

DANIEL GOLEMAN

**CREIERUL ȘI
INTELIGENȚA
EMOȚIONALĂ**
— *Noi perspective* —

Editia a II-a

Traducere din engleză de
GABRIELA-ALEXANDRA BĂNICĂ

CUPRINS

Introducere	5
Reprezintă inteligența emoțională un set distinct de abilități?	9
Conștiința de sine.....	17
Starea potrivită a creierului la serviciu	23
Creierul creativ.....	27
Autocontrolul	35
Gestionarea stresului	43
Motivația: Ce ne determină să acționăm	53
Performanța optimă.....	61
Creierul social.....	75
Creierul social online.....	83
Tipuri de empatie	89
Diferențele de gen	93
Partea întunecată	97
Dezvoltarea inteligenței emoționale	99
Învățarea socio-emoțională.....	105

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale

GOLEMAN, DANIEL

Creierul și inteligența emoțională : noi perspective / Daniel Goleman;
trad. din engleză de Gabriela-Alexandra Bănică. - Ed. a 2-a. - București :
Curtea Veche Publishing, 2018
ISBN 978-606-44-0044-4

I. Bănică, Gabriela-Alexandra (trad.)

159.9

Redactor: Cristina Drăgulin
Tehnoredactor: Chirachița Dogaru

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091
redacție: 0744 55 47 63
distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21
fax: 021 223 16 88
redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

DANIEL COLEMAN

The Brain and Emotional Intelligence: New Insights
by Daniel Goleman

Copyright © 2014 More Than Sound

Originally published by More Than Sound

All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2016
pentru prezența versiune românească

ISBN 978-606-44-0044-4

Introducere

ÎN 1995, CHIAR ÎNAINTE SĂ APARĂ CARTEA MEA, *Inteligența emoțională*¹, îmi amintesc că mă gândeam că materialul ar reprezenta o reușită dacă într-o zi s-ar întâmpla să aud doi străini vorbind și unul să folosească sintagma „inteligență emoțională”, iar celălalt chiar să știe ce înseamnă aceasta. Acest lucru ar presupune că noțiunea de inteligență emoțională, sau IE (termen pe care îl prefer popularului coeficient emoțional – EQ²), a devenit o memă, o idee nouă, o parte componentă a culturii actuale. Ea a depășit cu mult aceste așteptări. IE s-a dovedit a fi un model influent în domeniul educației sub forma învățării socio-emoționale, este recunoscută ca fiind un ingredient de bază în leadershipul de excepție și, în egală măsură, un agent necesar unei vieți împlinite.

La data la care am scris *Inteligența emoțională*, materialul a reprezentat rezultatul unui deceniu de noi cercetări asupra creierului și a emoțiilor. Am folosit drept cadru conceptual de inteligență emoțională pentru a evidenția un nou domeniu: neuroștiința

1. *Inteligența emoțională*, trad. de Irina-Margareta Nistor, Curtea Veche Publishing, București, 2001. (N. red.)

2. EQ – abreviere de la *Emotional quotient*. (N. red.)

affectivă. Cercetarea asupra creierului și a vieții noastre emotionale și sociale nu s-a oprit odată cu scrierea cărții; ba mai mult, cercetarea în acest domeniu s-a intensificat în ultimii ani. Am inclus actualizări pe această temă în volumele *Inteligența socială*³ și *Inteligența emoțională în Leadership*⁴ și într-o serie de articole publicate în *Harvard Business Review*.

În această carte doresc să reiau seria acestor actualizări și să împărtășesc publicului constatări-cheie menite să îmbunătățească în continuare înțelegerea noastră cu privire la inteligența emoțională și la felul în care trebuie să se aplice acest set de abilități. Acest studiu nu reprezintă o analiză tehnică și exhaustivă a datelor științifice, ci este o lucrare în curs de desfășurare, care se concentreză pe constatări aplicabile și noi perspective care pot fi însușite.

Voi dezbatе următoarele subiecte:

- Marea întrebare care se pune, în special în mediile academice, este: Există o astfel de entitate, „inteligență emoțională“, care diferă de IQ⁵?
- Radarul etic al creierului.
- Dinamica neuronală a creativității.

3. *Inteligența socială*, trad. de Ileana Achim, Curtea Veche Publishing, București, 2007. (N. red.)

4. *Inteligența emoțională în Leadership*, trad. de Sabina Dorneanu, Curtea Veche Publishing, București, 2007. (N. red.)

5. IQ — abreviere de la *Intelligence quotient*, „coeficient de inteligență“. (N. red.)

- Circuitetele creierului pentru dorință, persistență și motivație.
- „Stările“ creierului corespunzătoare performanței optime și cum ar putea fi ele sporite.
- Creierul social: raporturi, rezonanță și relații interpersonale.
- Creierul 2.0: creierul nostru pe web.
- Tipuri de empatie și diferențele-cheie de gen.
- Partea intunecată: sociopatia în acțiune.
- Lecții neuronale pentru coaching și dezvoltarea abilităților legate de inteligența emoțională.

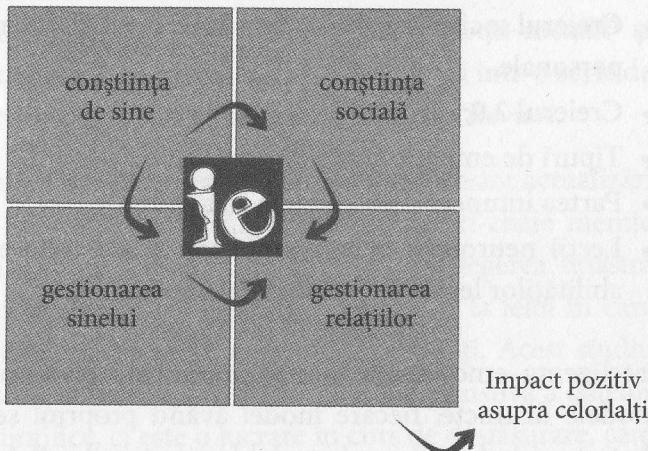
Inteligența emoțională este exemplificată prin trei modele distincte, fiecare model având propriul set de teste și indici. Primul model le aparține lui Peter Salovey și John Mayer, care au introdus pentru prima oară conceptul de inteligență emoțională într-un articol publicat în 1990⁶. Cel de-al doilea model îi aparține lui Reuven Bar-On, care se remarcă prin activitatea sa în acest domeniu de cercetare⁷. Al treilea model îmi aparține și este prezentat în lucrarea *Inteligența emoțională în Leadership* (carte pe care am scris-o împreună cu colegii mei Annie McKee și Richard Boyatzis). În timp s-au conturat și alte

6. Peter Salovey și John Mayer, „Emotional Intelligence“, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990, pp. 185–211.

7. Reuven Bar-On, „The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model“, *Organizations & People*, 14, 2007, pp. 27–34.

Respectiv, există multe modele, în curs de dezvoltare, fapt care ilustrează dinamica acestui domeniu de cercetare⁸.

Schema inteligenței emoționale



Inteligența emoțională: Modelul Goleman

Cele mai multe modele de inteligență emoțională sunt structurate în aceste patru domenii generice: conștiința de sine, gestionarea sinelui, conștiința socială și gestionarea relațiilor.

Reprezintă inteligența emoțională un set distinct de abilități?

ACEASTA ESTE PRIMA MARE ÎNTREBARE: ESTE INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ DIFERITĂ DE IQ?

Am bănuit că nu doar IQ-ul a stat în spatele succesului meu în timpul primului an de facultate. Pe același palier cu mine la cămin locuia un tip care a avut punctaj maxim la SAT-uri⁹ și la cinci teste de evaluare a competențelor. Din punct de vedere academic, era genial. Dar avea o problemă: motivație zero. Nu ajungea niciodată la ore, dormea până la amiază, nu-și termina lucrările. I-au trebuit opt ani pentru a-și lua diploma, iar astăzi este consultant liber-profesional. Nu este o persoană faimoasă, nu este șeful unei mari organizații, nu este un lider remarcabil. Acum constat că-i lipseau niște abilități de bază care țin de inteligența emoțională, mai ales autocontrolul.

Howard Gardner, unul dintre prietenii mei din perioada facultății, a deschis discuția cu privire la diferențele tipuri de inteligență, în afară de IQ, când a scris, în

8. Pentru mai multe informații, verificați: http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html.

9. SAT — abreviere de la *Scholastic Assessment Test* — „Test Școlar de Evaluare”, folosit la admiterea în facultate în SUA. (N. red.)

anii 1980¹⁰, despre inteligențele multiple. Argumentul lui Howard a fost acela că, pentru ca o inteligență să fie recunoscută ca un set distinct de capacitați, trebuie să existe un set specific, încă nedescoperit, de zone cerebrale care coordonează și regleză această inteligență.

În zilele noastre, cercetătorii au identificat circuite distințe pentru inteligența emoțională într-un studiu de referință realizat de un alt vechi prieten, Reuven Bar-On (printr-o coincidență de neimaginat, mama lui a fost profesoara mea la școala de dumnică în clasa a patra). Bar-On a lucrat cu unul dintre grupurile de cercetare de seamă, condus de Antonio Damasio, la Facultatea de Medicină a Universității din Iowa¹¹. Ei au folosit metoda standard pentru identificarea zonelor creierului asociate comportamenteelor specifice și funcțiilor mintale, considerată a fi „de aur“ în neuropsihologie: cercetarea leziunilor cerebrale. Asta înseamnă că ei au studiat pacienți cu răni în zone cerebrale clar definite, corelând locul acestora cu capacitați specifice diminuate sau pierdute ale pacientului. Pe baza metodologiei tradiționale în neurologie, Bar-On și asociații săi au identificat mai

10. Howard Gardner, *Frames of Mind*, New York: Basic Books, 1983.

11. Reuven Bar-On et al., (2003), „Exploring the neurological substrates of emotional and social intelligence“, *Brain*, 126, pp. 1790–1800; Bechara et al., „The anatomy of emotional intelligence and the implications for educating people to be emotionally intelligent“, în Reuven Bar-On et al. (ed.), *Educating People to be Emotionally Intelligent*, Westport, CT: Praeger, pp. 273–290.

REPREZINTĂ IE UN SET DISTINCT DE ABILITĂȚI?

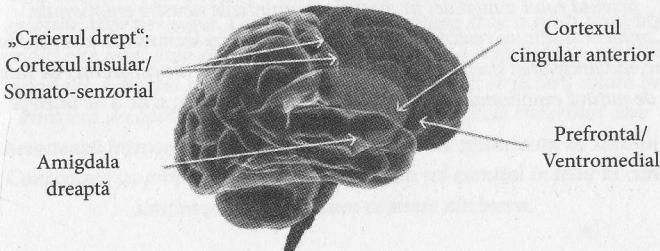
11

multe zone ale creierului care sunt cruciale pentru abilitățile care țin de inteligența emoțională și socială.

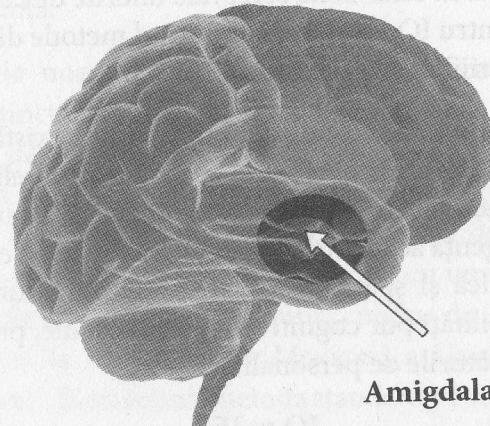
Studiul lui Bar-On este una dintre cele mai convingătoare dovezi că inteligența emoțională se bazează pe funcționarea unor zone cerebrale diferite de cele utilizate pentru IQ. Alte studii, folosind metode diferite, vin în sprijinul aceleiași concluzii¹².

Luate împreună, aceste studii ne spun că există centri unici ai creierului care guvernează inteligența emoțională și care disting acest set de abilități umane de inteligență academică (precum inteligența verbală, matematică și spațială) sau IQ, denumire sub care aceste abilități pur cognitive sunt cunoscute, precum și de trăsăturile de personalitate.

IQ vs IE Părțile creierului responsabile de IE: Imagistica neurală și cercetarea leziunilor cerebrale



12. IE și creierul: a se consulta T.H. Taki et al., „Regional gray matter density associated with emotional intelligence: Evidence from voxel-based morphometry“, *Human Brain Mapping*, 25 august 2010, postat pe: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20140644>.

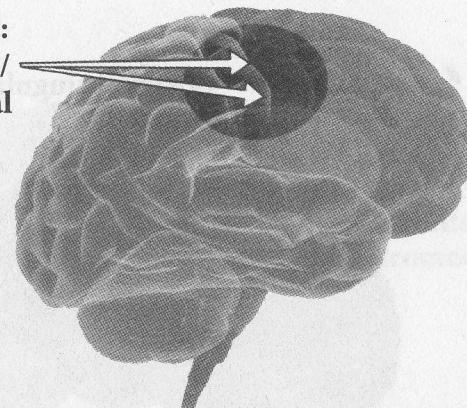


Amigdala dreaptă

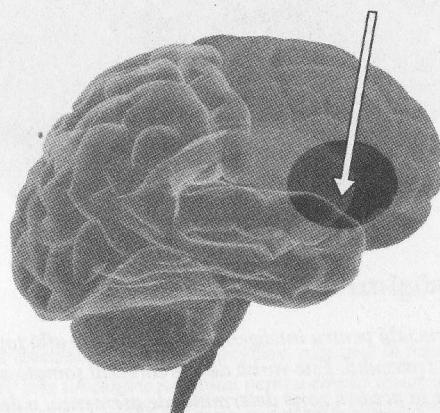
Amigdala dreaptă (avem două amigdale, câte una în fiecare emisferă a creierului) este un centru neuronal pentru emoții situat în mezencefal. În Inteligența emoțională am scris despre cercetarea lui Joseph LeDoux privind rolul amigdalei în reacțiile și amintirile noastre emoționale.

Conform studiului realizat de Bar-On, pacienții cu leziuni sau alte răni la nivelul amigdalei drepte s-au confruntat cu pierderi ale conștiinței de sine de natură emoțională – capacitatea de a conștientiza și de a ne înțelege propriile sentimente.

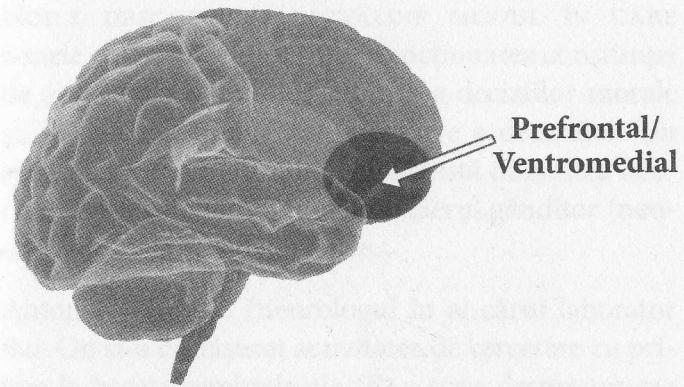
**„Creierul drept“:
Cortexul insular/
Somato-senzorial**



O altă zonă crucială pentru inteligența emoțională se află tot în emisfera dreaptă a creierului. Este vorba despre cortexul somato-senzorial; rănilor produse în această zonă determină, de asemenea, o deficiență atât a conștiinței de sine, cât și a empatiei – abilitatea de a rezona cu emoțiile altor persoane. Capacitatea de a înțelege și de a simți propriile emoții este mult prea scăzută pentru a înțelege și a empatiza cu emoțiile celorlalți. Empatia depinde, de asemenea, de o altă structură aflată în emisfera dreaptă: insularul, un nod pentru circuitele creierului care detectează întreaga noastră stare corporală și ne spune cum ne simțim. Conectarea cu propriile sentimente joacă un rol esențial în felul în care simțim și înțelegem ceea ce simte altcineva.

Cortexul cingular anterior

O altă zonă importantă este cortexul cingular anterior, localizat în partea din față a unei încrăngături de fibre ale creierului care înconjoară corpus callosum, care unește cele două jumătăți ale creierului. Cortexul cingular anterior este zona care gestionează controlul impulsurilor, capacitatea de a ne gestionă emoțiile, în special emoțiile negative și sentimentele intense.



În cele din urmă, există banda mediană ventrală a cortexului prefrontal. Cortexul prefrontal se află în spatele frunții și este ultima parte a creierului care se dezvoltă. Acesta este centrul executiv al creierului; de funcționarea lui depind abilitățile de a rezolva problemele personale și interpersonale, de a ne controla impulsurile, de a ne exprima în mod eficient sentimentele și de a interacționa bine cu ceilalți.

Conștiința de sine

NOILE DESCOPERIRI DEZVĂLUIE MODUL ÎN CARE zonele creierului implicate în funcționarea conștiinței de sine ne sunt de folos, în luarea deciziilor morale și, în general, în procesul de luare a deciziilor. Un aspect-cheie pentru a înțelege această dinamică neuronală este de a distinge între creierul gânditor (neocortex) și zonele subcorticale.

Antonio Damasio (neurologul în al cărui laborator Bar-On și-a desfășurat activitatea de cercetare cu privire la bazele cerebrale ale IE) a scris despre un caz neurologic. Este vorba despre un avocat corporatist foarte inteligent care, din păcate, a avut o tumoare pe creier. Din fericire, a fost diagnosticat din vreme și a fost operat cu succes. Dar, în timpul operației, chirurgul a trebuit să taie circuite care conectează zone-cheie ale cortexului prefrontal, ale centrului executiv al creierului și amigdala din zona mezencefalului cu rol în gestionarea emoțiilor.