


**DANIEL GOLEMAN**  
**RICHARD BOYATZIS & ANNIE MCKEE**

*O lectură energizantă.*  
— USA Today



Inteligența  
emoțională  
*în*  
**LEADERSHIP**



# Cuprins

Prefață .....	7
Mulțumiri .....	13

## PARTEA ÎNTÂI

### Puterea inteligenței emoționale

1. Conducerea bazată pe inteligența emoțională .....	19
2. Conducerea rezonantă .....	41
3. Neuroanatomia conducerii .....	56
4. Repertoriul conducerii .....	81
5. Stilurile disonante. A fi aplicate cu precauție .....	100

## PARTEA A DOUA

### Cum se formează un lider

6. Cum să deveniți un lider rezonant .....	123
7. Motivația schimbării .....	157
8. Metamorfoza. Aplicarea schimbărilor în conducere .....	188

## PARTEA A TREIA

### Construirea unei organizații inteligente din punct de vedere emoțional

9. Realitatea emoțională a echipei .....	229
10. Realitatea și viziunea ideală .....	251
11. Crearea unor schimbări durabile .....	284
Anexa A: EI versus IQ .....	310
Anexa B: Inteligența emoțională .....	314

# 1

## **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 pozitivă, 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 departament<sup>1</sup>.

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 mesaje: 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 mame 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 arterele<sup>2</sup>. 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 apropiate<sup>3</sup>.

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 persoane<sup>4</sup>. 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 *oglindire*. 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 agreabile<sup>5</sup>. 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