

De la autorul bestsellerului *Inteligența emoțională*
„o argumentație pasionată, lucidă“
– Publishers Weekly

DANIEL GOLEMAN

Inteligența socială

NOUA ȘTIINȚĂ A
RELAȚIILOR UMANE



Cuprins

PARTEA ÎNTÂI: INTERCONECTAȚI

Prolog

Ivirea unei noi științe	11
Creierul sociabil	13
Dezagregarea socială.....	15
Înfrișătoarea deconectare.....	17
Neuroștiințele sociale	20
Acțiuni înțelepte	23

Capitolul 1

Economia emoțională.....	25
Calea inferioară: sediul contaminării.....	28
Declanșatori de stări interioare.....	31
Emoții molipsitoare	34
Prăbușirea unui Casanova.....	39
Iubire, putere și empatie	41

Capitolul 2

Rețeta afinității.....	44
Aura simpatiei.....	46
Sincronizarea	49
Cronometrele interioare	53
Protoconversația	56

Capitolul 3

Rețele neuronale WiFi	60
Oglinzi neuronale	63
Avantajul unui chip vesel	68
Războaiele memelor.....	70
Nebunia mulțimilor	74

Capitolul 4	
Instinctul altruismului	77
Când să fim atenți	78
Acordul fin	81
Compassiunea instinctivă.....	83
Un înger pe pământ.....	87
O dezbatere străveche.....	90

Capitolul 5	
Neuroanatomia unui sărut	96
Rapiditatea căii inferioare.....	99
Ce a văzut el că vede ea	101
Opțiuni ale căii superioare.....	105
Furia economică.....	107
Rezistența la impuls.....	110
Când ne gândim de două ori	113
Reorganizarea căii inferioare	117

Capitolul 6	
Ce este inteligența socială?	123
Empatia primară	126
Rezonanța emoțională	129
Precizia empatică.....	132
Cogniția socială.....	133
Ce este sincronizarea	135
Imaginea de sine	138
Influența	140
Preocuparea	142
Educarea căii inferioare	145
Reconsiderarea inteligenței sociale	148

PARTEA A DOUA: LEGĂTURI ÎNTRERUPTE

Capitolul 7	
Tu și Acela	153
Eu–Tu.....	154
Să te simți simțit.....	157

Utilitatea lui Acela	160
Durerea de a fi respins.....	164
Empatie sau proiecție?.....	166
Capitolul 8	
Triada Întunecată	169
Narcisistul: visuri de mărire.....	170
Machiavelicii: scopul scuză mijloacele.....	179
Psihopatul: celălalt ca obiect	183
Remușcări	187
Capitolul 9	
Cecitatea mentală.....	191
Maimuța Răutăcioasă.....	192
Creierul masculin.....	197
Cum să înțelege oamenii	201

PARTEA A TREIA: TRANSFORMAREA NATURII PRIN EDUCAȚIE

Capitolul 10	
Nu genele ne decid destinul	209
Cazul rozătoarelor alcoolice.....	211
Genele trebuie să se manifeste.....	215
Un puzzle dificil: natură-educație.....	219
Formarea traseelor neuronale	222
Speranța în schimbare	227
Capitolul 11	
O bază sigură	231
Chipul inexpresiv	236
O relație deprimată	238
Alterarea empatiei	240
Experiența reparatorie	243
Capitolul 12	
Impulsul fericirii.....	246
Patru modalități de a spune nu	249
Cum lucrează jocul.....	252

Capacitatea de a te bucura	257
Reziliența	259
O sperietură pe cînste	261

PARTEA A PATRA: FAȚETELE IUBIRII

Capitolul 13

Rețelele atașamentului	267
Arta flirtului	269
Cele trei stiluri de atașament	273
Baza neuronală	277

Capitolul 14

Dorința lui și dorința ei	280
Mica șmecherie a Naturii	283
Creierul libidoului	285
Dorința nestăvilită	288
Un „El“ consensual.....	289
Atunci când sexul obiectivează	293

Capitolul 15

Biologia compasiunii	298
Sărmana Liat	300
Calea inferioară către compasiune.....	303
Alergiile sociale.....	306

PARTEA A CINCEA: CONEXIUNI SĂNĂTOASE

Capitolul 16

Stresul este social	313
Războiul tuturor împotriva tuturor	315
Nocivitatea insultei.....	318
Lanțul causal.....	321
Percepția malițiozității	323
Promoția '57.....	326
Epigenetica socială	330

Capitolul 17	
Aliații biologici	334
Câmpul de luptă al căsniciei	336
Salvatorii emoționali.....	340
Contaminarea pozitivă.....	342
O prezență binefăcătoare	345

Capitolul 18	
Un remediu uman.....	350
Lipsa organizată de iubire	352
Recunoașterea ființei umane	354
Organigrama îngrijirii	358
Vindecarea vindecătorilor.....	363
Vindecarea relațiilor	366

PARTEA A ȘASEA: EFECTELE SOCIALE

Capitolul 19	
O stare optimă pentru realizări	371
O stare optimă	373
Un „U“ răsturnat	375
O cheie neuronală a învățării.....	378
Puterea și fluxul emoțional.....	382
Șefii: bunul, răul și urâtul.....	384
Liderul inteligent din punct de vedere social.....	388
O legătură specială.....	391

Capitolul 20	
Corecția prin conexiune.....	396
Modelul Kalamazoo	399
Comunități conectate.....	403
Gata cu gândirea ruginită.....	405
Întărirea conexiunilor	409

Capitolul 21	
De la Aceia la Noi.....	414
Atitudinea părtinitoare implicată	417

Când se pune punct dezbinării ostile	421
Soluția de tip puzzle.....	424
Iertarea și uitarea.....	427
Epilog	
Ceea ce contează cu adevărat	433
Ingineria socială.....	436
Fericirea națională brută.....	439
Vibrația pură a vieții semenilor	442
Anexa A	
Calea superioară și cea inferioară: o observație	446
Anexa B	
Creierul social.....	448
Anexa C	
Regândirea inteligenței sociale	457
<i>Mulțumiri</i>	465
<i>Note</i>	469
<i>Indice</i>	559

Capitolul 1

Economia emoțională

Într-o bună zi, plecat cu întârziere spre o ședință din centrul comercial al Manhattanului, căutam o scurtătură. Așa că am intrat în curtea interioară a unui zgârie-nori, cu gând s-o apuc spre ieșirea pe care o zărisem de cealaltă parte și pe unde aș fi putut să traversez mai repede strada.

Dar, de îndată ce am ajuns în holul plin de ascensoare al clădirii, un paznic în uniformă s-a năpustit spre mine, fluturându-și mâinile și țipând:

„Nu puteți s-o luați pe-aici!“

„De ce?“ am întrebat eu nedumerit.

„Proprietate privată! E proprietate privată!“ mi-a strigat el, vizibil agitat.

Se pare că nimerisem, fără să vreau, într-o zonă de securitate nemarcată.

„Era bine dacă scriați pe ușă «Intrarea interzisă»“ am sugerat eu, încercând timid să strecor puțină rațiune în dialogul nostru.

Remarca mea l-a înfuriat și mai tare.

„Afară! Afară!“ a urlat el.

Am bătut grăbit în retragere, tulburat și urmărit o vreme de furia paznicului, care îmi răsuna în urechi.

Când își descarcă sentimentele negative asupra noastră – izbucnesc în crize de furie sau amenințări, ori ne tratează cu dispreț sau dezgust –, oamenii activează în noi sistemele de circuite răspunzătoare de exact aceleași emoții neplăcute. Actul respectiv

are consecințe neurologice extrem de puternice: emoțiile sunt contagioase. „Luăm“ emoțiile puternice aproape la fel cum ne molipsim de guturai – și ne putem alege astfel cu echivalentul emoțional al unei răceli.

Fiecare interacțiune are un substrat emoțional. În afară de lucrurile obișnuite pe care le facem zi de zi, putem să ne determinăm unii pe alții să ne simțim puțin mai bine sau chiar foarte bine, ori puțin mai rău – sau chiar foarte rău, așa cum mi s-a întâmplat mie. Dincolo de ceea ce se petrece în momentul respectiv, putem căpăta o stare care să nu ne părăsească mult timp după încheierea incidentului – un fel de reminiscență emoțională (foarte neplăcută în cazul meu).

Aceste transferuri tacite duc, în cele din urmă, la o economie emoțională, adică la câștigurile și pierderile interioare nete de care avem parte alături de o anumită persoană, într-o anumită conversație sau într-o anumită zi. Până seara, balanța netă de sentimente pe care le-am schimbat cu ceilalți determină în mare măsură ce fel de zi am avut – „bună“ sau „rea“.

Luăm parte la această economie interpersonală ori de câte ori o interacțiune socială are ca urmare un transfer de sentimente – lucru care se întâmplă aproape întotdeauna. Această interacțiune interpersonală, asemănătoare unui meci de judo, ia mii de forme, dar toate se reduc la capacitatea de a schimba starea de spirit a unei alte persoane, sau a ei pe a noastră. Când te fac să te încrunți, stârnesc în tine o undă de îngrijorare; când mă faci să zâmbesc, mă simt fericit. În acest schimb clandestin, emoțiile trec de la o persoană la alta, din exterior spre interior – cu cele mai bune rezultate, nădăjduim noi.

Unul dintre dezavantajele contaminării emoționale apare atunci când preluăm o stare negativă prin simplul fapt că ne aflăm în preajma persoanei nepotrivite, într-un moment prost ales. Mie mi s-a întâmplat să fiu victima neintenționată a furiei celui

paznic. Ca și în cazul fumatului pasiv, scurgerea de emoții poate transforma un spectator într-o victimă inocentă a stării negative a altuia.

În momente ca acela petrecut între mine și paznic, când ne confruntăm cu mânia celuiilalt, creierul nostru examinează automat posibilitatea de a apărea și alte primejdii. Hipervigilența care ia naștere astfel se datorează amigdalei, un organ în formă de migdală din regiunea centrală a creierului, care declanșează reacțiile de luptă, fugă sau paralizie în fața primejdiei.¹ Din întreaga gamă de emoții, frica este cea care stimulează cel mai puternic amigdala.

Când intră în stare de alarmă, sistemele extinse de circuite ale amigdalei pun stăpânire pe puncte-cheie din creier și ne îndrumă gândurile, atenția și percepția spre ceea ce ne-a stârnit teama. Devenim instinctiv mai atenți la chipurile celor din jur, căutăm zâmbete sau priviri încruntate, care ne pot ajuta să interpretăm mai bine semnele primejdiei sau care ne pot semnala intențiile cuiva.²

Această vigilență sporită comandată de amigdală ne sensibilizează la indiciile emoționale pe care ni le oferă ceilalți oameni. La rândul ei, concentrarea mărită trezește cu și mai multă putere în noi sentimentele celorlalți, pregătind contaminarea. Și astfel, momentele de teamă ne sporesc susceptibilitatea față de emoțiile celuiilalt.³

În termeni mai generali, amigdala acționează ca un radar al creierului: ne atrage atenția asupra oricăror elemente care ar putea fi noi, suspecte sau care ar merita cercetate. Amigdala controlează sistemul de avertizare timpurie al creierului: examinează tot ce se întâmplă, mereu atentă la evenimente semnificative din punct de vedere emoțional – în special la potențiale amenințări. Deși rolul amigdalei ca santinelă și factor declanșator al stării de alertă este de mult cunoscut în neuroștiințe, rolul ei social, ca parte a sistemului cerebral de contaminare emoțională, a ieșit la iveală abia de curând.⁴

Calea inferioară: sediul contaminării

Un bărbat, numit de medici Pacientul X, a suferit două accidente vasculare cerebrale care i-au afectat conexiunile dintre ochi și sistemul responsabil cu vederea din cortexul vizual. Deși ochii lui primeau semnale, creierul nu le putea recunoaște, nu le putea nici măcar înregistra apariția. Pacientul X era complet orb – sau așa părea.

La testele la care i se prezentau diferite forme geometrice, de pildă cercuri și pătrate, sau fotografii cu chipuri de femei și bărbați, Pacientul X nu conștientiza la ce se uitau ochii lui. Și totuși, pe neașteptate, când i s-au arătat fotografii care înfățișau oameni supărați sau veseli, a fost în stare să identifice emoțiile exprimate, iar numărul de răspunsuri corecte a fost prea mare ca să fie pus pe seama întâmplării. Dar cum a fost posibil acest lucru?

Imaginile cerebrale obținute în timp ce Pacientul X identifica sentimentele respective au dezvăluit existența unei alternative la căile senzoriale vizuale, care se întind de la ochi la talamus – pe unde pătrund toate semnalele senzoriale în creier – și, în cele din urmă, la cortexul vizual. A doua cale trimite informațiile direct de la talamus la amigdală (care există sub formă de pereche în creier, una stângă și una dreaptă). Amigdala descifrează apoi semnificația emoțională din mesajul nonverbal, care poate fi o privire posomorâtă, o schimbare bruscă de atitudine sau un alt ton al vocii – și acest lucru se petrece chiar cu câteva microsecunde înainte ca noi să știm la ce ne uităm.

În ciuda sensibilității acute a amigdalei la astfel de mesaje, conexiunile acesteia nu oferă acces direct la centrul vorbirii; în acest sens, amigdala este, literalmente, mută. Atunci când înregistrăm un sentiment, semnalele din circuitele noastre cerebrale, în loc să alerteze zonele verbale, acolo unde cuvintele pot exprima ceea ce știm, mimează emoția respectivă în propriul nostru corp.⁵ Așadar, Pacientul X nu *vedea* emoțiile de pe acele chipuri, ci mai degrabă le *simțea*, o afecțiune care se numește „cecitate psihică”.⁶

În creierile nevătămate, amigdala folosește aceeași cale pentru a descifra timbrul emoțional a ceea ce percepem – un ton exaltat, sclipirea de mânie din ochii cuiva, o postură de om înfrânt – și apoi procesează informațiile subliminal. Această percepere inconștientă reflexivă semnalează emoția respectivă, provocând în noi același sentiment (sau o reacție similară, cum ar fi frica la vederea mâniei) – un mecanism-cheie de „interceptare“ a unui sentiment de la altcineva.

Faptul că putem declanșa *orice* emoție în alții – și ei în noi – denotă forța mecanismului prin care sentimentele se răspândesc de la un individ la altul.⁷ Aceste contaminări sunt transferurile de bază din economia emoțională, schimbul de sentimente care însoțește fiecare contact uman, oricare ne-ar fi scopurile declarate.

Gândiți-vă, de pildă, la casierul a cărui trăncăneală veselă îi molipsește pe clienții supermarketului, rând pe rând. Îi face întotdeauna să râdă – chiar și cel mai necăjit dintre ei pleacă zâmbind. Indivizii precum casierul respectiv sunt echivalenții emoționali ai acelor forțe din natură care ne determină ritmurile biologice numite *Zeitgeber**.

O astfel de contaminare poate surveni la mai mulți oameni deodată, într-un mod foarte vizibil – atunci când publicului i se încețoșează privirea la o scenă tragică dintr-un film – sau într-un mod mai subtil, când tonul unei ședințe devine un pic arțăgos. Deși putem percepe consecințele vizibile ale acestei contaminări, în general ignorăm modul exact în care se răspândesc emoțiile.

Contaminarea emoțională exemplifică intrarea în funcțiune a ceea ce putem numi „calea inferioară“ a creierului. Aceasta reprezintă sistemul de circuite care scapă introspecției conștiente, petrecându-se automat și fără niciun efort, cu o viteză uriașă. Cea

* *Zeitgeber*, în traducere literară „cel care dă timpul“, este un concept folosit prima oară de Jürgen Aschaff, unul dintre părinții cronobiologiei, care a demonstrat existența unor ceasuri biologice interne, care sincronizează bioritmurile organismului. El a descoperit, de asemenea, că există anumiți factori exogeni, pe care i-a numit *zeitgeber*, care influențează aceste ceasuri interne. (*N. red.*)

mai mare parte dintre lucrurile pe care le facem par să fie pilotate de imense rețele neuronale care operează prin intermediul căii inferioare – în special în viața noastră emoțională. Când suntem captivați de un chip atrăgător sau când simțim sarcasmul unei remarci, trebuie să-i fim recunoscători căii inferioare.

Spre deosebire de aceasta, „calea superioară“ include sisteme neuronale care lucrează mai metodic și pas cu pas, cu un efort deliberat. Suntem conștienți de ea pentru că ne dă un oarecare control asupra vieții noastre interioare, control pe care calea inferioară ni-l refuză. Atunci când reflectăm cum să abordăm acea persoană atrăgătoare sau căutăm o replică ingenioasă la sarcasm, parcurgem calea superioară.

Ne putem imagina calea inferioară ca fiind „umedă“, îmbibată de emoție, iar cea superioară ca fiind relativ „uscată“, de o rațiune rece.⁸ Calea inferioară este tranzitată de sentimente brute, cea superioară – de înțelegerea a ceea ce se petrece. Calea inferioară ne îngăduie să simțim în chip nemijlocit ceea ce simte o altă persoană; calea superioară poate să reflecteze la ceea ce simțim. În mod normal, ele se îmbină fără cusur. Viețile noastre sociale sunt guvernate de interacțiunea acestor două procese (pentru detalii, vezi Anexa A).⁹

O emoție poate trece de la o persoană la alta pe nesimțite, fără să observe cineva acest lucru în mod conștient, deoarece sistemul de circuite răspunzător de această contaminare este situat pe calea inferioară. Ca să simplificăm și mai mult, calea inferioară utilizează sistemul neuronal de circuite care străbate amigdala și noduri automate similare, în timp ce calea superioară trimite semnale către cortexul prefrontal, care este centrul executiv al creierului și care conține capacitatea noastră de a intenționa ceva – ne dă posibilitatea să ne gândim la ceea ce ni se întâmplă.¹⁰

Cele două căi înregistrează informațiile cu viteze foarte diferite. Calea inferioară este mai degrabă rapidă decât exactă; cea

superioară, deși mai lentă, ne poate ajuta să ajungem la o perspectivă mai fidelă asupra a ceea ce se întâmplă.¹¹ Calea inferioară este rapidă și accidentată, cea superioară este lentă, dar chibzuită. În cuvintele lui John Dewey, filozof din secolul XX, prima funcționează „cât ai bate din palme – întâi faci, apoi gândești“, în timp ce a doua este mai „precaută și grijulie“.¹²

Diferența de viteză dintre cele două sisteme – cel instantaneu și emoțional este de câteva ori mai rapid decât sistemul rațional – ne permite să luăm decizii rapide pe care mai târziu am putea să le regretăm sau să fim nevoiți să le justificăm. Atunci când calea inferioară a apucat să reacționeze, tot ceea ce îi rămâne de făcut căii superioare este uneori doar să încerce să repare ce poate fi reparat. Așa cum observa cu ironie scriitorul de literatură SF Robert Heinlein: „Omul nu este un animal rațional, ci unul care raționalizează.“

Declanșatori de stări interioare

În timpul unei vizite într-o anumită regiune a țării, îmi amintesc că am fost plăcut surprins de tonurile prietenoase ale robotului telefonic, care mă informa: „Numărul solicitat este nealocat.“

Mă credeți sau nu, căldura și amabilitatea aceluia mesaj înregistrat îmi prilejuiau un mic fior de plăcere – în special din pricina iritării acumulate de ani de zile cauzate de același mesaj transmis de propria mea companie telefonică, dar prin intermediul unei voci computerizate. Dintr-un motiv sau altul, tehnicienii care creaseră acel mesaj hotărâseră că un ton strident și intimidant e cel mai potrivit în acel caz, poate pentru a-i pedepsi pe cei care formează numere greșit.

De-a lungul timpului, ajunseseam să urăsc tonul antipatic al aceluia mesaj înregistrat – îmi venea în minte imaginea unui

pisălog rigid și moralist. De fiecare dată, îmi dădea o stare proastă, fie și numai pentru o clipă.

Puterea emoțională a unor astfel de indicii subtile poate fi surprinzătoare. Să ne gândim la un experiment interesant făcut pe studenți voluntari de la Universitatea din Würzburg, Germania.¹⁵ Aceștia au ascultat o voce înregistrată care reproducea un text extrem de arid, traducerea germană a lucrării filozofului englez David Hume, *Cercetare asupra intelectului omenesc*. Caseta avea două variante, una veselă și una tristă, dar inflexiunile erau atât de subtile, încât subiecții nu conștientizau diferența decât dacă erau foarte atenți.

La fel de tăcuți ca emoțiile transmise de tonurile vocii, studenții au rămas la sfârșitul audiției fie ceva mai veseli, fie ceva mai posomorâți decât erau înainte de a asculta caseta. Cu toate acestea, nu își dădeau seama că starea lor de spirit fusese alterată, și cu atât mai puțin realizau de ce.

Schimbarea de stare a survenit chiar și în timp ce studenții au desfășurat o activitate diferită în timp ce ascultau caseta – de pildă, au introdus bolduri în găurile dintr-o scândură de lemn. Această activitate a creat, se pare, un ecran pentru calea superioară, împiedicând înțelegerea intelectuală a pasajului filozofic. Dar nu a scăzut niciun dram din caracterul molipsitor al stărilor de spirit: calea inferioară a rămas larg deschisă.

După cum spun psihologii, unul dintre modurile în care stările de spirit diferă de sentimentele și emoțiile mai puternice ține de inefabilitatea cauzelor lor: deși în mod normal știm ce anume ne-a declanșat o emoție directă, de multe ori ne trezim cu o stare de spirit sau alta fără să îi cunoaștem sursa. Experimentul Würzburg sugerează că lumea e plină de lucruri care ne pot schimba starea de spirit și pe care nu reușim să le observăm – totul, de la fundalul muzical dulceag dintr-un ascensor până la tonul acru al vocii cuiva.