

## GESTIONAREA FACTORILOR DE RISC AI PERSONALITATII

Traducere dupa Robert Hogan\*

Acest articol a aparut initial in Talent Quarterly

Indiferent cat de inteligenti sau fermecatori sunt, aproape toti oamenii au unele aspecte mai putin placute ale personalitatii. In mare parte, aceste aspecte sunt tolerabile, dar folosite in contextul nepotrivit pot duce la frustrare si iritare. Ironic, cu cat cineva este mai talentat, cu atat este mai mare probabilitatea sa aiba o tendinta spre un comportament contra-productiv.

Robert Hogan si Joyce Hogan au creat expresia „*partea intunecata a personalitatii*” pentru a explica aceste comportamente exagerate. Spre deosebire de partea luminoasa a personalitatii – acele trasaturi care-i ajuta pe oameni sa se inteleaga bine cu altii si sa avanseze – partea intunecata este mai dificil de observat si devine vizibila odata cu trecerea timpului. Vestea buna este ca exista si strategii si tactici de gestionare a partii intunecate a personalitatii: la un angajat, la un sef si chiar la tine insuti.

### **Definirea partii intunecate a personalitatii**

Robert Hogan si Joyce Hogan au folosit conceptul de „*partea intunecata a personalitatii*” pentru a explica de ce unii sefi inteligenti, muncitori si orientati spre rezultate ajung uneori sa esueze. Comportamentele contra-productive ies la iveala cand oamenii nu sunt atenti in a-si gestiona reactiile: cand sunt stresati, obositi, supra-incarcati sau, pur si simplu, nepasatori. Din cauza presiunii si a solicitarilor continue aferente locului de munca si din cauza efectului de izolare conferit de statut, cei aflati in pozitii de conducere sunt expusi la a manifesta comportamente exagerate, toxice.

Tendintele partii intunecate a personalitatii au la baza premise gresite cu privire la cum percepem ca suntem tratati de ceilalti si la strategiile comportamentale care duc la atingerea propriilor obiective.

Unii manageri folosesc diverse strategii pentru a isi realiza propriile interese prin manipularea celorlalti. Acesti oameni sunt egoisti si neglijeaza nevoile celorlalti, in cele din urma pot avea castiguri pe termen scurt, dar cu riscul de a inregistra pierderi pe termen lung.

Un alt exemplu: prezentarea exagerata si repetitiva a propriilor realizari ii poate impresiona pe ceilalti pe moment, dar daca acea persoana insista, va avea reputatia de persoana centrata pe sine si laudaroasa si aroganta.

Un motiv pentru care partea intunecata este dificil de detectat este faptul ca pentru fiecare dintre tendintele exagerate exista si avantaje si dezavantaje. De exemplu, pasiunea poate fi insotita de volatilitate emotionala; increderea in sine poate fi insotita de aroganta; dorinta de a face pe plac celorlalti poate fi asociata cu incapacitatea de a gandi/decide independent. Prin urmare, cei din jur tolereaza „toanele” deoarece sunt inspirati de pasiune, sau tolereaza lipsa gandirii independente deoarece sunt atrasi de acceptare – cel putin pana cand obolesc sa suporte dezavantajele.

Robert Hogan si Joyce Hogan au identificat 11 dimensiuni ale partii intunecate a personalitatii. Acestea sunt definite in tabelul 1 de mai jos, unde sunt prezentate si calitatile si riscurile asociate lor.

Impreuna cele 11 trasaturi acopera un spectru larg de comportamente. Dupa cum este indicat in tabel, acestea se incadreaza in trei categorii reprezentand trei strategii distincte de „coping”: evitarea, seductia si intrarea in gratiile celorlalti.

De exemplu, volatilitatea persoanelor iritabile este menita sa-i tina pe cei din jur la distanta; farmecul persoanelor exuberante este menit sa capteze atentia; iar conformismul persoanelor care vor sa-i multumeasca pe ceilalti este menit sa atraga aprobarea lor.

Rigiditatea si exagerea (prea mult) sunt aspecte negative comune al acestor trasaturi. In cazuri extreme, o persoana pierde controlul in a nu lasa pasiunea sa se transforme in volatilitate sau increderea de sine sa se transforme in aroganta. Pentru a fi eficace, o persoana trebuie sa mentina controlul – trebuie sa *controleze aceste tendinte* in loc sa *fie controlat* de acestea. Cheia este sa fii selectiv cand le folosesti si sa ai grija in ce masura. Dat fiind faptul ca mediul de lucru este in prezent atat de fluid si in continua schimbare, aceasta versatilitate este critica. Ce poate fi util intr-un context poate fi un obstacol intr-un alt context. Din aceasta perspectiva, trasaturile care tin de partea intunecata pot fi vazute drept calitati cand sunt folosite cu masura si in contextul potrivit, cu potentialul de a deveni slabiciuni daca sunt folosite excesiv.

Cu toate acestea, o atitudine pasiva fata de trasaturile care tin de partea intunecata nu este indicata.

Un studiu asupra liderilor pe care publicat impreuna cu James LeBreton si Joyce Hogan arata ca atat atitudinea activa, cat si cea pasiva erau asociate cu comportamente de conducere contraproductive. De exemplu, abordarea prea activa a fost asociata cu micro-managementul si concentrarea excesiva pe detalii, in timp ce abordarea prea pasiva a fost asociata cu lipsa disciplinei in obtinerea rezultatelor. Persoanele cu imaginatie bogata au fost asociate cu trecerea brusca de la o viziune/strategie ambitioasa la alta, iar persoanele cu imaginatie scazuta au fost asociate cu lipsa gandirii strategice.

Robert Hogan subliniaza maniera in care trasaturile care tin de partea intunecata afecteaza relatiile interpersonale, ceea ce interfereaza cu dezvoltarea increderii si lucrul in echipa. Cu toate acestea, studiul realizat impreuna cu Joyce Hogan, a aratat ca trasaturile care tin de partea intunecata nu era doar legate de comportamente interpersonale negative, ci si de decizii strategice si tactice contraproductive. Partea intunecata a personalitatii contribuie la esecul liderilor deoarece afecteaza relatiile si influenteaza negativ judecata.

## **Gestionarea partii intunecate a personalitatii celorlalti**

### **La angajati**

Deciziile de angajare corecte pot preveni mare parte din efectele negative ale partii intunecate a personalitatii. Dar este dificil sa se detecteze trasaturile care tin de partea intunecata a personalitatii intr-un interviu sau in baza unor mostre de comportament. Abilitatile sociale bine dezvoltate pot ascunde natura egoista a trasaturilor care tin de partea intunecata a personalitatii, iar managerii de resurse umane sunt deseori atrasi de partea pozitiva a charismei. Multi lideri esueaza exact din acelasi motiv pentru care au fost angajati. Consiliul de Administratie al Hewlett-Packard a angajat-o pe Carly Fiorina CEO pentru increderea sa iesita din comun si disponibilitatea sa de a implementa schimbari ambitioase; a concediat-o pentru concentrarea excesiva pe acea strategie si pentru incapacitatea de a obtine rezultate. Bill Clinton a fost ales pentru charisma sa si apoi aproape demis pentru indiscretiile determinate de atractia pe care a exercitat-o asupra unei tinere stagiare de la Casa Alba.

Procesele de angajare inteligente includ o evaluare psihologica sau un test precum *Inventarul de dezvoltare Hogan* pentru a scoate la iveala tendintele care tin de partea intunecata a personalitatii. Cea mai mare parte a analizei este simpla. Trebuie sa se evite

incompatibilitatile. De exemplu, trebuie sa se evite o persoana prea ambitioasa pentru un rol de executie, sau o persoana prea putin ambitioasa pentru situatiile in care obtinerea de rezultate ambitioase si dezvoltarea de relatii sunt prioritati. Trebuie sa se obtina alinierea: persoane ambitioase pentru roluri operationale, persoane creative pentru roluri strategice, persoane rezervate pentru roluri analitice. Cu toate acestea, trebuie sa se acorde atentie sporita scorurilor extreme si sa se ia in considerare posibilitatea exagerarii aspectelor pozitive. Partea intunecata a personalitatii este inevitabila. Toti avem aceste tendinte si in peste 20 de ani de evaluare a liderilor nu a fost identificat niciodata un candidat perfect. Exista si un alt aspect: riscul si recompensa merg impreuna, iar angajatii cu potential cu adevarat ridicat au in majoritatea lor niveluri ridicate ale trasaturilor care tin de partea intunecata a personalitatii. Ganditi-va la Steve Jobs cand era tanar, a carui aroganta exploziva a cauzat concedierea sa din compania pe care o fondase. Aceeasi incredere si pasiune, atenuata de varsta si experienta, au contribuit la transformarea domeniului distributiei muzicale si al celui al dispozitivelor mobile cand compania Apple, intr-un moment de disperare, i-a acordat a doua sansa. Pe parcursul procesului de selectie, in loc sa incercati sa evitati partea intunecata, este mai practic sa o acceptati, dar cautati dovezi ca acel candidat este constient de aceste tendinte si le poate controla. In cele din urma, fiecare plan de integrare ar trebui sa includa o strategie de gestionare a riscurilor pentru minimalizarea tendintelor care tin de partea intunecata a personalitatii, in special in etapele timpurii stresante ale unei tranzitii.

### Cele 11 dimensiuni ale partii intunecate

Trasatura partii intunecate	Definitie	Calitati	Riscuri
<b>Grupul 1: Tactici de evitare/intimidare menite sa-i tina pe ceilalti la distanta</b>			
Volatilitate emotionala	capricios, iritabil, dificil de multumit, imprezibil emotional	Pasiune si entuziasm	Toane si instabilitate
Scepticism	neincrezator, cinic, sensibil la critici, dificultate in a lua decizii	Abil politic si dificil de pacalit	Neincrezator, sensibil la feedback negativ
Precautie	lipsa de asertivitate, rezistenta la schimbare, lentoare in a lua decizii	Atent si precis	Nehotarar, nu-i plac riscurile
Deconectare sociala	izolare, indiferenta fata de sentimentele celorlalti, petrece mult timp singur	Productiv si calm sub presiune	Necomunicativ, insensibil
Pasiv-Agresivitate	aparent cooperant, dar de fapt iritabil, incapatanat	Relaxat si amabil aparent	Pasiv-agresiv si indirect
<b>Grupul 2: Tactici de seductie menite sa castige admiratia celorlalti</b>			
Aroganta	excesiv de increzator, se simte indreptatit, stima de sine exagerata	Siguranta de sine si hotarare	Arogant si centrat pe sine, nu asculta, nu isi asuma greselile
Manipulare	fermecator, isi asuma riscuri, testeaza limitele si cauta situatii interesante	Tolereaza riscurile, persuasiv	Impulsiv si manipulativ
Melodrama	dramatic, cauta atentie, intrerupe, abilitati de ascultare deficitare	Distractiv si expresiv	Melodramatic si exagerat, zgomotos
Imaginativitate	original, perspectiva unica,	Creativ si non-	Idei extravagante, dar

	gandeste si actioneaza intr-o maniera neobisnuita si excentrica	conformist	nepractice si dorinta de schimbari permanente
<b>Grupul 3: Tactici de atragere a simpatiei menite sa-i determine pe ceilalti sa ne placa si sa ne aprecieze</b>			
Perfectionsim	meticulos, precis, orientare catre detalii, etica a muncii solida si asteptari inalte	Lucreaza din greu si are standarde ridicate	Micro-management, pierdere in detalii
Submisivitate	vrea sa le faca pe plac celorlalti si nu-i place sa actioneze independent sau sa-si exprime dezacordul	Respecta regulile si este respectuos	Obedient, nu isi exprima punctul de vedere

### **La manageri**

Angajatii suporta deseori excentricitatile partii intunecate a personalitatii sefilor lor, insa nu-i pot confrunta in mod direct. Pentru a-l parafraza pe Voltaire, este periculos sa ai dreptate cand seful nu este cel potrivit. Angajatul are trei optiuni: sa sufere, sa demisioneze sau sa se adapteze. Pentru a se putea adapta la partea intunecata a personalitatii unui sef este necesar sa inteleaga motivatia care sta la baza comportamentului frustrant al acestuia si a folosi aceste forte intunecate in favoarea sa.

De exemplu, trebuie sa acordati spatiu persoanelor care-i intimideaza pe ceilalti din cauza stimei de sine scazute si trebuie sa transmiteti in mod strategic vestile proaste. Alegeti-va momentul in functie de dispozitia acestora si nu-i luati prin surprindere. Trimiteti-le un e-mail in care sa le spuneti ca va confruntati cu probleme in a stabili ordinea de zi pentru o discutie care urmeaza a avea loc dupa ce au avut timp sa proceseze disconfortul emotional initial. Si puneti accent pe faptul ca sunteti de partea lor si ca-i sustineti.

Acordati seducatorilor charismatici respectul si atentia pe care si le doresc. Asteptati-va sa-si asume meritul pentru ideile bune ale celorlalti si sa arunce vina pe ceilalti pentru erorile lor. Laudati-le succesul reamintind in detaliu aspectele admirabile si cum ceilalti pot invata din exemplul lor. Si asigurati-va ca feedbackul nu le ameninta nevoia de a se vedea drept exceptionali. Dimpotriva, explicati faptul ca unele comportamente si decizii problematice ii pot determina pe ceilalti sa-i considere mai putin decat exceptionali.

Reasigurati persoanele care vor sa va intre in gratii ca sunt placute si apreciate. Aceste persoane sunt sensibile la respingere si vor reactiona la cel mai mic indiciu ca sunt judecate. Formulati feedback-ul aratand maniera in care anumite comportamente pot submina increderea acordata de ceilalti. Aratati apreciere pentru asteptarile ridicate ale unui sef perfectionist, dar asteptati-va sa fiti evaluat(a) pe baza unor standarde nerealiste. Manifestati empatie fata de dorinta exagerata a unui sef de a-i face pe plac sefului sau, dar nu va asteptati sa apere pe cineva in fata acestuia.

In cele din urma, este necesar sa se ia in considerare propria parte intunecata a personalitatii pentru a evita disfunctionalitatea. Toxicitatea este amplificata de anumite combinatii: la un angajat submisiv va exista riscul obedientei oarbe fata de planurile riscante ale unui sef manipulativ. Un sef volatil emotional isi va pierde controlul daca un angajat arogant nu va lua in considerare preferintele sefului sau. Bineinteles, aceasta recomandare presupune o constientizare a propriei parti intunecate si capacitatea de a o gestiona.

### **Gestionarea propriei parti intunecate**

Partea intunecata este cel mai dificil de constientizat la propria persoana. Oamenii deseori isi rationalizeaza si justifica strategiile egoiste pentru a-i manipula pe ceilalti. Dupa mai multi ani de activitate in domeniul dezvoltarii liderilor, Robert Hogan defineste maturitatea ca fiind cat de mult te pacalesti despre cat de mult te pacalesti. Cei mai buni lideri se cunosc si-si pot constientiza mecanismele de manipulare a celorlalti sau a propriei persoane, respectiv actiuni care le menajeaza ego-urile in prezent dar care in viitor ii vor afecta negativ – pe ei insisi si organizatia din care fac parte.

Punctul de plecare este autoconstientizarea: trebuie sa ne cunoastem tendintele negative si constientizarea propriei parti intunecate necesita curaj. Cea mai buna modalitate prin care putem asimila aceste aspecte este o combinatie de evaluare obiectiva a personalitatii si feedback comportamental subiectiv de la colegi. Rezultatele testelor vor scoate la lumina tendintele intunecate, iar feedbackul de la colegi le va valida si prioritiza. De asemenea, feedbackul va contextualizeaza trasaturile care tin de partea intunecata a personalitatii si va spune, concret, cum se manifesta la locul de munca. Puteti chiar sa obtineti indicii despre factorii declansatori ai partii intunecate care va expun unor riscuri mai mari.

Cu toate acestea, constientizarea nu este suficienta. Dupa cum a spus Freud, problema cu modelul intuitiv este ca doar transforma un nevrotic ignorant intr-un nevrotic cunoscator. Trebuie sa va schimbati comportamentul, iar acest lucru necesita o disponibilitate de a iesi din zona de confort. Carly Fiorina poate fi exemplul perfect de lider a carui parte intunecata i-a creat probleme, dar a refuzat sa invete din greselile sale si sa-si schimbe comportamentul. Campania sa presidentiala esuata arata acelasi tipar care a cauzat concedierea sa de la H-P: ambitii mari fara planuri credibile de executie.

Dupa ce stiti ce tendinte doriti sa schimbati, trebuie sa aflati ce le declanseaza. De obicei este o amenintare. Directorul sceptic afla ca este paranoic cand oamenii soptesc. Directorul excesiv de precaut devine nelinistit cand un angajat sugereaza o schimbare si spune „Nu” inainte sa o ia in considerare. O alta mare ironie este ca majoritatea comportamentelor ofensive deriva dintr-o pozitie defensiva. Monitorizarea feedback-ului natural al organismului dvs. poate fi utila: Cand deveniti tensionat(a) sau incepeti sa transpirati?

Exista trucuri si tehnici pentru redirectionarea energiei emotionate in comportamente mai constructive in acel moment. Recunoasteti presiunea acumulata si detensionati situatia respirand profund si aplicand tehnici de relaxare. Adresati-va intrebarea sincera: Vreau sa fac acest lucru pentru mine sau pentru un scop nobil? Acordati-va timp inainte sa va angajati in decizii majore si reevaluati o pozitie initiala dupa ce va acordati un timp de gandire suficient. Rugati un coleg in care aveti incredere sa va ajute sa controlati situatia: discutati tendinta, evaluati semnele de avertizare si acordati persoanei respective permisiunea de a va oferi feedback in timp real.

Pentru a invata sa nu lasati partea intunecata sa va puna in umbra calitatile, veti avea nevoie de energie suplimentara. Mintea dispune de un volum limitat de energie bazata pe glucoza pentru a reglementa comportamentele intr-o maniera constienta, controlata. Trebuie sa va asigurati ca mentineti un nivel energetic bun: mancati sanatos, faceti sport, dormiti bine si luati-va pauze pentru a va reincarca bateriile.

In cele din urma, gestionarea partii intunecate inseamna sa va razganditi – sa recunoasteti cand aveti o teorie gresita si sa renuntati la anumite tipare legate de cum va puteti intelege cu ceilalti si cum puteti avansa. Liderul melodramatic invata ca este gresit sa spuna „Sunt foarte apreciat!” Liderul pasiv-agresiv accepta ca daca zambeste „Da” si apoi actioneaza „Nu”, acest lucru ii va aduce dusmani. Aceste mecanisme de comportament sunt formate de regula in circumstante foarte diferite, de exemplu la varste timpurii, cand trebuie sa facem fata provocarilor din lumea reala. Recunoasterea manierei in care situatiile se

schimba, in care suntem mai putin vulnerabili si dispunem de mai multe optiuni este esentiala pentru flexibilitatea necesara pentru a fi eficienti.

Scopul atenuarii partii intunecate este sa nu mai irosim energie si sa nu mai fim inefficienti, pentru a ne putea valorifica potentialul. Dar unde se opreste competitivitatea si incep problemele? Diferenta este deseori punctul in care interesul propriu lasa locul binelui comun: cand sentimentelor de siguranta, importanta si apreciere li se acorda o mai mare atentie decat echipei si organizatiei.

\*Robert Hogan este fondatorul Hogan Assessments.

Despre Hogan Assessments:

- Lider global in evaluarea personalitatii in scop de dezvoltare si talent management
- Peste **30 de ani de cercetare si implementare** a evaluarilor de personalitate
- Peste **450 studii de validitate**
- Pester **3.5 milioane persoane testate** la nivel global
- Instrumentele Hogan Assessments sunt utilizate de peste 50 % din companiile Fortune 500

Din 2006, partenerul exclusiv al Hogan Assessments in Romania, care a contribuit la adaptarea si normarea instrumentelor Hogan este Hart Consulting, companie cu 11 ani de prezenta pe piata.