

Autor al bestsellerului mondial *Inteligenta emoțională*, apărut prima dată în 1995, DANIEL GOLEMAN (n. 7 martie 1946) este psiholog și cercetător în domeniul psihologiei clinice și al științelor comportamentale, discipline în care și-a obținut doctoratul la Harvard. A primit premiul Career Achievement (Premiul pentru Întreaga Carieră) din partea American Psychological Association (Asociația Americană de Psihologie). A colaborat cu numeroase publicații prestigioase, printre care *The New York Times*, *People*, *Time*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, *Psychology Today*, *Publisher's Weekly*, *Journal of Transpersonal Psychology*, *Observer*, *American Journal of Psychotherapy*, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* și *Journal of Applied Behavioral Science*. Pentru articolele sale a fost nominalizat de două ori la Premiul Pulitzer.

Dr. Goleman a publicat mai bine de 12 ani articole despre științele creierului și științele comportamentale în *The New York Times*. Este cofondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning și codirector al Consorțiului pentru Studierea Inteligenței Emoționale în cadrul Organizațiilor.

RICHARD BOYATZIS este profesor de conduită organizațională la Departamentul de Conduită Organizațională de la Facultatea de Management din cadrul Universității Case Western Reserve. Între 1994 și 1999, a coordonat Departamentul de Programe Educativе din cadrul aceleiași facultăți.

Înainte de a se alătura comitetului profesoral de la Case Western, Boyatzis a fost președinte și director general la McBer & Co., manager de operațiuni la Yankelovich, Skelly & White, și a făcut parte din comitetul de la Hay Group. Este autorul cărților *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* și *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development* și coautor al cărții *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teachings to Learning*. Este, de asemenea, autorul a numeroase articole despre motivația umană, schimbarea comportamentală autoimpusă și despre competențele de conducere și cele manageriale.

ANNIE MCKEE face parte din comitetul profesoral de la Școala Postuniversitară de Pedagogie a Universității Pennsylvania, predă la Institutul Aresty de Educație Executivă al Școlii Wharton și oferă consultanță liderilor din afaceri și diferitor organizații din lumea întreagă. În acest rol, Annie McKee construiește abordări inovatoare pentru dezvoltarea competențelor de conducere și lucrează la nivel internațional cu directori execuțivi, în calitate de consilier, concentrându-se asupra metodelor de schimbare a liderilor și a organizațiilor.

În ultimii ani, McKee a condus operațiuni de dezvoltare a competențelor de conducere pentru Hay Group, a fost director executiv al Centrului pentru Dezvoltare Profesională de la Universitatea Pennsylvania și a predat în programul de masterat al Școlii Wharton. A scris numeroase articole și a susținut prelegeri despre inteligența emoțională, schimbarea organizațională, dezvoltarea capacităților de conducere, educația în management, administrarea unei forțe de muncă tot mai complexe și metodologiile cercetării active.

**DANIEL GOLEMAN
RICHARD BOYATZIS & ANNIE MCKEE**

Inteligenta emoțională *în* **LEADERSHIP**

Ediția a III-a, revizuită și adăugită

Traducere din engleză de
SABINA DORNEANU

Cuprins

<i>Prefață la a X-a ediție aniversară.....</i>	9
<i>Prefață</i>	13
<i>Mulțumiri</i>	20
Partea întâi	
Puterea inteligenței emoționale	
Capitolul 1	
Conducere bazată pe inteligența emoțională	27
Capitolul 2	
Conducere rezonantă.....	52
Capitolul 3	
Neuroanatomia conducerii	69
Capitolul 4	
Repertoriul conducerii.....	98
Capitolul 5	
Stilurile disonante. A fi aplicate cu precauție!.....	120
Partea a doua	
Cum se formează un lider	
Capitolul 6	
Cum să deveniți un lider rezonant. Cele cinci descoperiri.....	145
Capitolul 7	
Motivația schimbării	184

Capitolul 8

Metamorfoza. Aplicarea schimbărilor în conducere 221

Partea a treia

Construirea unei organizații inteligente
din punct de vedere emoțional

Capitolul 9

Realitatea emoțională a echipei 269

Capitolul 10

Realitatea și viziunea ideală.

Cum poate prinde viață viitorul organizației 295

Capitolul 11

Crearea unor schimbări durabile 335

Anexa A

EI versus IQ 366

Anexa B

Inteligenta emoțională 370

Indice 375

Capitolul 1

Conducerea bazată pe inteligență emoțională

Liderii adevarăți ne impresionează. Ne trezesc pasiuni și stimulează tot ce e mai bun în noi. Dacă încercăm să explicăm de ce sunt atât de eficienți, vorbim despre strategie, viziune sau idei percutante. Însă realitatea este la un alt nivel, fundamental: liderii adevarăți fac apel la emoții.

Indiferent ce-și propun – să creeze strategii sau să mobilizeze echipele să acționeze –, succesul lor depinde de *cum acționează*. Chiar dacă se descurcă bine la toate celelalte capitole, dacă liderii eșuează în această sarcină de bază (canalizarea emoțiilor în direcția potrivită), nimic din ceea ce fac nu funcționează pe cât de bine s-ar fi putut sau ar fi trebuit.

Să luăm, de exemplu, un moment crucial prin care a trecut departamentul de știri de la BBC, gigantul mediatic britanic. Departamentul fusese instituit cu titlu experimental, și, deși cei aproximativ 200 de jurnaliști și redactori trăiau cu sentimentul că dădeau tot ce aveau ei mai bun, conducerea a decis să renunțe la serviciile lor¹.

Și mai rău a fost faptul că directorul executiv trimis să anunțe decizia angajaților strânsi laolaltă a început prin a prezenta elogios cât de bine funcționau posturile concurente și prin a spune că tocmai se întorsese dintr-o călătorie superbă la Cannes. Oricum vestea pe care le-o dădea era proastă, dar atitudinea lui abruptă, chiar ostilă a stârnit niște reacții cu mult peste frustrările așteptate.

Oamenii s-au înfuriat – nu numai din cauza deciziei luate de conducere, ci și pe mesager. Atmosfera a devenit atât de amenințătoare, încât, practic, aveai impresia că directorul acela ar fi trebuit să cheme paza ca să iasă în siguranță din încăpere.

A doua zi, un alt director a vizitat același grup de angajați. Abordarea sa a fost cu totul diferită. A vorbit din adâncul sufletului despre importanța crucială a jurnalismului pentru funcționarea unei societăți, și despre chemarea care i-a atras pe ei toți către domeniul respectiv. Le-a reamintit că nimeni nu se apucă de jurnalism ca să se îmbogătească – în profesia aceasta, banii au fost întotdeauna o chestiune periferică, iar siguranța slujbei a fluctuat în funcție de situația economică generală. Apoi a invocat pasiunea, chiar devotamentul cu care jurnaliștii și-au oferit serviciile. În final, le-a urat tuturor succes în cariera lor viitoare.

Când acest lider și-a încheiat discursul, angajații au izbucnit în urale.

Diferența dintre lideri constă în starea de spirit și tonul cu care și-au transmis mesajele: unul dintre ei a trezit ostilitatea grupului, în timp ce al doilea a deșteptat optimismul în fața dificultăților și chiar inspirația. Aceste două momente scot în evidență o dimensiune ascunsă, dar vitală a conducerii – impactul emoțional pe care îl au spusele și faptele unui lider.

Deși cei mai mulți oameni recunosc faptul că dispoziția liderului – și impactul pe care aceasta îl are asupra stării de spirit a celorlalți – joacă un rol semnificativ în orice organizație, emoțiile sunt considerate adesea prea personale și greu de evaluat pentru a putea vorbi despre ele în mod pertinent. Însă cercetările din domeniu au furnizat indicații detaliate nu numai despre posibilitățile de a măsura impactul pe care îl au emoțiile unui lider, ci și despre modul în care cei mai buni dintre ei au găsit căi eficiente de a înțelege și îmbunătăți maniera de a administra propriile emoții, dar și pe ale celorlalți. Cei mai buni lideri înțeleg rolul important

pe care îl joacă emoțiile la locul de muncă – nu numai în privința unor aspecte tangibile, precum rezultatele mai bune în afaceri sau păstrarea valorilor, ci și în privința unor elemente intangibile extrem de importante, cum sunt moralul ridicat, motivația și devotamentul.

Dimensiunea fundamentală

Responsabilitatea emoțională a liderului este *fundamentală* –adică se găsește pe primul loc – în două sensuri: este funcția elementară și, în același timp, cea mai importantă a conducerii.

Liderii au jucat întotdeauna un rol emoțional primordial. Fără îndoială că primii lideri ai umanității – fie că e vorba de șefii de trib sau de preoțești – și-au dobândit poziția în bună măsură datorită faptului că maniera lor de a se impune era convingătoare la nivel emoțional. De-a lungul istoriei, în toate culturile, liderul oricărui grup uman a fost întotdeauna cel la care ceilalți au căutat siguranță și claritatea atunci când s-au confruntat cu nesiguranța sau cu amenințările, ori atunci când au avut de îndeplinit o sarcină. Liderul se erijează în căluza emoțională a grupului.

În organizațiile moderne, responsabilitatea emoțională primordială –deși, acum, în mare parte invizibilă – rămâne în fruntea multiplelor obligații ale conducerii: canalizarea emoțiilor colective într-o direcție pozitivă și îndepărtarea poluării create de emoțiile toxice. Responsabilitatea aceasta cade în sarcina conducerii de la orice nivel – de la camera de prezidiu până la nivelul cel mai de jos.

Pur și simplu, în orice grup uman, liderul are capacitatea maximă de a influența emoțiile tuturor. Dacă emoțiile oamenilor sunt canalizate către entuziasm, se nasc performanțe; dacă oamenilor li se trezesc ranchiuna și anxietatea, ei își vor pierde randamentul. Acest fapt indică un alt aspect important al conducerii

Reșbazate pe inteligența emoțională: efectele sale depășesc îndeplinirea unei sarcini. Angajații sau subalternii așteaptă, de asemenea, din partea liderului o legătură emoțională încurajatoare – așteaptă empatie. Orice conducere include această dimensiune de bază, la bine sau la greu. Atunci când liderii canalizează emoțiile într-o direcție pozitivă, aşa cum a făcut cel de-al doilea director de la BBC, ei obțin ce e mai bun de la oameni. Numim acest efect *rezonanță*. Atunci când canalizează emoțiile într-o direcție negativă, aşa cum a făcut-o primul director, liderii produc *disonanță*, subminând fundamentele emoționale care le permit oamenilor să exceleze. Decăderea și prosperitatea unei organizații depind într-o proporție semnificativă de eficiența liderului în acoperirea acestei dimensiuni emotionale fundamentale.

Cheia funcționării conducerii bazate pe inteligența emoțională în avantajul tuturor stă în folosirea competențelor ce țin de *inteligența emoțională*: modul în care liderii se raportează la propria lor persoană și la ceilalți. Liderii care exploatează la maximum beneficiile conducerii bazate pe IE canalizează emoțiile celor pe care îi îndrumă în direcția bună.

Cum se întâmplă toate acestea? Cercetări recente pe creier dezvăluie mecanismele neurologice ale conducerii bazate pe inteligența emoțională și explică de ce abilitățile care țin de IE sunt atât de importante.

Ansa deschisă

Motivul pentru care atitudinea unui lider – nu numai ceea ce face, ci și *cum face* – contează atât de mult rezidă în configurația creierului omenesc: este vorba de ceea ce oamenii de știință au început să numească natura de *ansa deschisă* a sistemului limbic, unde se află centrii noștri emoționali. Un sistem de ansă închisă, cum este sistemul circulator, se autoreglează; ceea ce se petrece în sistemul

circulator al celor din jurul nostru nu are impact asupra propriului nostru sistem. Un sistem de ansă deschisă depinde însă, în bună măsură, de sursele din exterior, pentru a se regla.

Cu alte cuvinte, ne bazăm pe legăturile cu ceilalți oameni pentru a ne dobânde propria stabilitate emoțională. Sistemul limbic de ansă deschisă a fost, fără îndoială, un succes pe scară evolutivă, pentru că le permite oamenilor să se salveze emoțional reciproc – îi permite unei mame, de exemplu, să-și liniștească pruncul care plânge, sau unei maimuțe care stă de pază într-un grup de primătore să dea imediat alarmă atunci când percepă o amenințare.

În ciuda complexității civilizației noastre avansate, principiul ansei deschise rămâne valabil. Cercetările desfășurate în saloanele de terapie intensivă au arătat că prezența liniștită a unei alte persoane nu numai că face să scadă tensiunea arterială a pacientului, dar reduce și secreția de acizi grași care blochează arterele². Mai spectaculos este faptul că, în vreme ce trei sau mai multe incidente care provoacă un stres puternic, în decursul unui an (să spunem, o problemă financiară gravă, o conchediere sau un divorț), triplează rata deceselor în cazul bărbaților de vîrstă mijlocie, izolați din punct de vedere social, și nu au *niciun impact* asupra ratei deceselor în cazul bărbaților care cultivă relații apropiate³.

Oamenii de știință descriu ansa deschisă ca pe o „reglare limbică interpersonală”, prin care o persoană transmite semnale ce pot modifica nivelurile hormonale, funcționarea cardiovasculară, ciclul circadian și chiar funcțiile imunitare în organismul celeilalte persoane⁴. Iată cum partenerii îndrăgostiți sunt capabili să stimuleze fiecare în creierul celuilalt secreții de ocitocină, care creează un sentiment agreabil, de afecțiune. Însă în toate aspectele vieții noastre sociale, nu numai în relațiile amoroase, fizionomiile noastre interferează, iar emoțiile trec automat în registrul afectiv al persoanei alături de care suntem. Prin configurația de ansă deschisă

Responsabilul sistemului limbic înțelegem că ceilalți oameni ne pot schimba chiar și reacțiile fiziologice – și, deci, emoțiile.

Chiar dacă ansa deschisă face parte integrantă din viața noastră, de obicei nu conștientizăm acest lucru. Oamenii de știință au putut urmări în laborator procesul de armonizare a emoțiilor, măsurând reacțiile fiziologice – precum pulsul – a doi oameni care poartă o conversație agreabilă. La debutul conversației, corpurile lor operează în ritmuri diferite. Însă, după numai 15 minute de discuție, profilurile lor fiziologice prezintă o similaritate remarcabilă – un fenomen numit *oglindire*. Această răcordare este foarte intensă pe durata unui conflict care se agravează, atunci când furia și indignarea reverberează, dar el are loc, mult mai subtil, și în timpul unor interacțiuni agreabile⁵. Se întâmplă însă rareori pe durata unei discuții neutre din punct de vedere emoțional. Cercetătorii au constatat în repetate rânduri cum emoțiile se răspândesc într-o manieră irezistibilă ori de câte ori oamenii se află în preajma altora, chiar atunci când contactul este în întregime nonverbal. De exemplu, atunci când trei străini stau față în față în tăcere câteva minute, cel care este mai expresiv din punct de vedere emoțional le transmite celorlalți doi starea sa de spirit – fără să spună un singur cuvânt⁶. Același efect se produce la birou, în sala de ședințe sau în atelier; oamenii care lucrează în grupuri „se molipsesc“ în mod inevitabil de sentimentele celorlalți, împărțind totul, de la gelozie la invidie, anxietate sau euforie. Cu cât grupul este mai unit, cu atât transmiterea stărilor de spirit, a istoriei emoționale și chiar a punctelor nevralgice este mai intensă⁷.

În 70 de echipe de lucru din diverse ramuri industriale, de exemplu, membrii care au stat împreună la ședințe au sfârșit prin a împărții aceeași stare de spirit – fie că era bună sau rea – după un interval de două ore⁸. Asistentele și chiar cei care au urmărit ce se întâmplă le-au monitorizat stăurile de spirit timp de mai multe săptămâni sau la fiecare câteva ore de lucru împreună, constatănd

că emoțiile urmău același traseu – iar stările de spirit ale grupului erau în mare parte independente de fricțiunile de pe parcurs⁹. Studiile efectuate asupra echipelor de sportivi profesioniști dezvăluie rezultate similare: dincolo de sușurile și coborâșurile dispoziției echipei, membrii ei tind să-și sincronizeze stările de spirit după o perioadă de câteva zile până la câteva săptămâni¹⁰.

Contagiunea și conducerea

Interferențele permanente ale anelor limbice deschise între membrii unui grup creează un fel de supă emoțională, la care fiecare contribuie cu propriile arome. Însă liderul este cel care adaugă condimentul esențial. De ce? Din cauza modului implacabil în care funcționează lumea afacerilor: toți ochii sunt îndreptați asupra lui. Oamenii își preiau indiciile emoționale din vârful piramidei. Chiar și atunci când șeful nu este foarte vizibil – de exemplu, directorul general care lucrează în spatele ușilor închise, la un etaj superior –, atitudinea sa influențează starea de spirit a subordonaților direcți, și un efect de domino se propagă în tot climatul emoțional al companiei¹¹.

Observarea atentă a grupurilor de lucru în acțiune a scos la iveală mai multe căi prin care liderul reușește să joace rolul acesta crucial în determinarea emoțiilor comune¹². De regulă, liderii vorbesc mai mult decât oricine altcineva, iar spusele lor sunt ascultate cu mai mare atenție. De asemenea, liderii sunt de obicei primii care își exprimă opinia asupra unui subiect, iar atunci când ceilalți intervin cu comentarii, de regulă acestea se referă mai degrabă la ce a spus liderul decât la observațiile altora. Deoarece perspectiva pe care o au liderii asupra lucrurilor are o greutate specială, ei „gestionează înțelesul“ pentru grupul respectiv, oferind o cale de interpretare și deci o variantă de a reacționa emoțional la o situație dată¹³.

Respect p Însă nu doar spusele liderului au impact asupra emoțiilor.

Conform studiilor, chiar și atunci când liderii nu vorbeau, ei erau urmăriți cu mai mare atenție decât oricine altcineva din grup. Când oamenii adresau grupului în ansamblu o întrebare, ei stăteau cu ochii pe lider, ca să-i observe reacția. Într-adevăr, membrii grupului consideră de regulă că reacția emoțională a liderului este răspunsul cel mai bun și, în consecință, își modeleză după ea propriile reacții emoționale – în special într-o situație ambiguă, în care reacțiile sunt sau pot fi variate. Într-un fel, liderul fixează standardul emoțional.

Liderii pot fi generoși sau zgârciți cu laudele, pot să vină cu critici constructive sau distructive, își pot sprăjini subalternii sau se pot face că nu văd nevoile oamenilor. Ei pot să formuleze misiunea grupului în termeni care să confere mai multă semnificație contribuției fiecărui membru – sau nu. Pot să ofere îndrumare, astfel încât subordonații să vadă mai lăptătoare încotro se îndreaptă eforturile lor, încurajând astfel flexibilitatea și oferindu-le oamenilor libertatea de a-și folosi cele mai bune intuiții pentru a-și duce la bun sfârșit treburile. Toate aceste acțiuni contribuie la determinarea impactului emoțional pe care îl are un lider asupra celor pe care-i conduce.

Totuși, nu toți liderii „oficiali“ ai unui grup sunt obligatoriu și liderii emoționali. Atunci când, dintr-un motiv sau altul, liderul numit nu se bucură de credibilitate, oamenii pot căuta la altcineva îndrumare emoțională: o persoană în care au încredere și pe care o respectă. Liderul acesta *de facto* devine atunci persoana care modeleză reacțiile emoționale ale celorlalți. De exemplu, o celebră formație de jazz care purta numele liderului și fondatorului ei oficial își lua de fapt sugestiile emoționale de la un alt muzician. Fondatorul continua să se ocupe de programarea turneelor și de logistică, însă când trebuiau să decidă ce piesă va interpreta în continuare formația sau cum trebuie reglată instalația de sonorizare, toți ochii se întorceau către membrul dominant – liderul emoțional¹⁴.

Magneții umani

În orice caz, indiferent cine ar fi liderul emoțional, probabil că acesta dispune de harul de a acționa ca un fel de „attracție“ limbică, exercitând o forță palpabilă asupra ariei cerebrale emoționale a celor din jur. Urmăriți, de exemplu, o actriță talentată când interprează și veți vedea cât de ușor își atrage publicul pe orbita ei emoțională. Fie că încearcă să comunice agonia trădării sau bucuria triumfului, publicul simte și el întotdeauna același lucru.

Râsul și ansa deschisă

Emoțiile se pot răspândi ca virusii, însă nu toate emoțiile se transmit la fel de ușor. Un studiu realizat de Yale University School of Management arată că buna dispoziție și entuziasmul se răspândește cel mai iute, iritabilitatea este mai puțin contagioasă, în vreme ce depresia nu se transmite aproape deloc¹⁵. Starea de spirit pozitivă a angajaților are implicații directe asupra rezultatelor în afaceri. Stările de spirit, a dezvăluit studiul efectuat la Yale, influențează eficiența cu care lucrează oamenii; dispozițiile optimiste stimulează cooperarea, onestitatea și performanțele în afaceri.

Râsul demonstrează în mod deosebit forța ansei deschise în acțiune – și deci natura contagioasă a tuturor emoțiilor. Atunci când auzim râsete, zâmbim sau râdem automat și noi, provocând o reacție spontană în lanț care se propagă într-un grup. Veselia se răspândește atât de rapid pentru că în creierul nostru există circuite cu ansă deschisă, special configurate pentru a depista zâmbetele și râsul, care ne fac să reacționăm zâmbind sau râzând la rândul nostru. Rezultatul este o deturare emoțională pozitivă.

La fel, dintre toate manifestările emoționale, zâmbetele sunt cele mai contagioase; ele au o forță aproape irezistibilă