

**Travis Bradberry**, doctor în psihologie clinică și industrial-organizațională, expert renumit în inteligența emoțională, este, alături de Jean Greaves, cofondatorul TalentSmart®, o companie de consultanță care colaborează cu peste 75% dintre companiile din lista Fortune 500 și care este lider mondial în furnizarea de teste de inteligență emoțională și de training. Cărțile lui au fost traduse în 28 de limbi și sunt vândute în peste 150 de țări. Colaborează cu sau au scris despre el publicații precum *Newsweek*, *BusinessWeek*, *Fortune*, *Forbes*, *USA Today*, *The Wall Street Journal*, *The Washington Post* și *The Harvard Business Review*.

**Dr. Jean Greaves** este coautoare, alături de Travis Bradberry, a volumelor: *Leadership 2.0* (2012) și *The Emotional Intelligence Quick Book* (2003).

CUPRINS

Travis Bradberry, Jean Greaves

# Inteligența emoțională 2.0

Strategii esențiale pentru  
succesul personal și profesional



Traducere din limba engleză de  
Irina Brateș

INTRODUCERE

*Emotional Intelligence 2.0*  
Travis Bradberry și Jean Greaves

Copyright ©TalentSmart®  
Copyright © 2009 Travis Bradberry, Ph.D., și Jean Greaves, Ph.D.  
Toate drepturile rezervate

TalentSmart®, Emotional Intelligence Appraisal®,  
Emotional Intelligence 2.0, Emotional Intelligence Quick Book,  
Goal Tracking System și logoul omul zburător sunt mărci înregistrate  
ale TalentSmart®, Inc., San Diego, CA.

Itemii, raportul de feedback și e-learning-ul Emotional Intelligence  
Appraisal® se află sub protecția copyrightului TalentSmart®, Inc., 2001–2009  
Toate drepturile rezervate

## INTROPECTIV®

*Introspectiv* este o divizie a Grupului Editorial Litera  
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România  
tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

*Inteligența emoțională 2.0*  
Travis Bradberry și Jean Greaves

Copyright © 2016 Grup Media Litera  
pentru versiunea în limba română  
Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii  
Redactor: Mihnea Gafița  
Copertă: Claudia Pascu  
Tehnoredactare și prepress: Bogdan Coscaru

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
BRADBERRY, TRAVIS  
Inteligența emoțională 2.0/ Jean Greaves / trad.: Irina Brateș –  
București: Litera, 2016

ISBN 978-606-33-0282-4

I. Greaves, Jean  
II. Brateș, Irina (trad.)  
159.923.2

## CUPRINS

Cuvânt înainte.....	9
1. Călătoria .....	11
2. Imaginea de ansamblu .....	21
3. Ce înseamnă inteligența emoțională. Înțelegerea celor patru aptitudini .....	29
4. La treabă: planul meu de acțiune pentru creșterea inteligenței emoționale .....	51
5. Strategii de dezvoltare a conștienței de sine.....	59
6. Strategii de autocontrol .....	83
7. Strategii de conștiență socială .....	113
8. Strategii de gestionare a relațiilor .....	147
Epilog.....	181
Teme de discuție pentru grupuri de studiu .....	197
Note .....	201

## COLABORATORI

## CUVÂNT ÎNAINTE

**N**u e vorba despre educație. Nu e vorba despre experiență. Nu e vorba despre cunoștințe sau forță intelectuală. Nici una dintre acestea nu are rolul de a prezice de ce o persoană reușește și o alta, nu. Se întâmplă un alt lucru, pe care societatea nu pare să-l poată explica.

Vedem astfel de exemple în viața de zi cu zi, la birou, acasă, la biserică, la școală sau în cartier. Observăm cum persoane despre care se presupune că sunt eminente și cu o educație deosebită fac eforturi imense, în timp ce altele, care au mai puține calități evidente, înfloresc. Și ne întrebăm: De ce?

Răspunsul are aproape întotdeauna legătură cu acest concept numit „inteligență emoțională”. Și, cu toate că este mai greu de identificat și măsurat decât IQ-ul sau experiența și, evident, greu de redat într-un CV, puterea sa nu poate fi negată.

Și deja nu mai este chiar un secret. Se vorbește de ceva timp despre inteligența emoțională, dar nu s-a reușit încă să i se valorifice la maximum puterea. De fapt, ca societate, continuăm să ne concentrăm cea mai mare parte a energiei de autoperfecționare pe căutarea cunoașterii, experienței, inteligenței și educației. Acest lucru ar fi perfect, dacă am putea declara onest că avem o înțelegere perfectă a emoțiilor noastre, ca să nu mai vorbim despre emoțiile celorlalți, și o înțelegere a modului în care emoțiile ne influențează atât de profund viața, în fiecare zi.

Cred că explicația diferenței dintre popularitatea conceptului de inteligență emoțională și aplicarea lui în societate implică două aspecte. În primul rând, pur și simplu, nu înțelegem conceptul. Adesea, confundăm inteligența emoțională cu o formă de charismă sau de gregaritate. În al doilea rând, n-o vedem ca pe ceva ce poate fi îmbunătățit. Ori o ai, ori n-o ai.

Și din acest motiv, avem aici o carte foarte utilă. Înțelegând ce anume este inteligența emoțională cu adevărat și cum putem s-o introducem în viața noastră, putem începe să canalizăm toată inteligența, educația și experiența pe care le-am înmagazinat în acești ani.

Prin urmare, fie că-ți pui întrebări despre inteligența emoțională de ani întregi, fie că este un subiect total nou, această carte îți poate schimba drastic modul în care privești succesul. S-ar putea să dorești s-o mai citești o dată.

Patrick Lencioni,  
Președintele Table Group

## 1 CĂLĂTORIA

**S**oarele calde al Californiei l-a întâmpinat pe Butch Connor când a coborât din camionetă și a pășit pe nisipul plajei din Salmon Creek. Era prima zi a unui sfârșit de săptămână prelungit și o dimineață perfectă în care să-și ia placa de surfing și să se ducă să prindă un val. Majoritatea celorlalți surferi locali avuseseră aceeași idee în dimineața respectivă, iar după vreo jumătate de oră, Butch a hotărât să lase aglomerația în urmă. A început să taie suprafața apei cu vâslituri lungi și ample din brațe, care l-au dus departe de turmă, către o fâșie de plajă unde putea prinde niște valuri numai pentru el, fără atâta omenire în jur.

După ce s-a îndepărtat cu vreo 40 de metri buni de ceilalți surferi, Butch s-a ridicat în fund pe placă și a început să se legene în sus și în jos, pe deasupra creștelor de spumă, în așteptarea unui val care să-l încânte. Începuse chiar să se formeze un val frumos, pe măsură ce se apropia de linia țărnelui, iar când Butch s-a întins pe placă, pentru a prinde valul, un plescâit zgomotos din spate i-a atras atenția. S-a uitat peste umărul drept și a înghețat de groază la vederea unei aripioare dorsale cenușii, înaltă de vreo 40 de centimetri, care tăia apa, îndreptându-se către el. Butch a rămas cu mușchii blocați, înlemnit de panică, încercând să respire. A început să se concentreze intens asupra celor aflate împrejur; își auzea inima bătând să-i spargă pieptul, în timp ce privea cum strălucea suprafața umedă a aripioarei.

Valul care se înălța i-a dezvăluit lui Butch cel mai teribil coșmar de pe suprafața transparentă și lucitoare – un rechin masiv din specia Marele Alb, care avea peste patru metri de la cap la coadă. Paralizat de frică, pe care o simțea curgându-i prin

**Valul care se înălța i-a dezvăluit lui Butch cel mai teribil coșmar de pe suprafața transparentă și lucitoare – un rechin masiv din specia Marele Alb, care avea peste patru metri de la cap la coadă.**

vene, Butch a lăsat valul să-i scape și, odată cu el, șansa de a ajunge rapid și în siguranță la țărnm. Acum era singur cu rechinul; acesta i-a dat un ocol în semicerc, apoi s-a îndreptat frontal către el. S-a scurs ușor pe lângă partea stângă a lui Butch, care era prea hipnotizat de apropierea ditamai peștelui ca să-și dea seama că piciorul stâng i se bălăbănea pe-

riculos în afara plăcii de surf, în apa sărată și rece. *E mare cât Volkswagenul meu*, s-a gândit Butch, în timp ce aripioara dorsală se apropia. A simțit brusc impulsul de a întinde mâna și a-l atinge. *Oricum o să mă omoare. De ce nu l-aș atinge?*

Rechinul nu i-a dat nici o șansă. Căscându-și fălcile cât putea de mult, s-a înălțat brusc de sub piciorul lui Butch. Dar piciorul a rămas deasupra capului uriaș care a țâșnit în sus și în afara gurii lui cavernoase, iar Butch s-a răsturnat în apa întunecoasă, pe partea opusă a plăcii de surfing. Căderea lui în apă l-a făcut pe rechin să turbeze de furie. A început să-și agite capul nebunește, plescăindu-și fălcile. Marele Alb n-a reușit să muște nimic; doar să împroaște apa în toate direcțiile, după cum dădea din coadă. Lui Butch nu i-a scăpat ironia situației: plutea pe lângă o mașină de ucis de o tonă și jumătate, fără să aibă măcar o zgârietură. Nu i-a scăpat nici gravitatea realității: era puțin probabil ca un asemenea prădător desăvârșit să mai rateze încă o dată. Gândurile c-ar fi putut scăpa și supraviețui

au năvălit în mintea lui Butch, la fel de repede și de copleșitor ca și cele de groază dinainte.

Rechinul a încetat să mai muște apa și a înotat în jurul lui Butch în cercuri strânse. În loc să se urce înapoi pe placă, Butch s-a mulțumit să plutească pe burtă, sprijinindu-se cu amândouă brațele de ea. Rotea și el placa pe măsură ce rechinul descria cercuri, folosind-o ca pe o barieră improvizată între el și mâncătorul de oameni. Frica lui Butch s-a transformat în furie, tot așteptând ca fiara să-l atace. Rechinul s-a repezit din nou la el, iar Butch a hotărât că era momentul să opună rezistență. A răsucit placa de surfing, cu vârful ascuțit în direcția rechinului care se apropia. Când acesta și-a înălțat capul din apă, ca să muște, Butch i-a înfipt vârful plăcii în branhiile. Lovitura l-a înfuriat și mai tare pe rechin, care iar a împroșcat apa în toate părțile. Butch s-a urcat pe placă și a strigat: „Rechin!“ către grupul de surferi de pe plajă. Avertismentul său și vederea clocotului de apă înspumată din mijlocul căruia se ridicase i-au făcut pe toți să se repeadă către uscat.

Butch s-a pus și el pe vâslit cu brațele către țărnmul sigur, însă rechinul l-a oprit scurt din drum, după doar câteva mișcări. S-a ridicat la suprafață în calea lui Butch către mal și a reînceput să se învâртеască în cercuri în jurul său. Butch a ajuns la concluzia teribilă că tactica lui evazivă nu făcuse decât să amâne inevitabilul, și frica paralizantă a pus încă o dată stăpânire pe el. Tremura întins pe placă, în timp ce rechinul îi dădea târcoale. Și-a concentrat voința pentru a menține vârful ascuțit al plăcii în direcția rechinului, dar era prea îngrozit ca să coboare înapoi în apă și s-o folosească drept barieră.

Gândurile lui Butch pendulau rapid între groază și tristețe. Se întreba cum aveau să se descurce fără el cei trei copii ai săi și cât avea să dureze până când iubita lui și-ar fi refăcut viața. El, unul, își dorea să trăiască. Voia să scape de acest monstru și trebuia să se calmeze, ca să aibă vreo șansă cât de mică. Era convins că rechinul îi simțea frica la fel ca un câine de vânatoare; a hotărât că *trebuia* să se adune, pentru că frica lui

era cea care-l motiva pe rechin să atace. Spre surprinderea lui Butch, corpul l-a ascultat. Tremuratul i s-a domolit, iar sângele a început din nou să-i circule în brațe și picioare. Se simțea puternic. Era gata să vâslească, folosindu-și brațele. Asta a și făcut: a început să vâslească direct spre țarm. Un curent benefic i-a oferit cinci minute angoasante de vâslit nebunește, cu sentimentul că rechinul era undeva în spatele lui și putea să-l atace în orice moment. Când a ajuns pe plajă, un grup uluit de surferi și turiști îl așteptau. Surferii nu mai conteneau cu mulțumiri pentru faptul că-i avertizase și-l băteau prietenește pe spate. Butch Connor nu se mai simțise niciodată așa de bine cu picioarele pe uscat.

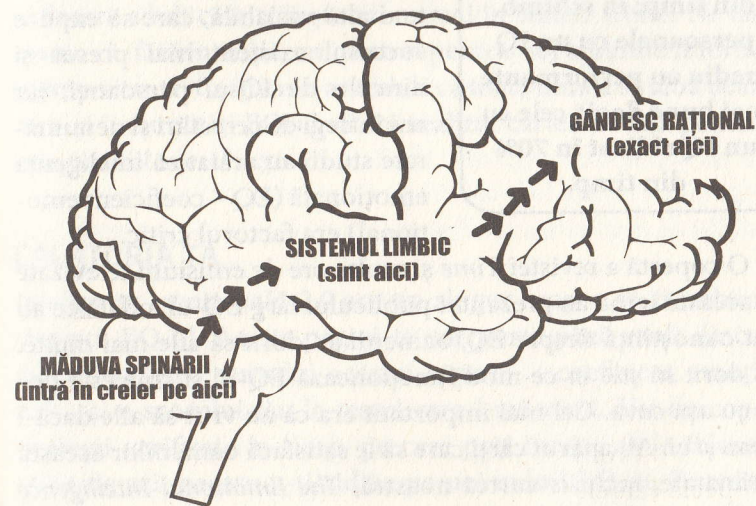
## CÂND RAȚIUNEA ȘI SENTIMENTELE SE CIOCNEȘC

Butch și Marele Alb nu duseseră singura bătălie în apă, în acea dimineață. Adânc în creierul lui Butch, rațiunea lui lupta să preia controlul asupra comportamentului său, împotriva unui atac puternic de emoții intense. În cea mai mare parte a timpului, sentimentele câștigaseră, ceea ce fusese în mare măsură în detrimentul său (frică paralizantă), dar uneori era un avantaj (loviturile cu vârful plăcii de surfing, alimentate de furie). Cu mare efort, Butch reușise să se calmeze și, înțelegând că rechinul nu avea de gând să plece, să întreprindă riscantul vâslit cu brațele către mal care-i salvase viața. Deși cei mai mulți dintre noi nu vom fi nevoiți niciodată să ne luptăm cu un rechin din specia Marele Alb, creierele noastre se luptă ca și cel al lui Butch, zi de zi.

Provocarea zilnică de a avea de-a face cu emoțiile este critică pentru condiția umană, pentru că avem creiere proiectate astfel încât să acorde întâietate emoțiilor. Iată cum stau lucrurile: tot ceea ce vezi, miroși, auzi, guști și atingi călătorește prin corpul tău sub forma semnalelor electrice. Aceste semnale trec de la o celulă la alta, până când ajung la destinația finală, creierul. Pătrund în creier pe la baza lui, prin apropierea măduvei

spinării, dar trebuie să călătorească spre lobul frontal (din spatele frunții) ca să ajungă în punctul în care se desfășoară gândirea logică, rațională. Problema este că semnalele trec prin sistemul limbic – locul în care se produc emoțiile. Această trecere explică de ce trăiești lucrurile emoțional, înainte ca rațiunea să poată intra în joc.

Zona rațională din creier (partea lui frontală) nu poate opri emoția „simțită” de sistemul limbic, dar cele două zone se influențează una pe alta și păstrează o comunicare constantă. Comunicarea dintre „creierele” emoțional și rațional este sursa fizică a inteligenței emoționale.



Calea fizică a inteligenței emoționale începe în creier, la nivelul măduvei spinării. Senzațiile primare pătrund pe aici și trebuie să călătorească spre partea frontală a creierului pentru ca tu să-ți poți analiza rațional experiența. Dar ele traversează mai întâi sistemul limbic, locul în care simțim emoțiile. Inteligența emoțională presupune o comunicare efectivă între centrul rațional și emoțional al creierului.