

## Effect of Delays on Complexity of Organizational Learning.

Hazhir Rahmandad

*This experiment examines how members' individualistic or cooperative motivational orientations affect the processes and outcomes of negotiating groups. A total of 228 students participated in a three-person negotiation simulation where motivational orientations were induced through written instructions and members were aware of each other's orientations. Results showed that groups with only cooperative members were more satisfied with their negotiations than were groups with other member compositions. Conversely, groups with only individualistic members achieved higher joint gains than did groups with other member compositions. Process analyses indicated that individualistic groups increased their integrative activities and decreased their distributive activities toward the end of their negotiations. Our results challenge the dominant view that individualistic orientations are detrimental for group processes and outcomes.*

### Lulas Auf und Ab in der Meinungsgunst

Den „Teflon-Effekt“ – Markenzeichen von Fernando Henrique Cardoso bei jeder Krisenbewältigung – scheint Lula von seinem Amtsvorgänger nicht ganz geerbt zu haben. Zwar blieben die negativen Auswirkungen von Rezession und Beschäftigungslosigkeit des letzten Jahres noch bis Dezember 2003 kaum als Makel an Lula haften, und dessen Popularität erfreute sich – übrigens auch heute noch – im Vergleich zu seinen Vorgängern beachtlicher Rekordhöhen. Doch Mitte März 2004 registrierte das brasilianische Meinungsforschungsinstitut IBOPE einen ersten dramatischen Rückgang in der allgemeinen Einschätzung. Er betraf nicht nur die Regierungsleistungen insgesamt, sondern darüber hinaus – und sogar noch stärker – auch die persönliche Performanz Lulas als Regierungschef: Fiel die positive Bewertung der Regierungsleistungen insgesamt im Vergleich zu Dezember 2003 um 7% auf 34%, so schrumpfte das Vertrauen in Lula um 9% auf 60%, und die Zustimmung zu seinem Regierungsstil fiel schlagartig gar um 12% auf 54%.

Die Tatsache, dass die Zustimmung sich immer noch auf einer Rekordhöhe befindet, mag mit einem doch noch immer

vorhandenen „Teflon-Phänomen“ zusammenhängen – schließlich verfügt Lula als ehe-maliger kämpferischer Arbeiterführer und als begnadeter Volkstribun nach wie vor über ein beträchtliches Reservoir an charismatischen Mitteln. Doch beunruhigend für die führenden Politiker ist zweifelsohne die in dem steilen Abfall zum Ausdruck kommende Tendenz. Denn diese kann sich auf die im Oktober 2004 in den 5.561 Gemeinden Brasiliens stattfindenden Bürgermeister- und Gemeinderatswahlen katastrophal auswirken und ein Präjudiz für die im Oktober 2006 anstehenden Gouverneurs-, Parlaments- und Präsidentschaftswahlen darstellen. Auch deshalb sind die von den Meinungsforschern ausgemachten Gründe von Interesse, die sich (nach einer Zusammenfassung durch *Veja*, 31.3.2004: 40) auf zwei Aspekte konzentrieren:

Erstens die „Entmythisierung“ Lulas: Diese bleibt nicht länger auf die engen Kreise von Meinungsbildnern und Besserinformierten beschränkt, sondern hat auf breitere Kreise übergegriffen – vielleicht ein normaler **Verschleiß** nach 16 Monaten Regierung.