele mai mic, veți fi mai subtili în activitățile care presupun cooperare și atunci când faceți fapte bune, veți învăța să evitați conflictul cu frații voștri mai mari autoritari. Există o probabilitate mai mare să vă orientați înspre acțiuni inovatoare, riscante care pun la încercare starea realității, care a fost orientată împotriva voastră. Există mai multe șanse să susțineți și să conduceți revoluții științifice. Aveți mai multe șanse să deveniți rapid jucători de baseball profesioniști.²² Vă puteți orienta mai ușor spre o carieră precum cea de artist de stand-up comedy și să-i ridiculați pe cei aflați la putere. Putem să găsim originea propriei identități în dinamica de putere din viața noastră timpurie de familie.

Suișurile și coborâșurile vieții amoroase urmează dinamica puterii. Dragostea pe care partenerii o resimt reciproc este marcată de echilibrul puterii dintre ei. În cuplurile mai egalitariste, în care ambii parteneri își acordă reciproc putere, partenerii simt mai multă iubire, mai multă

încredere și mai multă satisfacție.²³ Dar în relațiile heterosexuale în care femeia se simte lipsită de putere, există o probabilitate mai redusă ca ea să aibă orgasm, să fie interesată de sex și să fie pregătită pentru el, prin lubrifierea pereților vaginali.²⁴ În cadrul cuplurilor heterosexuale în care bărbatul se simte lipsit de putere, de exemplu, în urma pierderii locului de muncă sau a unui declin economic, există un risc crescut de ejaculare prematură sau de disfuncții erectile. Dorința sexuală nu poate fi separată de putere, și nici sora sa poetică, iubirea.

Teoreticienii au susținut de mult că, în prietenie, formăm relații definite de asemănare, egalitate și reciprocitate. Și este evident că acest lucru e adevărat. În același timp, însă, prietenii se produc în cadrul relațiilor sociale care sunt marcate de dinamica puterii. Un studiu efectuat asupra prietenilor din copilărie a scos la iveală faptul că acei copii care aveau o rețea bogată de prieteni se bucurau de numeroase beneficii ale puterii – primeau mai multe invitații la petreceri aniversare și la întâlniri cu prietenii de joacă și erau mai respectați de colegi. Acei copii care nu erau numiți la fel de frecvent prieteni prezentau o probabilitate mai mare să sufere din cauza lipsei de putere – să simtă respingerea socială, rușinea, umilirea și dorința de a se răzbuna în urma frustrării.²⁵

Relația părinte-copil este impregnată de putere în nenumărate moduri, de la cel în care un părinte găsește o soluție la crizele de nervi ale unui copil de patru ani, la acela în care un adolescent se supune regulii impuse de părinte de a nu se droga. Fotografia de pe următoarea pagină a fost făcută într-o plimbare de 13 kilometri cu bicicleta prin canioanele amețitoare din parcul național Zion. În timpul acestei plimbări cu familia, le-am dat fiicelor mele, Natalie

și Serafina, atunci în vârsta de zece și opt ani, o mână de bomboane M&M's după fiecare kilometru; în fond, treaba bună trebuie recompensată, și-a zis psihologul din mine. La jumătatea drumului, m-am lăsat călăuzit de rațiune, iar ele de ciocolată, așa că am decretat că nu le voi mai răsplăti eforturile. Fiicele mele au contraatacat prin manifestarea emoțională din fotografie (făcută de pe bicicletă). În mai puțin de o secundă întindeam mâna spre buzunar după punga de M&M's ca să le mai dau bomboane.



Cum își cresc oamenii copiii reiese din atitudinea lor față de putere.²⁶ Părinții care își exercită autoritatea în mod direct, dar le lasă celor mici posibilitatea de a se exprima liber și de a fi independenți au parte de copii mai bine integrați în societate decât părinții cu un stil de abordare anarhic sau care impune o ierarhie rigidă, coercitivă și care decretează de pe poziții de autoritate absolută ce este bine și ce este rău.

Puterea nu este limitată la sălile de conferințe, câmpurile de luptă sau sala de ședințe a Senatului Statelor Unite. Există suficientă politică pe terenurile de joacă, în dormitoare, în jurul meselor, în birouri și în baruri. Definirea puterii drept capacitatea de a modifica starea celorlalți ne ajută să înțelegem cum și de ce aceasta impregnează toate interacțiunile sociale și relațiile de orice tip.

Puterea se regăsește în acțiunile de zi cu zi

Specialiștii în psihologie socială folosesc de mult timp „paradigma grupului de discuție fără lider“ pentru a studia cine accede la putere. Mai mulți necunoscuți sunt adunați într-un grup și li se cere să rezolve o problemă împreună, cum ar fi să aleagă dintre diferiți candidați pentru o slujbă, să împartă o sumă de bani sau chiar să pună în ordine obiecte, precum o lanternă, o oglindă, un cuțit și un bidon, respectiv care ar fi cel mai folositor pentru a supraviețui singur în deșert timp de o săptămână. Nu sunt alocate roluri și nu este oferită nicio indicație; sunt lăsați să discute și să ajungă singuri la o decizie comună, totul fiind înregistrat video.

În timp ce iau decizia, unii dintre participanți câștigă putere – foarte repede. Observatorii din afară care se uită

la înregistrările video ale acestor interacțiuni cad de acord în aproximativ un minut în ce privește cine are putere și cine nu. Oamenii se împart rapid în tipare de influență pe care ceilalți le pot percepe. Puterea iese la iveală instantaneu când oamenii interacționează între ei.²⁷ Același lucru este valabil și în interacțiunile dintre copii. Când niște băieți între 10 și 12 ani se obișnuiesc cu viața din tabăra de vară, după o zi, unii dintre ei se bucură de mai multă putere decât ceilalți și modelează dinamica grupului lor.²⁸ Încă din primele zile de grădiniță, unii dintre cei cu vârsta de cinci ani sunt percepuți de colegii lor ca având mai multă influență, și alții mai puțină.²⁹ Chiar și în rândul copiilor de doar doi ani, unii se bucură rapid de mai multă influență la creșă, prin faptul că atrag atenția, dirijează jocul și controlează resurse valoroase – trotineta râvnită de toți sau leagănul favorit.

Puterea apare mereu și rapid, așa cum dezvăluie paradigma grupului de discuție fără lider. Oamenii câștigă putere ca urmare a unor comportamente mărunte, cotidiene: faptul că vorbesc primii, oferind un posibil răspuns la o problemă, că sunt primii care să-și exprime o opinie, dând frâu liber gândirii tuturor aruncând o sugestie fără legătură cu subiectul, o întrebare sau o observație amuzantă care face să se dezlănțuie creativitatea.³⁰

Puterea noastră se regăsește în acte simple care îi conectează pe oameni și care aduc cele mai mari beneficii grupului.³¹ Schimbarea pe care o producem în lume depinde de lucrurile cotidiene: faptul că punem întrebarea potrivită, că oferim încurajări, conectăm persoane care nu se cunosc între ele, sugerăm idei noi. Puterea este surprinzător de prezentă în acțiunile cotidiene ale vieții sociale. Este esențial pentru a evita paradoxul puterii să recunoaștem

că puterea durabilă se bazează pe a face lucruri simple care sunt benefice pentru ceilalți.

Faptul că puterea este corelată cu acțiunile cotidiene poate explica de ce prezintă mereu suișuri și coborâșuri.³² Capacitatea de a influența se schimbă mereu în funcție de acțiuni. Puterea unei persoane depinde de context: o femeie se poate simți puternică atunci când supervizează o echipă la muncă, dar relativ lipsită de putere acasă când negociază cu un adolescent neascultător. Chiar și în același context, puterea unei persoane variază în timp: la serviciu, într-o zi, persoana este încrezătoare în sine și influentă, în ziua următoare, mai puțin.

Studiile asupra rudelor noastre primate și a vânătorilor-culegători aduc de asemenea dovezi cu privire la acest al treilea principiu, respectiv că puterea este specifică în funcție de context, că variază în permanență și că depinde de acțiuni specifice adaptate la situația curentă. Speciile despotice precum gorilele și cimpanzeii recurg în mod uzual la amenințări și coerciție pentru a conduce, dar poziția lor – respectiv, influența și accesul la resurse – este negociată aproape în fiecare oră din fiecare zi între masculii și femelele alfa și rivalii lor.³³ Chiar și în cadrul speciilor mai bine ierarhizate, poziția poate fluctua și poate fi legată de context. Antropologii care au studiat vânătorii-culegători din Noua Guinee, Alaska, Bazinul Amazonului și Africa au descoperit că e dificil, dacă nu chiar imposibil, să identifice un unic lider.³⁴ În schimb, indivizii care aveau putere se schimbau în funcție de context și de acțiuni specifice relevante pentru nevoile grupului. Capacitatea individului de a influența – puterea – se regăsește în acțiuni obișnuite care sunt adaptate la contexte specifice și care promovează interesele grupului.