

Conducerea bazată pe inteligență emoțională

PARTEA ÎNTÂI

Puterea inteligenței emoționale

Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face. Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face.

Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face. Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face.

Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face. Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face.

Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face. Un lider este cineva care este capabil să inspire și să motiveze oamenii să facă ceea ce el însuși nu poate face.

Conducerea bazată pe inteligența emoțională

Liderii adevărați 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 adevărați fac apel la emoții.

Indiferent ce-și propun liderii — 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 dau tot ce au ei mai bun, conducerea a decis să renunțe la departament¹.

Și mai rău a fost faptul că directorul executiv trimis să anunțe decizia angajaților strânși laolaltă a început prin a prezenta elogios cât de bine mergeau operațiunile competiției și prin a spune că tocmai se întorsese dintr-o călătorie superbă la Cannes. Oricum știrea în sine era destul de proastă, dar atitudinea abruptă, chiar ostilă a oficialului a stârnit niște reacții cu mult peste frustrările așteptate. Oamenii s-au în-

furiat — 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 îmbogățească — 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 antagonismul și ostilitatea grupului, în timp ce celălalt a trezit optimismul, chiar inspirația în fața dificultăților. Aceste două momente scot în evidență o dimensiune ascunsă, dar vitală a conducerii — impactul emoțional pe care îl au spuselor și faptele unui lider.

Deși cei mai mulți oameni recunosc faptul că starea de spirit a liderului — și impactul pe care îl are asupra stării de spirit a celorlalți — joacă un rol semnificativ în orice organizație, emoțiile sunt considerate adesea prea personale și greu de măsurat pentru a putea vorbi despre ele în mod pertinent. Însă cercetările din domeniul emoțiilor 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 și emoțiile celorlalți. Cei mai buni lideri se deosebesc de ceilalți prin faptul că 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 este vorba de șefii de trib sau de preotese — 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 siguranța 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 călăuză 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 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 trezește ranchiuna și anxietatea, ei își vor pierde randamentul. Acest fapt indică un alt aspect important al conducerii bazate pe inteligența emoțională: efectele sale depășesc îndeplinirea unei sarcini. Discipolii 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, așa 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, așa cum a făcut-o primul director, liderii produc *disonanță*, subminând fundamentele emoționale care le permit oamenilor să exceleze. Decăderea sau prosperitatea unei organizații depinde într-o proporție sem-

nificativă de eficiența liderului în acoperirea acestei dimensiuni emoționale fundamentale.

Cheia funcționării conducerii bazate pe inteligența emoțională în avantajul tuturor stă în folosirea de către conducere a competențelor ce țin de *inteligența emoțională*: modul în care liderii se raportează la propria lor persoană și la relațiile lor. Liderii care exploatează la maxim 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 inteligența emoțională 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 *ansă deschisă* a sistemului limbic, unde se află centrul nostru emoțional. 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 în bună măsură de sursele din exterior, pentru a se regla.

Cu alte cuvinte, ne bazăm pe legăturile cu ceilalți oameni pentru a ne dobândi 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 primat să dea imediat alarma atunci când percepe o amenințare.

În ciuda sofisticării civilizației noastre avansate, principiul ansei deschise rămâne încă valabil. Cercetările desfășurate în saloanele de terapie intensivă au arătat că prezența liniștitoare a unei alte persoane nu numai că face să scadă tensiunea arterială a pacientului, dar redu-

ce 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 concediere sau un divorț), triplează rata decesurilor în cazul bărbaților de vârstă mijlocie, izolați din punct de vedere social, ele nu au *nici un impact* asupra ratei decesurilor în cazul bărbaților care cultivă multe relații apropiate³.

Oamenii de știință descriu ansa deschisă ca pe o „reglare limbică interpersonală”, prin care o persoană transmite semnale care 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 oxitocină, care creează un sentiment agreabil, de afecțiune. Însă în toate aspectele vieții noastre sociale, nu numai în relațiile amoroase, fiziologiile noastre interferează, iar emoțiile noastre trec automat în registrul afectiv al persoanei alături de care suntem. Prin configurația de ansă deschisă a sistemului limbic înțelegem că ceilalți oameni ne pot schimba înseși reacțiile fiziologice — și, deci, emoțiile.

Chiar dacă ansa deschisă face parte atât de mult 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 *oglinzire*. Această racordare 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 non-verbal. 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 împărți 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 stările de spirit timp de mai multe săptămâni sau la fiecare câteva ore de lucru împreună, constatând că emoțiile urmau 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 anselor limbice deschise între membrii unui grup creează un fel de supă emoțională, la care fiecare contribuie cu propriile sale arome. Însă liderul este cel care adaugă condimentul esențial. De ce? Din cauza realității implacabile a 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 opiniile 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, liderii „gestionează înțelesul” pentru grupul respectiv, oferind o cale de interpretare și deci o variantă de a reacționa emoțional la o situație dată¹³.

Însă impactul asupra emoțiilor nu se datorează numai spuselor liderului. Conform studiilor, chiar 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 observe reacția acestuia. Într-adevăr, membrii grupului consideră de regulă că reacția emoțională a liderului este răspunsul cel mai bun și, în consecință, își modelează după ea propriile reacții emoționale — în special într-o situație ambiguă, în care unii membri reacționează în moduri 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 sprijini sau se pot face că nu văd nevoile oamenilor. Ei pot să formuleze misiunea grupului în termeni care să confere mai multă semnificație aportului fiecărui membru — sau nu. Pot să ofere îndrumare, astfel încât subordonații să vadă mai limpede 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 de prim rang al unui lider.

Totuși, nu toți liderii „oficiali” ai unui grup sunt obligatoriu și liderii emoționali. Atunci când liderul numit nu se bucură de credibilitate, dintr-un motiv sau altul, oamenii pot căuta la altcineva îndrumare emoțională, o persoană în care au încredere și pe care o respectă. Liderul acesta de facto devine ulterior persoana care modelează reacțiile emoționale ale celorlalți. De exemplu, o celebră formație de jazz care purta numele liderului și fondatorului ei oficial își lua de fapt sugestii-

le 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 „atracție” limbică, exercitând o forță palpabilă asupra ariei cerebrale emoționale a celor din jur. Urmăriți de exemplu o actriță talentată când interpretează, 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. Printr-un studiu efectuat de Yale University School of Management, s-a descoperit că buna dispoziție și entuziasmul se răspândesc cel mai iute, iritabilitatea este mai puțin contagioasă, în vreme ce depresia nu se răspândește aproape deloc¹⁵. Rata crescută de difuzare a stărilor de spirit pozitive 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 deturnare emoțională pozitivă.

La fel, dintre toate manifestările emoționale, zâmbetele sunt cele mai contagioase; ele au o forță aproape irezistibilă de a-i face și pe alții să zâmbească la rândul lor¹⁶. E posibil ca zâmbetul să aibă un efect atât de puternic datorită rolului benefic pe care l-a jucat de-a lungul evoluției: zâmbetele și râsul, speculează oamenii de știință, au evoluat ca o cale nonverbală de a

cimenta alianțele, semnalând că individul este relaxat și prietenos, nu precaut și ostil.

Râsul reprezintă o manifestare extrem de sigură a acestei atitudini prietenoase. Spre deosebire de alte manifestări emoționale — în special zâmbetul, care poate fi simulat —, râsul presupune activarea, în bună măsură involuntară, a unor sisteme neurale extrem de complexe: râsul este mai greu de simulat¹⁷. Așa că, în timp ce un zâmbet fals poate cu ușurință să treacă neobservat de radarul nostru emoțional, un râs forțat este bătător la ochi.

În termeni neurologici, râsul reprezintă cea mai scurtă distanță dintre doi oameni, deoarece sistemele lor limbice interferează instantaneu. Reacția aceasta imediată, involuntară reprezintă, după cum spune un savant, „cea mai directă cale de comunicare posibilă dintre oameni — de la creier la creier —, intelectul nostru lăsându-se pur și simplu purtat de impresii, în ceea ce s-ar putea numi «o uniune limbică»”¹⁸. Nu e de mirare, așadar, că oamenii care se simt bine împreună râd cu ușurință și des; cei care nu au încredere unii în alții și nu se plac, sau care sunt în conflict, râd foarte puțin sau deloc împreună.

În orice spațiu de lucru, așadar, zgomotul râsului semnalează temperatura emoțională a grupului, furnizând un indiciu sigur al faptului că oamenii sunt implicați trup și suflet. Mai mult, râsul într-un birou nu se datorează de cele mai multe ori unei glume clasice: un studiu care a inclus 1 200 de episoade de râs, apărute în timpul unor interacțiuni sociale, a demonstrat că râsul era aproape întotdeauna o reacție amicală la o remarcă banală de genul „mă bucur să te văd”, și nu la o replică picantă¹⁹. Un râs sincer transmite un mesaj de confirmare: suntem pe aceeași lungime de undă, ne înțelegem bine. Râsul semnalează încredere, relaxare și o viziune comună asupra lumii; ca accent în cadrul unei conversații, râsul anunță că pentru moment totul este bine.

Așadar, ușurința cu care ne molipsim de stările emoționale ale liderilor depinde de expresivitatea feței, vocii și gesturilor lor, atunci când își exprimă sentimentele. Cu cât abilitatea liderului de a-și transmite emoțiile este mai mare, cu atât acestea se răspândesc mai în forță. Capacitatea de a le transmite nu depinde, bineînțeles, de manevre teatrale; din moment ce oamenii își urmăresc cu mare atenție liderul, chiar și expresiile emoționale subtile pot avea un mare impact. În orice caz, cu cât liderul este mai deschis — cu cât își exprimă mai limpede entuziasmul, de exemplu — cu atât ceilalți vor resimți mai degrabă aceeași pasiune contagioasă.