Optim

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN ORGANIZARE

Construiește relații, dezvoltă reziliența, valorifică empatia

Daniel Goleman

& Cary Cherniss

www.cartepedia.ro

Cuprins

Introducere | Zona ta optimă 7

PARTEA I
Calea inteligenței emoționale
către o performanță optimă

1 | Versiunea ta optimă 15

2 | Inteligența emoțională și profitul 29

PARTEA A II-A
Inteligența emoțională: detaliile

3 | Inteligența emoțională, reinventată 45

4 | Conștientizarea de sine, pusă în practică 57

5 | Autocontrolul 71

6 | De la burnout la reziliență 89

7 | Empatia 109

8 | Gestionarea relațiilor 133

www.cartepedia.ro

PARTEA A III-A

Inteligența emoțională la locul de muncă

9 | Numeroasele denumiri ale inteligenței emoționale ... 157

10 | Conducerea cu inteligență emoțională 171

11 | Echipele inteligente din punct de vedere emoțional 197

12 | Instruirea inteligenței emoționale care funcționează ... 223

13 | Crearea unei culturi a inteligenței emoționale 241

PARTEA A IV-A

Viitorul inteligenței emoționale

14 | Amestecul esențial 263

15 | Inovare și sisteme 285

Mulțumiri 303

Note 305

Indice 343

www.cartepedia.ro

1

Versiunea ta optimă

Imaginează-ți că ești în cea mai bună formă. Care este starea ta interioară în momentele de eficiență maximă, în care toate talentele pe care le ai se manifestă la capacitate maximă?

Acest spectru al excelenței depășește limitele momentelor mult prea rare, cum ar fi „fluxul", pentru a ajunge la experiența mai generală de a avea o zi foarte satisfăcătoare, una în care simțim că ne-am descurcat bine în moduri care contează pentru noi, am avut o stare de spirit care a ușurat ceea ce am făcut și ne-am simțit pregătiți să facem față oricăror provocări care ar fi putut apărea – starea noastră optimă.[1]

Există mai multe modalități de a-ți da seama dacă te afli într-o astfel de stare optimă. Oamenii aflați în această zonă sunt mai creativi, capabili să vină cu soluții noi și utile.[2] Capacitatea lor de a realiza lucrări de înaltă calitate rămâne ridicată. Ei se simt dedicați muncii lor, în ciuda oricăror dificultăți, iar starea lor interioară se observă în modul în care se comportă cu cei din jurul lor: sunt optimiști, solidari, amuzanți.

www.cartepedia.ro

Ne putem gândi la această stare ca la una de „eficiență cognitivă maximă“, în care mintea funcționează din plin. Acest maximum cognitiv în viața noastră mentală depinde, la rândul său, de starea noastră emoțională. Zonele cerebrale care ne permit să ne folosim talentele cel mai bine se dezvoltă atunci când putem ține sub control emoțiile tulburătoare și să ne menținem implicarea la un nivel ridicat.

Punctele noastre cognitive forte funcționează la putere maximă atunci când sistemele de alarmă ale creierului sunt liniștite și când circuitele motivaționale pozitive sunt active. Pe măsură ce ne liniștim, gândirea noastră devine mai ageră și mai limpede. Putem etala orice talente pe care le avem în cea mai bună formă.

Starea de bună dispoziție stă la baza semnelor de înaltă performanță și îmbunătățește atât atenția, cât și intenția – de exemplu, suntem mai capabili să vedem mai bine imaginea de ansamblu, în loc să ne lăsăm antrenați în detalii, și ne simțim energizați pentru a ne ocupa de o gamă mai largă de proiecte și sarcini.[3]

Un sondaj realizat de consultanții McKinsey în rândul a peste 5 000 de manageri și cadre de conducere a arătat că unii au declarat că se află în cea mai bună stare de spirit în proporție de 50% din timp, iar alții, că se află într-o astfel de stare doar în 10% din timp.[4] Mai mult, în cadrul aceluiași sondaj McKinsey, persoanele intervievate au raportat că, atunci când se află în această stare optimă, productivitatea lor este de cinci ori mai mare decât atunci când se află într-o stare „medie“ sau neutră. Deși aceste date relativ noi nu pot fi luate drept dovadă științifică, ele arată cât de eficienți ne simțim atunci când ne aflăm în starea noastră optimă.[5]

www.cartepedia.ro

A avea o zi cu adevărat bună

Multe ingrediente specifice ale experienței personale în timp ce te simți atât de bine au ieșit la iveală atunci când cercetătorii de la Harvard Business School le-au cerut câtorva sute de bărbați și femei să țină un jurnal despre evenimentele din ziua lor de lucru, despre sentimentele lor în timpul acestor evenimente și despre realizările lor.[6] Toate aceste realizări erau semne de eficiență cognitivă – provocări mentale, cum ar fi rezolvarea unei probleme dificile în programarea calculatoarelor, conceperea de aparate de bucătărie noi și utile sau gestionarea fabricării și distribuției de unelte de lucru.

La sfârșitul zilei de muncă, fiecare persoană completa un sondaj în care trecea în revistă evenimentele recent încheiate – un număr total de aproape 12 000 de relatări ale vieții lor interioare. Acest tezaur de date a furnizat ingredientele acelor zile extrem de satisfăcătoare.

Pentru fiecare dintre ei, faptul de a se afla în cea mai bună stare era răsplătit prin performanța la locul de muncă.[7] Desigur, nu există o singură măsură a productivității; fiecare dintre noi trebuie să își găsească propriul criteriu, în funcție de rezultatele care contează pentru noi. Gândește-te, de exemplu, la „micile victorii“ care te ajută să te apropii de un obiectiv mai mare. Pentru un programator de software, o mică victorie poate însemna să găsească o modalitate de a copia un cod vechi, ceea ce i-ar reduce cu multe ore timpul necesar pentru a termina un proiect de programare de grup.[8] Sau putem lua exemplul lui Shannon Watts, care a fondat o organizație nonprofit și care povestește despre genul de mici victorii care contează pentru ea. „Vreau să am o victorie zilnic“, spune ea. „Aceasta ar putea arăta diferit în fiecare zi și unora li

www.cartepedia.ro

s-ar putea părea insignifiantă. Ar putea fi un articol de presă bun“, de exemplu, sau o conversație eficientă.[9] Și adaugă: „Este posibil ca o victorie să nu pară întotdeauna un mare triumf, dar ceea ce contează este că ai pus cu adevărat suflet în a o câștiga.“

Și, bineînțeles, victoriile tale nu trebuie să fie orientate spre un scop măreț, ci mai degrabă aliniate la ceea ce contează pentru tine. Dacă ai cinci copii și ești principalul lor îngrijitor, poate fi vorba pur și simplu de împăturirea rufelor, de confecționarea unui costum pentru o piesă de teatru în care joacă unul dintre copii sau de a te asigura că toți își fac temele. Dacă ești manager sau director, îndeplinirea unei sarcini, depășirea unui ICP (indicator-cheie de performanță) sau realizarea unui mic pas către un obiectiv organizațional îți pot da sentimentul unei victorii. În zilele lor bune, oamenii sunt mai optimiști în legătură cu cei din jurul lor, cu modul lor de organizare și cu natura muncii lor și sunt mai dedicați acesteia. Erau zile în care, de exemplu, se simțeau mai creativi în rezolvarea problemelor din ziua respectivă. Fie că un programator de software scapă în sfârșit de un „virus“, fie că un părinte care stă acasă obține acordul unui grup de părinți pentru a-i duce pe toți cu o singură mașină, acuitatea cognitivă sporește probabilitatea unor astfel de mici victorii – ceea ce pare a fi o victorie în legătură cu o sarcină de îndeplinit.

Oamenii își amintesc adesea că se simt încurajați de astfel de victorii – aceste izbânzi mărunte le dau o stare de spirit bună. Rapoartele privind ceea ce considerau ei că a fost o zi bună arătau mici victorii în aproximativ trei sferturi din timp, iar eșecurile erau rare în zilele bune. (În plus, faptul de a fi „în formă“ poate face ca un eșec să fie mai ușor de suportat.) Oamenii se simțeau bine în legătură cu ziua lor, în special dacă cei din jur sau evenimentele îi susțineau – de exemplu, dacă se simțeau respectați și încurajați de cei de lângă ei.

www.cartepedia.ro

Atunci când putem rezolva cu ușurință problemele și provocările care ne apar în cale, suntem, bineînțeles, mai optimiști; percepțiile noastre capătă o nuanță pozitivă, astfel încât vedem „problemele“ ca pe niște provocări revigorante, iar oamenii din jurul nostru par mai prietenoși – și noi suntem mai prietenoși cu ei.

În schimb, în zilele grele, când totul pare mai dificil, oamenii declară că se simt frustrați și sunt neliniștiți, chiar triști. În plus, oamenii pe care se bazează pentru a-și îndeplini sarcinile par mai puțin cooperanți, iar resursele pe care le au la îndemână par insuficiente. Studiile efectuate asupra creierului ne spun că nivelurile prea ridicate ale substanțelor neurochimice secretate în condiții de stres ne pot submina capacitățile cognitive – stresul incontrolabil, de exemplu, ne afectează atenția și capacitatea de a ne suprima reacțiile nepotrivite.[10]

Și, bineînțeles, există un efect de recul aici. În timp ce sentimentele pozitive sporesc probabilitatea unei zile bune, rezolvarea problemelor și altele asemenea ne pot face, la rândul lor, să ne simțim bine. Un sentiment de împlinire poate aduce nu doar satisfacție, ci și exaltare.

În mod similar, în timp ce o stare de spirit proastă poate îngreuna rezolvarea problemelor, imposibilitatea de a le rezolva poate duce la frustrare, chiar la autocompătimire și dezgust. În cele mai proaste zile ale lor, oamenii spuneau că s-au simțit frustrați, de exemplu, de lipsa de sprijin emoțional din partea celorlalți sau de evenimente de-a dreptul descurajante – ambele având efecte nocive asupra stării lor de spirit. Dacă sfârșești prin a fi lipsit de orice bucurie, sunt șanse mari să fi avut un eșec dureros în ziua respectivă; eșecurile conduc la apariția sentimentelor de tristețe, frică sau pur și simplu frustrare.

www.cartepedia.ro

Regândirea fluxului

Dintre toate zilele tale bune, alege-o pe cea mai bună, una marcată de o realizare spectaculoasă. Care este echivalentul tău personal al acelui meci de tenis spectaculos în care Ajla Tomljanović a învins-o pe Serena Williams?

De exemplu, un neurochirurg a povestit despre o operație foarte dificilă, pe care, la început, nu era sigur că o poate efectua. Dar a reușit, în ciuda nesiguranței sale inițiale. După ce a terminat operația, neurochirurgul a observat niște moloz într-un colț al sălii de operație. „Ce s-a întâmplat?“ a întrebat-o pe una dintre asistente. „În timp ce operați, tavanul s-a prăbușit, dar erați atât de concentrat, încât nu ați observat!“ i-a răspuns asistenta.

Această întâmplare exemplifică cele câteva mii de date culese de un grup de cercetători de la University of Chicago, care au surprins pentru prima dată acel eveniment trecător, starea de flux, în care funcționăm la capacitate maximă.[11] Un moment de flux evidențiază performanța noastră maximă într-un anumit domeniu – chirurgie, baschet, balet sau orice altceva.

În cercetarea inițială privind fluxul, cercetătorii au întrebat o mare varietate de oameni despre momentele în care se întrec pe ei înșiși – când chiar și ei erau surprinși de cât de bine se descurcă. Domeniul de specializare al persoanelor întrebate varia foarte mult, de la campioni de șah la chirurgi, jucători de baschet și balerini, de exemplu.

Indiferent de specificul acelei performanțe remarcabile – un artist absorbit de munca sa, un maestru care juca șah, un chirurg în timpul unei operații, un jucător de baschet care efectua o aruncare foarte dificilă sau un balerin care se rotea –, experiența

www.cartepedia.ro

interioară a executantului era aceeași. Cercetătorii au numit această stare interioară „flux".

În limbajul popular, „flux" se referă la momentele în care ne aflăm la apogeu. Companiile sunt încurajate să contribuie la crearea stărilor de flux în rândul angajaților lor.[12] Dar iată care este problema cu fluxul: prin definiție, este un eveniment rar – acel moment în care ne aflăm în cea mai bună formă.

Experiențele de flux sunt minunate, chiar cvasi-miraculoase, dar nu te poți baza pe ele. Ele par să survină din senin, atunci când se aliniază unele elemente cruciale, cum ar fi supraconcentrarea chirurgului. De aceea, preferăm o stare optimă, una care poate apărea ca rezultat al propriilor eforturi și mult mai des decât astfel de evenimente de flux maxim.

Această extindere a țintei ne ajută pe toți prin faptul că ne face așteptările față de noi înșine mai realiste. Nu trebuie să funcționăm la capacitate maximă în fiecare zi. În schimb, putem să ne simțim bine dacă progresăm în mod constant către un obiectiv mai mare, în loc să ne reproșăm că nu obținem acea experiență de vârf (una pe care nu o putem susține, cu atât mai puțin produce după bunul-plac). Să avem o zi bună înseamnă că ne-am descurcat suficient de bine încât să ne felicităm în sinea noastră. Spre deosebire de un moment de flux, o zi bună poate să nu fie ceva cu care să ne lăudăm, dar poate fi extrem de satisfăcătoare.

Fluxul vs starea optimă

Cercetările extinse privind fluxul evidențiază câteva dimensiuni esențiale ale noastre când ne aflăm în cea mai bună formă. Dar această perspectivă axată pe flux a însemnat că au fost surprinse

www.cartepedia.ro

doar evenimentele de vârf (deși, cu siguranță, unele cercetări privind fluxul nuanțează ceea ce noi considerăm a fi o stare optimă). Dar iată care este distincția-cheie pe care o facem între flux și performanța optimă: noi privim ingredientele performanței de vârf nu ca pe un singur eveniment, ci mai degrabă ca pe niște momente dintr-un spectru mai larg. Iar acest spectru oferă el însuși elementele-cheie ale unei rețete pentru a avea o zi în care să avem un sentiment de satisfacție binemeritat.

Cercetarea privind fluxul indică aceste elemente specifice:

» Un echilibru între provocare și abilitățile noastre
» Absența conștiinței de sine
» Timpul se destramă, dilatându-se sau comprimându-se în experiența noastră
» Este un sentiment minunat
» Pare că nu necesită niciun efort

Dar gândește-te că aceste elemente nu trebuie să se limiteze la acel eveniment rar de „flux“, ci mai degrabă că fiecare dintre ele indică o dimensiune care poate face parte din momentele noastre optime mai frecvente.

Să luăm, de exemplu, acea absență a conștiinței de sine cu privire la cât de bine ne descurcăm, cu foarte puține îndoieli personale sau fără gânduri despre cum ne-ar putea percepe ceilalți sau deloc. O astfel de lipsă de conștiință de sine denotă abandonarea concentrării noastre obișnuite asupra sinelui nostru – eu, mie, pe mine și al meu. O astfel de absență a preocupărilor cu privire la modul în care ne descurcăm semnalează diminuarea percepției imaginii proprii căreia, de obicei, îi consacrăm atât de multă energie pentru a o proteja și îmbunătăți.

www.cartepedia.ro

O astfel de preocupare pentru sine se disipează pe măsură ce devenim absorbiți de acțiunile noastre. Faptul că suntem absorbiți de activitatea în cauză ne permite să ne debarasăm de bagajul emoțional – concentrarea deplină ne cere să lăsăm acest bagaj la ușă. În astfel de momente de concentrare, fluxul obișnuit al gândurilor noastre devine o distragere a atenției. Trebuie să renunțăm la gândurile legate de viitor – de exemplu, la îngrijorările legate de ceea ce se va întâmpla –, precum și la amintirile din trecut, în special la regrete, și să ne îndreptăm din nou atenția spre sarcina actuală.

Un alpinist, de exemplu, ne-a spus că unul dintre motivele pentru care îi place escalada este faptul că îl obligă să fie atent la fiecare mișcare și astfel uită de griji. În măsura în care uităm de noi înșine – de listele noastre de sarcini de realizat, de problemele zilei, de speranțele și temerile personale –, atenția noastră se eliberează pentru a ne concentra asupra sarcinii pe care o avem de îndeplinit.

Poate cel mai grăitor semn al acestei stări optime este faptul de *a te simți bine*. „Autotelică“ a fost termenul de jargon tehnic pe care cercetătorii l-au folosit pentru acest tip de plăcere[13]. Suntem într-o dispoziție atât de bună, încât ne place însuși faptul de a face ceea ce facem, indiferent în ce suntem implicați (salariul, de exemplu, pare mai puțin relevant ca element de motivare în aceste momente).

Gândește-te apoi la acest sentiment al lipsei de efort. Ceea ce din exterior părea un efort imens era pentru cei aflați în flux relativ lipsit de efort. Acest aspect al stării noastre optime, bănuim, indică faptul că folosim o abilitate bine deprinsă.[14] O descoperire interesantă despre creierul cuiva care stăpânește o abilitate este aceea că, indiferent că este vorba de un campion de șah sau de un jucător de baschet, creierul său consumă *mai puțină* energie în timpul acelei

www.cartepedia.ro

activități decât creierul cuiva care abia învață, să zicem, gambitul damei la șah sau aruncarea la coș de la linia de pedeapsă. Acțiunile fără efort ale maeștrilor dintr-un domeniu demonstrează că creierul lor a creat o secvență obișnuită pe care o respectă.

Știința formării deprinderilor ne spune că această ușurință marchează o schimbare neuronală, în care secvența de acțiuni implicate a devenit un obicei – unul care are loc în mod automat și inconștient. Astfel de secvențe obișnuite sunt activate în ganglionii bazali, una dintre cele mai primitive zone din partea inferioară a creierului. Odată ce ganglionii bazali preiau o secvență învățată, putem realiza acel nou obicei fără efort, fără a fi nevoie să ne gândim la el. Pare a fi un flux, nu? Dar ceea ce indică de fapt este o abilitate bine pusă la punct.

Apoi, mai există și *concentrarea deplină*. Suntem complet absorbiți de sarcina pe care o avem de îndeplinit și suntem imposibil de distras. Pierdem noțiunea timpului – care se accelerează sau încetinește – și suntem extrem de adânciți în ceea ce facem. Practic, nimic nu ne poate smulge din această concentrare totală. După cum vom detalia, noi vedem acest gen unic de atenție ca pe o cale spre zona optimă, mai degrabă decât ca pe un efect secundar, contrar a ceea ce propunea teoria inițială a fluxului.

Dincolo de flux

În descrierea peisajului interior al zonei noastre optime, punem la îndoială necesitatea de a include fiecare dimensiune pe care grupul de la Chicago a identificat-o ca element al fluxului. În plus, nu considerăm că rețeta pentru starea „optimă“ este una de tipul „ori da, ori ba“ (o ai sau nu o ai), ci mai degrabă că se află pe un

www.cartepedia.ro

spectru care se nuanțează în regiunea mai largă a stărilor noastre interioare. Astfel, în zilele noastre bune, avem parte, să zicem, de o stare de bine, de agilitate în rezolvarea dilemelor pe măsură ce acestea se prezintă și de o atenție deplină la ceea ce facem. Asta nu înseamnă că ne aflăm în lăudata stare de „flux" – ci doar că totul merge bine. Starea optimă poate să apară într-un domeniu mai larg al vieții noastre decât o face fluxul.

În plus, ne punem întrebări cu privire la unele dintre premisele de bază ale paradigmei fluxului. Cheia pentru a intra în flux, au postulat cercetătorii, era faptul că o persoană era provocată să atingă potențialul maxim al abilităților sale și, prin urmare, trebuia să apeleze la nivelul maxim al setului său de abilități (oricare ar fi acestea pentru provocarea respectivă). Potrivit acestora, persoana aflată în flux era, de asemenea, agilă în gestionarea provocării, indiferent de modul în care cerințele se schimbau de la un moment la altul. Regula de bază: corelează abilitățile unei persoane cu provocarea. În domeniul afacerilor sau al educației, acest lucru ar putea însemna să îi dai unei persoane o sarcină care îi solicită mult abilitățile – dar nu prea mult.

Însă noi vedem lucrurile diferit. În timp ce alții au susținut că șansele de a intra în flux sunt mai mari atunci când cerințele unei provocări ne solicită setul maxim de abilități, noi sugerăm că această corelare între provocare și abilități s-ar putea să nu fie suficientă pentru a intra într-o stare optimă. În opinia noastră, cât de bine îți poți etala cele mai bune talente nu depinde doar de faptul că situația le scoate în evidență și de cât de bine ți le-ai rafinat, ci depinde și de starea ta interioară. Dacă te afli într-o stare de spirit nepotrivită – ești dezinteresat de provocare sau foarte stresat, să zicem –, este puțin probabil să dai tot ce ai mai bun, indiferent de potențialul tău.

www.cartepedia.ro

De exemplu, atunci când studenții unei școli de arhitectură au ținut un jurnal al stărilor de spirit și al performanțelor lor în fiecare zi, starea de spirit pozitivă și libertatea de a alege cum să își desfășoare munca, mai degrabă decât o corelare specifică dintre abilități și provocări, au fost asociate cu faptul că aceștia erau complet absorbiți de munca lor.[15] O altă analiză a studiilor privind fluxul a arătat că acesta are mai puțin de-a face cu raportul dintre abilități și provocare decât cu importanța pe care o are sarcina în cauză pentru obiectivele unei persoane.[16] În opinia noastră, concentrarea deplină, posibil stimulată de un sentiment al importanței a ceea ce faci și de sentimentul unui anumit control asupra modului în care o faci, se dovedește mult mai importantă pentru starea noastră optimă decât corelarea abilităților noastre cu o anumită provocare.

Pe când cercetările inițiale priveau această concentrare ca pe un efect al fluxului, noi vedem concentrarea – faptul de a nu se lăsa distras – ca pe un bilet de intrare în starea noastră optimă. Altfel spus, concentrarea generează o zi bună de muncă, nu invers. Celelalte elemente, cum ar fi lipsa conștiinței de sine, sunt efecte secundare ale unei astfel de concentrări depline asupra sarcinii în cauză. Această reîncadrare a fluxului ca fiind accesibil prin puterea noastră de concentrare dezvăluie o poartă de acces în zona noastră optimă, care nu depinde de șansă sau de un moment unic în viață.

Iată o listă a elementelor subiective ale unei stări optime – a avea o zi foarte bună:

- A fi mai creativ, privind obstacolele ca pe niște provocări
- A fi mai productiv, realizând lucrări de înaltă calitate
- A te simți bine, a fi într-o dispoziție bună

www.cartepedia.ro

- A fi ager la minte, obținând mici victorii în vederea atingerii unui obiectiv mai mare
- A avea o perspectivă pozitivă, dedicată eforturilor tale
- A oferi și a obține sprijin în relații

Aceste ingrediente ale experienței noastre subiective a stării optime dezvăluie o perspectivă din interior. Dar, după cum vom vedea în capitolul următor, vizualizarea din exterior a modului în care funcționăm în timp ce ne aflăm în această stare evidențiază, într-o măsură surprinzătoare, beneficiile inteligenței emoționale.

www.cartepedia.ro

Într-o epocă dominată de inteligența artificială, cea emoțională e mai importantă ca niciodată în crearea unei culturi care să scoată ce e mai bun din oameni și să îi conducă spre succes.

MARC BENIOFF,
președinte și CEO, Salesforce

Trăim într-o civilizație a glorificării realizărilor excepționale, în care presiunea de a fi la cel mai înalt nivel este adeseori copleșitoare. În ce măsură putem însă atinge starea de grație care să ne permită să obținem aceste rezultate extraordinare în viața de zi cu zi? Cum găsim echilibrul și cum evităm epuizarea în condițiile în care standardul este nici mai mult, nici mai puțin decât perfecțiunea?

Optim. Inteligența emoțională în organizare ne oferă o perspectivă realistă asupra modului în care putem obține satisfacție fără să ne supunem imperativului de a fi mereu la înălțime. Dacă ne străduim, în limitele noastre, să facem ce ne stă în putință, vizăm un etalon optim care ne dă voie să ne bucurăm și să ne relaxăm în timp ce ne îndeplinim sarcinile.

Bazându-se pe o solidă experiență de cercetare, autorii explorează modalitățile prin care inteligența emoțională vine în ajutorul accesării versiunii noastre optime, punându-ne astfel la dispoziție numeroase resurse de combatere a perfecționismului și a obiectivelor iluzorii.

cărți cheie

curteaveche.ro
ISBN 978-606-44-1832-6
9 786064 418326

www.cartepedia.ro