

DANIEL GOLEMAN se numără printre cei mai influenți zece autori care au scris despre lumea afacerilor, conform Accenture Institute for Strategic Change, iar *The Wall Street Journal* l-a inclus în topul celor mai influenți zece gânditori preocupați de economie. Articolul „What Makes a Leader?” din *Harvard Business Review* scris de dr. Goleman este cel mai citit material din această publicație, din toate timpurile, fiind cel mai solicitat pentru republicare în anul 1999.

Dr. Goleman a scris despre științele creierului și comportamentale pentru *The New York Times* timp de 12 ani. Este cofondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning și codirector al Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Printre cărțile sale se numără *Emotional Intelligence*, *Primal Leadership*, *Destructive Emotions*, *Social Intelligence*, *Ecological Intelligence* și *Brain and Emotional Intelligence: New Insights*.

EXTRAS

LEADERSHIP: PUTEREA INTELIGENȚEI EMOTIONALE

SELECTIE DE TEXTE

DANIEL GOLEMAN

Traducere din limba engleză de
ANA-MARIA DATCU

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

The Science of Self-Achievement, Adapted from Social Intelligence: The New Science of Human Relationships

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

Used by permission of Shearwater Books, an imprint of Random House, Inc.

CURTEA VECHÉ

26 36 362 100 100

cum ar fi recunoașterea chipurilor. Bucuria (indusă de vizionarea unei comedii) contribuie la activități care țin de emisfera stângă, cum ar fi performanța verbală. Vezi Jeremy R. Gray *et al.*, „Integration of Emotion and Cognition in the Lateral Prefrontal Cortex”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 1999, 2002, pp. 4115-4120.

¹⁰ Un argument similar apare în George și Bettenhausen, „Understanding Prosocial Behavior” și în Neal M. Ashkanasy și Barry Tse, „Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review”, în Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Hartel și Wilfred J. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, 2000, pp. 221-235.

¹¹ Amy Arnsten, „The Biology of Being Frazzled”, *Science*, 280, 1998, pp. 1711-1713.

¹² Thomas Sy *et al.*, „The Contagious Leader: Impact of the Leader’s Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 295-305.

¹³ M.T. Dasborough, „Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors”, *Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp. 163-178.

¹⁴ Neal Ashkanasy *et al.*, „Managing Emotions in a Changing Workplace”, în Ashkanasy *et al.*, *Emotions in the Workplace*.

¹⁵ James Harter, Organizația Gallup, raport nepublicat, decembrie 2004.

¹⁶ Sondajul este citat în Amy Zipkin, „The Wisdom of Thoughtfulness”, *New York Times*, 31 mai 2000, p. C5.

CUPRINS

Introducere: O sinergie surprinzătoare	9
Capitolul 1 Conducând cu inima	19
Capitolul 2 Care sunt atributele unui lider?	31
Capitolul 3 Leadership care produce rezultate	53
Capitolul 4 Coeficientul de inteligență al grupului	83
Capitolul 5 Fundamentele leadershipului	91
Capitolul 6 Creierul social	114
Capitolul 7 Starea optimă pentru reușită	118

Capitolul 8	Dezvoltarea inteligenței emoționale	137
-------------	---	-----

Anexă	Competențele leadershipului	143
-------	-----------------------------------	-----

Note	149
------------	-----

În urmă cu cincisprezece ani, într-o zi de iarnă, în apropierea orașului Portland din Oregon, un avion Boeing 727 a explodat în zbor, ucidând toți cei 102 pasageri și membri ai echipajului.

În urma unei anchete, s-a stabilit că incendiul a izbucnit în cabină, la bordul unui avion care se întorcea dintr-o călătorie de la San Francisco spre Portland, Oregon.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

În cadrul unei anchete, s-a stabilit că pilotul, Melburn McBroom, era un om deosebit de războinic și deosebit de agresiv.

MELBURN McBROOM ERA GENUL de șef dominator, cu un temperament care îi intimida pe aceia care lucrau cu el. Acest fapt ar fi trecut neobservat, dacă McBroom ar fi lucrat într-un birou sau la o fabrică. Însă dl McBroom era pilot în cadrul unei companii aeriene.

Într-o zi din anul 1978, avionul lui McBroom tocmai se apropia de Portland, Oregon, când acesta a observat o problemă la trenul de aterizare; ca urmare, el a recurs la sistemul de menținere a poziției, învărtindu-se o vreme la mare altitudine deasupra pistei, pentru a reuși să remedieze problemele tehnice.

În vreme ce McBroom era preocupat exclusiv de trenul de aterizare, rezervorul de carburant al avionului s-a golit treptat, apropiindu-se de nivelul zero. Însă copiloșilor le era atât de teamă de McBroom, încât nu i-au spus nimic, deși se aflau în pragul dezastrului. În cele din urmă, avionul s-a prăbușit, catastrofa soldându-se cu zece victime.

Astăzi, povestea acestei prăbușiri le este spusă adeseori pe post de „Aşa nu“ celor care învață să devină piloți de linie.¹

Respect pentru oameni și cărti

În 80% dintre cazurile de accidente aviatice soldate cu prăbușirea aparatului, piloții au comis greșeli care puteau fi prevenite, mai ales dacă membrii echipajului ar fi conlucrat mai bine, mai armonios. Munca în echipă deschide linii de comunicare, de cooperare, de ascultare și de exprimare necenzurată — adică elementele de bază ale inteligenței sociale —, aspecte asupra cărora se pune accent în prezent în cadrul cursurilor de formare a piloților, alături de cunoștințele tehnice.

Cabina pilotului este un microcosmos, după cum există unul în orice organizație. Lipsa contactului cu realitatea în cazul unui accident de avion, efectele distrugătoare ale unui moral scăzut, angajați intimidați sau șefi arroganți — oricare dintre zecile de alte combinații de deficiențe emotionale la locul de muncă — pot trece neobservate pentru cei din afară. Însă costurile unei asemenea realități pot fi remarcate prin intermediul mai multor semne, cum ar fi declinul productivității, depășirea frecventă a termenelor-limită, greșeli și neînțelegeri, precum și migrarea angajaților către alte firme similare. Există, inevitabil, un preț de plătit pentru nivelul foarte scăzut al inteligenței emotionale la locul de muncă. Atunci când acest nivel este excesiv de scăzut, companiile se prăbușesc și dispar pentru totdeauna.

Potențiala ca inteligența emoțională să prezinte avantaje reprezentă o idee relativ nouă în lumea afacerilor, iar unii manageri încă o acceptă cu greu. Într-un studiu efectuat asupra a 250 de directori, s-a constatat că majoritatea simțeau că funcția le solicită „mințea, și nu inima“. Mulți spuneau că se tem că nu cumva sentimentele de empatie sau de compasiune față de aceia cu care lucrează să-i

conducă la un conflict de interese cu scopurile organizaționale. Unul consideră că ideea de a detecta sentimentele și se pare un lucru absurd — ar fi „imposibil să discuți astfel cu oamenii“, declară el. Alții au protestat spunând că, dacă nu ar fi detașați din punct de vedere emoțional, n-ar mai putea să ia hotărârile „dure“ pe care le presupun afacerile — deși e mai probabil să anunțe aceste decizii într-o manieră mai blândă.²

Studiul menționat a fost întreprins în anii 1970, când mediul de afaceri era cu totul altul față de cel din zilele noastre. Consider că o asemenea atitudine este depășită, reprezentând un lux pe care ni-l puteam permite doar în trecut; noua realitate concurențială pune la loc de cinste inteligența emoțională la locul de muncă și pe piață, în general.

După cum îmi spunea Shoshana Zuboff, psiholog la Harvard Business School, „corporațiile au trecut printr-o schimbare radicală în acest secol, dată fiind transformarea peisajului emoțional. S-a înregistrat o lungă perioadă de dominație a managerilor în ierarhia companiilor, când șeful manipulator și bătăios era răsplătit pentru un astfel de comportament dur. Însă această ierarhie rigidă a început să se dizolve în anii 1980, sub dubla presiune a globalizării și a tehnologiei informației. Luptătorul din junglă a rămas un simbol al companiilor din trecut; managerul viitorului este tipul virtuozului în relații interpersonale.“

Unele dintre motivele acestei evoluții sunt mai mult decât evidente: să ne imaginăm consecințele asupra unei echipe de lucru atunci când unul dintre membri este incapabil să-și stăpânească mânia sau nu dă dovadă de sensibilitate

Respect pentru oameni și cărti

față de ceea ce simt oamenii din jurul său. Toate aceste efecte dezastroase ale agitației asupra gândirii individuale se manifestă la locul de muncă: când suntem supărăți, avem probleme cu reamintirea, concentrarea, ascultarea sau adoptarea de hotărâri adecvate. Sau, după cum spunea un consultant în probleme de management, „stresul îi prostește pe oameni”.

Pe de altă parte, să ne imaginăm ce beneficii pentru muncă ar aduce competențele emoționale: reglarea sentimentelor în acord cu aceia cu care lucrăm, stăpânirea neînțelegerilor astfel încât acestea să nu se agraveze, favorizarea capacitatei de concentrare când muncim. Leadershipul nu înseamnă dominare, ci arta de a-i convinge pe oameni să muncească pentru un scop comun. Iar din perspectiva carierei proprii, nimic nu este mai important decât să ne recunoaștem cele mai profunde sentimente în legătură cu ceea ce facem și care ar fi schimbările ce ne-ar putea aduce mai multă satisfacție în muncă.

Arta criticii

El era inginer și conducea un proiect de software; acum îi prezenta vicepreședintelui companiei rezultatele câtorva luni de muncă ale echipei sale. Colegii care lucraseră multe ore, timp de săptămâni întregi, la respectivul proiect se aflau alături de el, mândri să-și prezinte roadele muncii grele.

Dar când inginerul și-a terminat prezentarea, vicepreședintele s-a întors spre el și l-a întrebat sarcastic: „De când ai terminat școala? Specificațiile pe care mi le-ai prezentat sunt absolut caraghiioase. N-am să le aprob niciodată.”

CONDUCÂND CU INIMA

Inginerul, profund jenat și dezamăgit, n-a mai scos o vorbă pe tot parcursul ședinței, negru de supărare. Colegii din echipă sa au făcut câteva remarcă timide — unele chiar ostile — în apărarea proiectului lor. La un moment dat, vicepreședintele a fost chemat în altă parte, iar ședința s-a întrerupt brusc, lăsând în urmă multă amărciune și mânie.

În următoarele două săptămâni, inginerul a fost de-a dreptul obsedat de remarcile vicepreședintelui. Fiind demoralizat și deprimat, era convins că n-o să mai primească niciodată o misiune atât de importantă în cadrul companiei și chiar se gândea să plece, deși îi plăcea acolo. În cele din urmă, s-a dus la vicepreședinte și i-a amintit de întâlnire și de remarcile critice, dar și de efectul lor demoralizator. După care a încercat o foarte prudentă investigație, alegându-și cu grija cuvintele: „Îmi este oarecum neclar ce anume voi și să fac. Bănuiesc că nu ați încercat doar să mă puneti într-o situație penibilă — ați avut și alt scop în gând, nu-i aşa?”

Vicepreședintele a rămas uluit: habar n-avea că remarcă lui, care i se păruse doar una întâmplătoare, avusese un efect devastator. De altfel, considera că softul în cauză era unul promițător, doar că mai avea nevoie de mici îmbunătățiri; nu intenționase să-l respingă, ca și cum n-ar fi avut nici cea mai mică valoare. A declarat însă că nu și-a dat seama cât de prost reacționase și nici că jignise pe cineva. Deși cu întârziere, și-a cerut scuze.³

De fapt, este o chestiune de feedback faptul că oamenii trebuie să dețină informațiile necesare și esențiale pentru a-și duce efortul mai departe. În sensul inițial al teoriei sistemelor, „feedback” însemna schimbul de date despre cum

Respect pentru oameni și cărți

funcționează o parte sau alta a sistemului, înțelegându-se că această parte le afectează pe toate celelalte din sistem, astfel încât orice parte ce are tendința să iasă din matcă să poată fi modificată în bine. Într-o companie, toată lumea este parte din sistem, deci feedbackul este sistemul circulator al organizației, respectiv schimbul de informații care îi face pe oameni să afle dacă merge bine ceea ce ei realizează sau dacă este nevoie de vreo reglare, modernizare sau redirecționare. În lipsa feedbackului, oamenii merg pe bâmbâite; habar n-au care le este poziția în fața șefului sau a colegilor, ce se aşteaptă de la ei ori dacă anumite probleme se vor înrăutăti pe măsură ce trece timpul.

Într-un fel, critica reprezintă una dintre cele mai importante misiuni ale managerului. Totodată, este și una dintre cele mai temute și poate distruge tot. Exact ca în cazul vicepreședintelui sarcastic, mult prea mulți manageri nu știu să stăpânească arta crucială a feedbackului. Această deficiență are un cost enorm: aşa cum sănătatea emoțională a cuplului depinde de felul în care cei doi sunt în stare să-și comunice nemulțumirile, tot aşa eficacitatea, satisfacția și productivitatea la locul de muncă depind de felul în care angajaților li se reproșează diverse probleme. Într-adevăr, felul în care sunt emise și receptionate criticele determină pe termen lung cât de satisfăcuți sunt oamenii la locul de muncă și în relația cu colegii și superiorii.

Cea mai nefericită modalitate de a motiva pe cineva

Vicisitudinile emoționale care apar în căsnicie se manifestă și la locul de muncă, unde iau forme similare.

Reproșurile sunt considerate atacuri la persoană, și nu nemulțumiri care ar trebui să fie constructive. Sunt socrate atacuri *ad hominem*, punctate cu dezgust, sarcasm și dispreț; ele duc la contraatacuri și la refuzul de a-și asuma răspunderea, ceea ce în final înseamnă ridicarea unui zid între cele două părți sau o rezistență pasivă, potențată de sentimentul de a fi fost tratat injust. Într-adevăr, una dintre formele cel mai des întâlnite de critici distructive la locul de muncă, spunea un consultant în afaceri, este afirmația prin care se generalizează un fapt, de genul „Ai dat-o-n bară“, emisă pe un ton dur, sarcastic, furios, ceea ce nu permite nici dreptul la replică, nici vreo sugestie de îndreptare a situației. Persoana care primește această critică se simte neajutorată și furioasă.

Din punctul de vedere al inteligenței emoționale, astfel de reproșuri evidențiază o ignorare a sentimentelor declansate în cei cărora le sunt adresate și un efect devastator asupra sentimentelor care stau la originea motivării, energiei și încrederii în ducerea la bun sfârșit a unei îndatoriri profesionale.

Această dinamică distructivă a ieșit la iveală și într-un sondaj efectuat în rândul unor manageri cărora li s-a cerut să se gândească de câte ori s-au răstit la angajați atunci când s-au încins spiritele și s-a ajuns la atacuri la persoană.⁴ Crizele de furie au avut cam aceleași efecte ca și în căsnicie: angajații care primeau reproșuri mânoioase cel mai adesea au reacționat defensiv, găsindu-și tot felul de scuze sau evitând orice răspundere. Ori se blocau, adică încercau să evite orice contact cu managerul care le-a făcut o scenă. Managerii se înfuriau și mai tare din cauza acestor reacții și se simțeau provocăți, ceea ce indică

Respect pentru oameni și cărți

începutul unui ciclu care, în lumea afacerilor, se sfârșește cu demisia sau concedierea angajatului — adică o formă de divorț.

Într-adevăr, într-un studiu realizat asupra unui număr de 108 manageri și directori, criticele nefondate constituiau o bază pentru neîncredere, adevărate bătălii simbolice, dispute asupra puterii și surse de conflict la locul de muncă.⁵ Un experiment întreprins la Rensselaer Polytechnic Institute demonstrează cât de dăunătoare sunt remarcile tăioase în cadrul relațiilor de muncă. În cadrul unei simulări, voluntarilor li s-a trasat sarcina să realizeze o reclamă pentru un nou şampon. Un alt voluntar (un complice) trebuia să judece aceste reclame; voluntarii primeau de fapt unul dintre cele două reproșuri prestabilite. Unul dintre reproșuri era politicos și foarte la obiect. Dar celălalt presupunea amenințări și înnovățiri la adresa incapacității înăscute a persoanei respective, prin remarcă de genul „N-are rost nici măcar să mai încerci; nimic nu pare să-ți iasă bine”. Sau: „Poate că n-ai pic de talent. O să rog pe altcineva să facă treaba asta.” Evident că persoanele care au fost atacate au devenit încordate și furioase, având reacții antagonice și spunând că refuză să colaboreze ori să coopereze la alte proiecte cu persoana care i-a criticat. Mulți au susținut că, pur și simplu, vor evita orice contact cu persoana în cauză — cu alte cuvinte, s-a ajuns la zidul despre care vorbeam. Criticile aspre i-au demoralizat pe aceia care le-au primit, determinându-i să nu-și mai dea silință ca până atunci și, mai grav, ducându-i la convingerea că nu sunt capabili să facă nimic bine. Atacul la persoană a fost de-a dreptul devastator pentru moralul lor.

Mulți manageri sunt mult prea dispuși să critice și prea zgârciți cu laudele, dându-le de înțeles angajaților că nu fac decât greșeli. Această tendință spre critică se manifestă în cazul managerilor care nu oferă niciun fel de feedback pe o perioadă îndelungată. „Majoritatea problemelor legate de prestația angajaților nu apar brusc, ci se dezvoltă încețul cu încetul”, observă J.R. Larson, psiholog la University of Illinois din Urbana. „Atunci când șeful nu este în stare să-și exprime prompt sentimentele, se ajunge la o stare de frustrare tot mai acută. Apoi, într-o bună zi, el pur și simplu explodează. Dacă acea critică ar fi fost exprimată mai devreme, angajatul ar fi putut să corecteze problema vizată. Din păcate, mult prea adesea oamenii își enunță criticile doar atunci când nu se mai poate face nimic, când sunt atât de supărați, încât nu se mai pot abține. Iar criticele pe care le enunță sunt emise în cel mai distructiv mod, cu sarcasm și răutate, însărând o lungă listă de nemulțumiri neexprimate până atunci sau trecând direct la amenințări. Asemenea atacuri stârnesc întotdeauna contraofensive. Ele sunt percepute ca un afront, astfel încât cel căruia i se face reproșul se înfurie la rândul său. Este cea mai nefericită modalitate de a motiva pe cineva.”

Critică făcută cu artă

Să luăm în considerare și alternativa. Criticile comunicate cu stil pot deveni cel mai eficient mesaj transmis de manager. De exemplu, vicepreședintele din exemplul de mai sus putea să-i spună inginerului ceva de genul: „Principala dificultate în faza actuală este faptul că planul vostru v-a luat prea mult timp, crescând astfel costurile. Aș vrea să vă mai gândiți la propunerea voastră, mai ales la specificațiile

Respect pentru oameni și cărți

de design pentru dezvoltarea software-ului, spre a vedea dacă nu există o cale de rezolvare mai rapidă. „Un astfel de mesaj are un impact opus reproșului distructiv: în loc să creeze senzația de neajutorare, mânie și revoltă, păstrează speranța că se poate și mai bine și sugerează începutul unui plan de remediere.

Acest tip de critică făcută cu artă și stil se concentrează asupra a ceea ce persoana a făcut și poate face, și nu asupra defectului remarcat într-o treabă prost făcută. După cum observă și Larson, „atacul la persoană — ca atunci când îl numești pe cineva prost sau incompetent — își ratează ținta. Cel vizat intră imediat în defensivă, deci nu mai este receptiv la ceea ce urmează să-i spui și la felul în care ar putea să îndrepte lucrurile.“ Evident, acest sfat este valabil și în cazul cuplurilor căsătorite care trebuie să-și dezamorzeze neînțelegerile.

În ceea ce privește motivația, atunci când cred că eșecurile lor se datorează unei deficiențe proprii, care nu poate fi remediată, oamenii își pierd speranța și nu încearcă să îmbunătățească lucrurile. Acea convingere de bază care conduce la optimism constă în faptul că obstacolele sau eșecurile se datorează unor circumstanțe pe care le putem modifica, găsind soluții mai bune.

Harry Levinson, psihanalist devenit consultant în mediul corporatist, oferea următorul sfat în privința artei de a critica, legată întrinsec de arta de a lăuda:

- **Exprimă-te concret.** Alege o întâmplare semnificativă, un lucru care ilustrează o problemă-cheie ce trebuie modificată sau o deficiență recurrentă, cum ar fi incapacitatea

de a face bine anumite lucruri. Pe oameni îi demoralizează să audă numai că greșesc „ceva“, fără să afle exact ce anume, pentru a putea modifica situația. Concentrează-te asupra unor amănunte precise, menționează-i persoanei ce a făcut bine și ce a făcut prost și cum s-ar putea modifica situația. Nu folosi apropouri, nu face comentarii indirekte sau evazive; vei face să fie absolut obscur mesajul pe care vrei să-l transmiți. Trebuie să vorbești simplu și la obiect: spune exact care este problema, ce anume nu-ți convine, cum te simți în privința asta și ce poate fi schimbăt. Levinson sublinia că „specificitatea este la fel de importantă atât când lăudăm, cât și atunci când criticăm. N-aș spune că laudele vagi chiar n-au niciun efect, dar este sigur că nu valorează foarte mult și nici nu înveță mare lucru din ele.“⁶

- **Oferă o soluție.** Critica, la fel ca orice feedback util, trebuie să indice o cale de rezolvare a problemei. Altminți, acela care o primește rămâne frustrat, demoralizat sau lipsit de motivație. Critica poate să deschidă o ușă spre anumite posibilități și alternative de care persoana respectivă nu și-a dat seama până atunci sau, pur și simplu, o poate sensibiliza asupra anumitor deficiențe care, cu puțină atenție, pot fi remediate, motiv pentru care trebuie să includă și sugestii în legătură cu rezolvarea problemelor.
- **Fii prezent.** Criticile, ca și laudele, sunt mai eficiente atunci când le emiți față în față și între patru ochi. Cei care evită să formuleze reproșuri — sau laude — își pot ușura povara comunicând de la distanță, de exemplu în scris. Însă, în acest fel, comunicarea va fi prea impersonală