

Cuprins

Cuvânt-înainte	5
INTRODUCERE	9
Ce este, mai exact, inteligența emoțională?	10
O istorie condensată	12
De ce să ne batem capul cu inteligența emoțională?	13
Gândiți-vă întâi la dumneavoastră	15
Practica desăvârșește	17
CONȘTIINȚA DE SINE	19
Înțelegerea legăturii dintre creier, trup și comportament	22
Examinarea emoțiilor	23
Caracterizarea emoțiilor	26
Distincția dintre fapte și sentimente	27
Adaptați-vă propriile percepții la percepțiile celorlalți	29
Reflectați și evaluați	31
Căutarea feedbackului	33
Acceptați feedbackul cu eleganță	35
Identificați-vă prioritățile	36
Scrieți-vă propriul panegiric	38
Descoperiți-vă viziunea	40
Stabiliți-vă țeluri SMART	42
AUTODIRECȚIONAREA	45
Rupeți legătura dintre emoție și acțiune	48
Înfrunțați gândurile negative automate	50
Analizați obiectiv situația	52
Controlați-vă senzațiile și simptomele fizice	53

Formulați afirmații personale	55
Strategia rezolvării problemelor	57
Întocmiți o listă	60
Vizualizați succesul	61
Utilizați ancorele emoționale	63
Mergeți cu fruntea sus	65
Acceptarea eșecurilor	67
Dezvoltarea mobilității emoționale	69
INTELIGENȚA INTERPERSONALĂ	71
Empatia și raportul	74
Comunicarea	83
Crearea unor relații rodnice	99
Abordarea relațiilor nesatisfăcătoare	114
INTELIGENȚA ORGANIZAȚIONALĂ	129
Conștiința politică	131
Înțelegerea culturii	133
Aprofundați înțelegerea culturii	136
Identificați modelele și mentorii	138
Exercitați o influență indirectă	140
Dați dovadă de integritate	142

De ce să ne batem capul cu inteligența emoțională?

Iată care e secretul. Goleman, Salovey și Mayer, precum și alte sute de cadre didactice universitare, profesori de la școlile de afaceri și manageri au căzut de acord că inteligența emoțională este extrem de importantă pentru a avea succes la locul de muncă. Aș putea să vă plictisesc dându-vă sute de citate din diferite articole de cercetare care susțin această aserțiune, dar n-o s-o fac.

Inteligența tradițională – sau un IQ ridicat – n-a fost niciodată suficientă pentru a reuși în viață. Copiii care au obținut note maxime la examenele de la școală nu sunt întotdeauna și cei care au mai târziu niște cariere deosebite. În plus, există o mulțime de oameni care n-au fost la universitate – sau nici măcar nu și-au terminat liceul –, dar au reușit să-și înființeze propria afacere și să se descurce excelent.

Indivizii inteligenți din punct de vedere emoțional sunt capabili să recunoască ceea ce simt și să genereze intenționat alte stări de spirit pentru a-și atinge scopurile. Adesea, motivația este cea care face diferența dintre succes și eșec, dintre un câștigător și un perdant. Mulți întreprinzători și lideri din domeniul afacerilor nu sunt mai deștepți decât noi, însă ei reușesc pentru că își stabilesc un țel și îl urmăresc fără încetare. Atunci când dau greș sau sunt deprimăți, ei își pot schimba starea de spirit, continuându-și activitatea cu ceea ce au la îndemână. Chiar dacă sunt extrem de nervoși înainte de o prezentare importantă, ei au învățat să se liniștească și să reflecte o aură de încredere în sine. Atunci când se confruntă cu oameni care le sunt potrivnici, ei știu când anume să-și țină nervii în frâu și când să izbucnească. Ei sunt conștienți de propriile lor emoții și le pot controla.

Abilitățile interpersonale reprezintă o altă componentă importantă a inteligenței emoționale. Gândiți-vă la locul de muncă și la oamenii cu care veniți în contact acolo. Care este cel mai bun manager din organizația dumneavoastră? Ce anume îl face să fie cel mai bun manager? Oare această calitate se datorează faptului că este isteț și inteligent? Sau este cel mai bun pentru că este fermecător și de încredere, charismatic și entuziast?

M-aș hazarda să spun că este vorba de ultima variantă. Respectăm oamenii inteligenți, intuitivi și cu mintea ascuțită. Însă ne plac cei care au o atitudine pozitivă și abilități sociale. Și, de cele mai multe ori, ne dăm peste cap ca să-i ajutăm pe cei care ne plac, mai curând decât pe cei pe care-i respectăm.

Prin urmare, exceptând cazul în care lucrați într-o încăpere închisă ermetic, care nu vă permite niciun contact cu alți oameni, capacitatea de a identifica lucrurile care-i motivează pe ceilalți vă va ajuta să obțineți sprijin și să fiți mai eficient. Devenind mai inteligent din punct de vedere emoțional, veți fi în stare să vă dați seama când anume e cazul să lăudați, să criticați, să ordonați, să complimentați și să faceți compromisuri – și mai ales cum să o faceți bine.

Înainte de orice, inteligența emoțională este o abilitate pe care oricine o poate îmbunătăți cu puțină răbdare și un pic de efort.

Comunicarea

Comunicarea este un schimb de gânduri și de idei. Cuvântul cheie este „schimb”. În ciuda puterii pe care v-o conferă arta de a pune întrebări și de a asculta, vine o vreme când trebuie să și vorbiți. Relațiile pe termen lung presupun schimb și reciprocitate – descoperirea reciprocă a dorințelor și nevoilor celuilalt, solicitarea ajutorului și găsirea căilor de a răspunde cererilor venite din partea celuilalt. Punând doar întrebări, fără a spune nimic, recurgem la o tehnică ce funcționează numai pentru scurt timp. Sigur că adresarea unui mare număr de întrebări poate fi o modalitate grozavă de a atrage niște străini într-o seară, la o petrecere. Dar nu prea e de folos pentru clădirea unor relații pe termen lung.

Pentru a fi eficienți la serviciu, trebuie să le comunicăm oamenilor ce anume dorim de la ei. Trebuie să fim capabili să ne împărtășim gândurile și opiniile și, pe baza lor, să formulăm cereri. Trebuie să ne afirmăm drepturile – dar pășind cu prudență peste linia subțire care desparte agresiunea de pasivitate – impunându-ne. Dacă suntem nefericiți, ar trebui să le oferim oamenilor un feedback și o critică constructivă a comportamentului lor.

Oricare ar fi țelurile dumneavoastră în viață, comunicarea este vitală. Dar știți deja toate acestea – nu vă spun ceva nou. Următoarele tehnici ilustrează modalitatea de a combina cuvintele și emoțiile pentru a produce o comunicare irezistibilă.

Consolidarea relațiilor prin autodezvăluire

Am lucrat odată cu o persoană care era perfectă. David absolvise o universitate de vârf și își susținuse masteratul la o importantă facultate de afaceri. Respecta întocmai termenele și îi încânta pe clienți prin calitatea muncii sale. Vorbea trei limbi străine și era un

bucătar desăvârșit. Ah, și mai avea și o prietenă încântătoare. Cum de se face atunci că toată lumea din jur îl ura?

Oamenii sunt suspicioși când e vorba de perfecțiune. Oare v-ari veni bine să-i mărturișiți unui om care n-a făcut nicio greșeală toată viața lui că ați reușit de unul singur să stricați sistemul informatic al companiei? V-ar plăcea să vă recunoașteți eșecurile în fața unuia care n-a trăit niciunul până acum?

Ită ce vreau să spun. Dacă nu le veți mărturisi celorlalți câteva dintre greșelile și eșecurile dumneavoastră, probabil că aceștia vă vor evita. Dar ar putea să fie vorba de ceva mult mai grav decât simpla evitare. Obișnuiam să glumim pe seama lui David, spunând că avea probabil un comportament deviant în dormitor. Nimeni nu poate fi perfect. Așa cum natura nu poate accepta vidul, tot așa și natura umană încearcă să umple un gol cu bârfe și speculații. Oamenii încep să se întrebe: oare de ce nu știu nimic despre persoana asta misterioasă? Dacă nu le spuneți nimic în legătură cu dumneavoastră, vor inventa ei câte ceva.

O bună modalitate de a face dezvăluiri despre dumneavoastră înșivă constă în a povesti câteva greșeli personale și câteva lecții pe care le-ați învățat. Utilizați acronimul TALE pentru a compune niște povestiri utile:

- **Tema (sarcina)** – ce anume trebuia să faceți?
- **Acțiunea** – ce acțiuni ați întreprins pentru a duce sarcina la îndeplinire?
- **Lecția** – ce s-a întâmplat? Ce ați învățat din piedicile întâmpinate și din greșelile făcute?
- **Evaluarea** – cântăriți cu atenție posibilitatea de a le împărtăși sau nu celorlalți această povestire. Din cine ar putea fi formată cea mai potrivită audiență – șeful, colegii sau niște persoane mai tinere decât dumneavoastră? Ce ton ar trebui să adoptați pentru a cuceri publicul – serios sau autoironic? Anecdota vă pune într-o lumină favorabilă sau vă face să păreți moralizator și arogant?

Dezvăluirea unor eșecuri sau greșeli minore arată că și dumneavoastră sunteți om. Faceți greșeli, aveți slăbiciuni. Faptul de a le arăta altora latura dumneavoastră vulnerabilă le va permite acestora sau chiar îi va încuraja să vă facă și ei mărturisiri. Dar nu exagerați.

Aveam o colegă care obișnuia să facă puțin prea multe dezvăluiri. Dacă Helen nu se despărțea de prietenul ei a cincea sau a șasea oară, atunci avea probleme cu proprietarul. Apoi mai era frica de a merge la spital pentru un control. Și toate astea veneau cu mult înaintea problemelor nesfârșite pe care le avea la serviciu.

PMI – prea multă informație!

Rețineți faptul că dezvăluirea presupune o mică scurgere de informații despre dumneavoastră. Nu înseamnă să deschideți larg zăgazarile în legătură cu toate tragediile pe care le-ați trăit de-a lungul timpului. Gata cu morala.

Exprimați-vă emoțiile

Oamenilor le vine greu să-și povestească eșecurile unor persoane care par să nu fi avut parte de așa ceva în viața lor. De asemenea, ezită să-și exprime emoțiile în fața unora care refuză să facă la fel.

În general, se crede că locul de muncă nu este potrivit pentru emoții. Totuși, oricât de descurajați am fi să vorbim despre ele, tot le trăim și suferim pe deasupra și impactul produs de emoțiile celorlalți. Fie că vrem, fie că nu, lăsăm să transpară anumite emoții – ne manifestăm iritarea, furia, nefericirea sau frica – prin intermediul comportamentului, limbajului trupului sau al tonului vocii. Prin urmare, de ce să nu limpezim lucrurile vorbind despre ele? Învățând să vorbiți despre emoțiile dumneavoastră, îi încurajați și pe ceilalți să procedeze la fel. În schimb, înțelegerea emoțiilor altora vă permite să-i influențați într-un mod mai eficient.

Totuși, ținând cont de faptul că, în cadrul multor locuri de muncă, emoțiile reprezintă un tabu, exprimați-le întotdeauna față în față/unu la unu. Oamenilor li se pare de obicei că este mult mai stânjenitor să-și exprime emoțiile în public.

Exprimarea emoțiilor reprezintă și un instrument abil de a discuta despre situații dificile și de a le rezolva. Să spunem că vă simțiți copleșit de o uriașă sarcină de serviciu și că doriți să fiți ajutat de manager. Poate că un anumit client își descarcă frustrările pe seama dumneavoastră. Sau poate că echipa suferă de pe urma unei stări de spirit proaste. Faptul de a vorbi despre sentimentele dumneavoastră vă permite să puneți în discuție modalitatea de abordare a problemelor – să obțineți un ajutor, să-i faceți față clientului sau să discutați despre îmbunătățirea stării de spirit a echipei.

Aceasta este o altă oportunitate de a clădi fundația abilităților legate de inteligența emoțională. Lucrând asupra conștiinței de sine, le veți putea împărtăși celorlalți sentimentele trăite într-o manieră potrivită. Câteva sfaturi:

- *Treceți în revistă toate sentimentele trăite.* Asta vă va ajuta să selectați sentimentele pe care doriți să le comunicați. De exemplu, dacă sunteți stresat de un program prelungit de lucru, puteți avea o multitudine de sentimente: „Sunt necăjit că nu prestez o muncă de calitate”, „Sunt deprimat că nu mai ajung să-mi văd familia”, „Sunt supărat pentru că șeful meu nu-mi apreciază strădaniile” sau „Mi-e rușine că trebuie să cer ajutor”.
- *Identificați ceea ce vreți să transmiteți.* În loc să vă puneți pe tapet toate sentimentele, inteligența emoțională vă permite să le selectați pe cele a căror dezvoltare poate fi utilă. De exemplu, „Sunt necăjit că nu prestez o muncă de calitate” și „Mi-e rușine că trebuie să cer ajutor” vor determina un răspuns mai înțelegător și mai productiv din partea managerului decât „Sunt supărat pentru că nu-mi apreciați strădaniile”.
- *Alegeți modalitatea corectă de a da glas sentimentelor.* De exemplu, „deprimat” este un cuvânt foarte elocvent, iar mulți indivizi nepăsători (și, din nefericire, există destui la locul de muncă) consideră că exprimă o slăbiciune despre care nu trebuie să se discute la serviciu. Probabil că „nemulțumit” sau „abătut” ar fi mai potrivite într-un astfel de

cadru. O altă problemă este luarea în considerare a tipului de relație pe care o aveți cu celălalt – de pildă, vă exprimați emoțiile în fața unui coleg care vă este și prieten apropiat sau în fața șefului, de care vă leagă doar o relație de serviciu? Trebuie să analizați mentalitatea din cadrul organizației și inteligența emoțională a persoanei căreia urmează să-i faceți destăinuirea. Ce fel de terminologie le-ar fi pe plac?

Vă atrag din nou atenția să nu exagerați cu mărturisirile. În general, oamenii se simt stânjeniți în fața unor persoane care se comportă ca niște roboți lipsiți de emoții. Aceeași atitudine e valabilă și în fața celor care sunt prea emotivi. Faptul de a vă mărturisi săptămânal nefericirea vă va strica reputația și va avea repercusiuni asupra planurilor dumneavoastră de viitor.

E greu de definit „prea mult” sau „insuficient”, deoarece asta depinde de mentalitatea din cadrul organizației sau al echipei. De exemplu, am lucrat o vreme într-o companie în care toți cei care ocupau poziția de senior manager erau preocupați de ideea de a oferi și de a primi feedback. Imediat ce ne despărțeam de un client, cineva întreba: „Cum m-am descurcat la ședință?” Voiau întotdeauna să cunoască sentimentele celorlalți și erau dornici să-și împărtășească emoțiile. În ciuda faptului că în companie lucrau cel mult treizeci de angajați, nu era ceva neobișnuit ca o colegă să plângă în birou cel puțin o dată pe săptămână. Apoi am lucrat într-o altă organizație, care căuta să înăbușe emoțiile. Nimeni nu voia să știe ce simți – singurul lucru pe care-l doreau era să-și vadă în continuare de treabă. Oamenii credeau cu tărie că la serviciu se muncea, iar emoțiile erau lăsate pentru acasă.

Deci, fiți atent ce atitudine adoptați.

Dezvăluți cu grijă secretele

Când un secret nu mai este secret? Răspuns – când e dezvăluit.

Mărturisirea greșelilor pe care le-ați făcut reprezintă o bună modalitate de a crea o relație. Exprimarea emoțiilor cimentează

relațiile. Dar aveți grijă să nu dezvăluiți anumite secrete, cum ar fi o ofertă de serviciu la care vă gândiți, indiscreții majore sau chiar delictе.

Un secret iese întotdeauna la iveală – chiar dacă-l șoptiți la urechea cuiva, îi cereți să nu-l dezvăluie nimănui și îi explicați și de ce. Asta se întâmplă uneori pentru că oamenilor le place să vorbească. Chiar dacă nu le convine să-și mărturisească propriile greșeli sau emoții, adesea sunt fericiți să vorbească despre fărădelegile sau pașii greșiți ai altora. Uneori, se comportă astfel pentru că vor să le demonstreze celorlalți că dețin informații pe care nu le are toată lumea. Alteori, ceea ce ei consideră a fi un secret diferă de definiția dată de dumneavoastră acestui cuvânt, sau pur și simplu le scapă fără să vrea. Ori consideră că, dezvăluind secretul unui prieten sau partenerului de viață, nu înseamnă că au trădat încrederea cuiva.

Din toate aceste motive, fiți atent cu secretele.

Empiric vorbind, există o formulă pentru prezicerea numărului de oameni care cunosc în realitate un secret, obținută pe baza numărului celor despre care credeți că-l dețin:

$$R = N^2 + 1 \text{ (unde } R = \text{numărul real de oameni care vă cunosc într-adevăr secretul și } N = \text{numărul de oameni despre care credeți că dețin acel secret)}$$

Prin urmare, dacă i-ați dezvăluit secretul unei singure persoane ($N = 1$), atunci $R = 1^2 + 1 = 2$ – probabil că vă cunosc secretul doi oameni. Dacă ați vorbit cu trei oameni ($N = 3$), atunci $R = 3^2 + 1 = 10$. Cu alte cuvinte, probabil că vă cunosc secretul 10 persoane. Nu prea mai e un secret, nu-i așa?

Însă menționarea secretelor este valoroasă și dintr-o altă cauză. Dacă le împărtășiți celorlalți emoțiile și greșelile minore pe care le-ați făcut, atunci și ei vor proceda la fel cu dumneavoastră. Și aici ar trebui să se oprească dezvăluirile. O relație reprezintă o legătură între două persoane – nu între cele două persoane plus cei mai buni prieteni ai lor, colegi sau partenerii de viață.