

*New York Times* Bestseller

**DANIEL GOLEMAN**

# Inteligența emoțională



# Cuprins

---

<i>Introducere</i> .....	9
<i>Provocarea lui Aristotel</i> .....	24

## Partea întâi Creierul emoțional

### Capitolul 1

Pentru ce există sentimentele? .....	35
Când pasiunile copleșesc rațiunea .....	37
Cum s-a dezvoltat creierul .....	44

### Capitolul 2

Anatomia unui blocaj emoțional .....	49
Locul tuturor pasiunilor .....	51
Rețeaua neurală .....	53
Santinela emoțională .....	55
Specialistul în memorie emoțională .....	58
Alarmerle neurale demodate .....	60
Când emoțiile sunt rapide și confuze .....	62
Managerul emoțional .....	65
Armonizarea emoțiilor și a gândurilor .....	68

## Partea a doua Natura inteligenței emoționale

### Capitolul 3

Când a fi deștept e o prostie .....	75
Inteligența emoțională și destinul .....	77
Un alt fel de inteligență .....	80
Spock vs. Data: atunci când cunoașterea nu este de ajuns .....	85
Emoțiile pot fi inteligente? .....	88
IQ-ul și inteligența emoțională: tipuri pure .....	92

Capitolul 4	
Cunoaște-te pe tine însuși .....	95
Pătimașul și indiferentul .....	99
Omul fără sentimente .....	101
Sentimentele viscerale, lăudate .....	104
Golirea inconștientului .....	107
Capitolul 5	
Înrobitor de patimi .....	109
Anatomia mâniei .....	113
Calmarea neliniștii: cine, eu să-mi fac griji?! .....	123
Abordarea melancoliei .....	130
Cei ce reprimă: negarea jovială .....	139
Capitolul 6	
Aptitudinea de a stăpâni .....	143
Controlarea impulsurilor: testul bezelei .....	147
Dispoziții proaste, gândire proastă .....	150
Cutia Pandorei și Pollyanna: forța gândirii pozitive .....	155
Optimismul: marele motivator .....	157
Transa: neurobiologia măiestriei .....	161
Învățatul și transa: un nou model de educație .....	165
Capitolul 7	
Rădăcinile empatiei .....	170
Cum acționează empatia .....	173
Copilul bine racordat .....	175
Prețul racordării greșite .....	177
Neurologia empatiei .....	179
Empatia și etica: rădăcinile altruismului .....	183
Viața fără empatie: ce este în mintea celui care molestează; moralitatea sociopatului .....	185
Capitolul 8	
Artele sociale .....	192
Manifestați-vă emoțiile .....	195
Expresivitatea și contaminarea emoțională .....	197
Originile inteligenței sociale .....	201

Semnele incompetenței din punct de vedere social . . . . .	206
„Nu te putem suferi”: pragul abordării . . . . .	210
Inteligența în relațiile emoționale: studiu de caz . . . . .	212

Partea a treia  
Inteligența emoțională aplicată

Capitolul 9

Dușmanii intimi . . . . .	217
Căsnicia lui și a ei: rădăcinile se află în copilărie . . . . .	218
Neajunsurile din căsnicie . . . . .	224
Gândurile toxice . . . . .	228
Potopul: scufundarea căsniciei . . . . .	231
Bărbații: sexul vulnerabil . . . . .	233
Al lui și al ei: sfat matrimonial . . . . .	235
Cearta sănătoasă . . . . .	236

Capitolul 10

Cum să conduceți cu inima . . . . .	244
Critica este o slujbă . . . . .	247
Cum te descurci cu diversitatea . . . . .	254
Talentul organizatoric și IQ-ul grupului . . . . .	261

Capitolul 11

Mintea și medicina . . . . .	268
Mintea trupului: felul în care emoțiile influențează sănătatea . . . . .	271
Emoțiile toxice: date clinice . . . . .	274
Avantajele medicale ale emoțiilor pozitive . . . . .	287
Aportul inteligenței emoționale la îngrijirile medicale . . . . .	294
Spre o medicină căreia să-i pese . . . . .	297

Partea a patra  
Oaze de oportunități

Capitolul 12

Încercările dificile ale familiei . . . . .	303
Pe propriile picioare – Heart Start . . . . .	308
Dobândirea elementelor emoționale fundamentale . . . . .	311
Cum poți crește o brută . . . . .	313
Maltratarea: dispariția empatiei . . . . .	315

## Capitolul 13

Trauma și reînvățarea emoțională .....	319
Groaza înghețată în memorie .....	353
Tulburarea de stres posttraumatic ca tulburare limbică .....	325
Reînvățarea emoțională .....	329
Reeducarea creierului emoțional .....	331
Reînvățarea emoțională și refacerea după o traumă .....	334
Psihoterapia ca educație emoțională .....	339

## Capitolul 14

Temperamentul nu este predestinat .....	342
Neurochimia timidității .....	345
Nu mă deranjează nimic: temperamentul vesel .....	348
Îmblânzirea nucleului amigdalian prea excitabil .....	351
Copilăria: o șansă unică .....	355
Șanse cruciale .....	358

## Partea a cincea Alfabetul emoțional

### Capitolul 15

Costurile analfabetismului emoțional .....	365
O senzație emoțională neplăcută .....	367
Îmblânzirea agresivității .....	370
Școala bătaușilor .....	303
Prevenirea depresiei .....	377
Prețul lumii moderne: numărul mare de depresii .....	379
Traectoria depresiei la tineri .....	382
Cum se ajunge la deprimare .....	384
Scurtcircuitarea depresiilor .....	386
Tulburările de alimentație .....	388
Doar cei singuri renunță la școală .....	392
Antrenarea pentru prietenie .....	395
Băutura și drogurile: dependența ca automedicație .....	397
S-a terminat cu războaiele: un drum comun final preventiv .....	402

### Capitolul 16

Școlarizarea emoțiilor .....	409
Lecția despre cooperare .....	412

Un punct de controversă .....	413
Post-mortem: o ceartă care n-a mai izbucnit .....	416
Îngrijorările zilei .....	417
ABC-ul inteligenței emoționale .....	418
Alfabetizarea emoțională în cartierele sărace .....	420
Alfabetizarea emoțională deghizată .....	424
Orarul emoțional .....	426
Sincronizarea este totul .....	430
Alfabetizarea emoțională ca mijloc de prevenire .....	432
Regândirea școlilor: predarea prin puterea exemplului. Comunități cărora le pasă .....	435
O misiune extinsă pentru școli .....	437
Oare alfabetizarea emoțională contează? .....	439
Caracterul, moralitatea și arta democrației .....	444
Un ultim cuvânt .....	446
 Anexa A	
Ce este emoția? .....	448
 Anexa B	
Pecetele minții emoționale .....	451
 Anexa C	
Circuitul neural al fricii .....	459
 Anexa D	
Consortiul W. T. Grant: componente active ale programelor de prevenire .....	464
 Anexa E	
Programa Științei Sinelui .....	466
 Anexa F	
Învățarea socială și emoțională: rezultate .....	468
<i>Note</i> .....	477
<i>Mulțumiri</i> .....	527

# Capitolul 1

## Pentru ce există sentimentele?

---

*Limpede nu vezi decât cu inima.  
Ochii nu pot să pătrundă-n miezul lucrurilor.*

Antoine de Saint-Exupéry, *Micul Prinț*

Să analizăm ultimele clipe ale lui Gary și Mary Jane Chauncey, un cuplu complet devotat fetei lor de unsprezece ani, Andrea, condamnată la scaunul cu roțile în urma unei paralizii. Trenul Amtrak în care se afla familia Chauncey s-a prăbușit într-un râu după ce un șlep a lovit un pod de cale ferată din Louisiana afectându-i structura de rezistență. Cei doi s-au gândit mai întâi la fiica lor și au făcut tot ce-au putut ca s-o salveze pe Andrea atunci când apele au năvălit în trenul scufundat; ei au reușit să o împingă pe o fereastră către salvatori. Apoi, au dispărut în adâncuri odată cu vagonul.<sup>1</sup>

Povestea Andreei și a părinților ei, al căror ultim act eroic a fost să își salveze copilul, surprinde momentul unui curaj aproape mitic. Fără îndoială, asemenea dovezi de sacrificiu părintesc pentru copii s-au repetat de nenumărate ori în istoria omenirii sau în preistorie și de nenumărate ori de-a lungul evoluției speciei noastre.<sup>2</sup> Privit din perspectiva biologilor evoluționiști, un asemenea sacrificiu de sine părintesc stă la baza „succesului reproducerii“ în transmiterea genelor la o nouă generație. Dar din perspectiva părintelui care ia o decizie disperată într-un moment de criză nu este nimic altceva decât iubire.

Din punctul de vedere al scopului și al puterii emoțiilor, un asemenea act exemplar de eroism părintesc stă mărturie pentru

rolul altruist al iubirii – și pentru toate celelalte sentimente pe care le trăim – într-o viață de om.<sup>3</sup> Acest lucru sugerează că sentimentele noastre cele mai profunde, pasiunile sau lucrurile după care tânjim sunt călăuze esențiale și că specia noastră își datorează în mare parte existența capacității umane de a iubi. Aceasta este o putere extraordinară: doar o iubire puternică – nevoia absolută de a salva copilul iubit – poate determina un părinte să-și anuleze instinctul de conservare. Din punctul de vedere al intelectului, sigur că sacrificiul lor de sine a fost unul irațional; din punct de vedere sufletesc, a fost singura alegere pe care o puteau face.

Atunci când se pune întrebarea de ce, de-a lungul evoluției, emoției i-a fost încredințat un rol atât de important în psihicul uman, sociobiologii subliniază întâietatea sufletului în fața minții în asemenea momente cruciale. Ei spun că emoțiile ne călăuzesc în înfruntarea situațiilor dificile și a îndatoririlor mult prea importante spre a fi lăsate doar în grija intelectului – primejdia, o pierdere dureroasă, perseverarea în atingerea unui scop în ciuda frustrărilor, legătura cu un partener de viață, întemeierea unei familii. Fiecare emoție în parte oferă o dorință distinctă de a acționa; fiecare ne arată direcția cea bună în abordarea provocărilor inerente ale vieții.<sup>4</sup> Cum aceste situații s-au repetat mereu de-a lungul istoriei evoluției noastre, valoarea supraviețuirii repertoriului nostru emoțional a fost atestată de faptul că s-au imprimat în structura noastră nervoasă ca niște tendințe automate, înnăscute ale sufletului omenesc.

Acea perspectivă asupra naturii umane care ignoră puterea emoțiilor este una întristător de îngustă. Denumirea în sine de *homo sapiens*, specia care gândește, duce pe un făgaș greșit în aprecierea locului pe care îl au emoțiile în viața noastră, așa cum a constatat recent știința. După cum știm cu toții din experiență, atunci când trebuie să ne modelăm hotărârile și acțiunile, sentimentele contează la fel de mult – și uneori chiar mai mult – ca gândurile. Am mers mult prea departe cu sublinierea importanței



raționalității pure – adică a ceea ce măsoară IQ-ul – în viața omului. La bine sau la rău, inteligența poate să nu mai aibă nicio importanță atunci când îi iau locul sentimentele.

## Când pasiunile copleșesc rațiunea

---

A fost o adevărată tragedie a erorilor. Matilda Crabtree, o fetiță de paisprezece ani, i-a făcut o glumă tatălui ei: atunci când părinții ei s-au întors la unu noaptea dintr-o vizită la niște prieteni, a sărit din debara și a țipat „Bau“. Bobby Crabtree și soția sa știau că Matilda a rămas peste noapte la niște prieteni. Auzind zgomote, Crabtree a scos pistolul de calibru 35 și s-a dus în dormitorul Matildei să vadă despre ce e vorba. Când fetița a sărit din debara, Crabtree a împușcat-o în gât. Matilda Crabtree a murit douăsprezece ore mai târziu.<sup>5</sup>

Frica este o adevărată moștenire emoțională în evoluția omului. Ea ne mobilizează să ne apărăm familia de primejdii; acest impuls l-a îndemnat pe Bobby Crabtree să pună mâna pe armă și să caute intrusul pe care îl bănuia că scotocește prin casă. Frica a primat atunci când Crabtree a tras înainte să-și dea seama exact în ce trage, înainte de a recunoaște vocea fetiței sale. Asemenea reacții devenite automatisme sunt deja gravate în sistemul nostru nervos, spunologii specialiști în evoluția speciilor, deoarece pentru o lungă și crucială perioadă din preistoria umană ele ne-au asigurat supraviețuirea. Chiar mai important este faptul că ele stau la baza principalei sarcini a evoluției: a da naștere unor urmași care să transmită mai departe predispozițiile genetice – o tristă ironie, acest lucru a dus la marea tragedie a familiei Crabtree.

Dar în vreme ce emoțiile noastre au fost ghidate inteligent în lunga perioadă a evoluției, noile realități ale civilizației actuale au apărut cu o asemenea repeziciune, încât evoluția nu mai ține pasul cu ceea ce se întâmplă în jur. Într-adevăr, primele legi și

date etice, cum ar fi *Codul Hammurabi*, *Cele zece porunci* ale evreilor sau *Edictele împăratului Ashoka*, pot fi descifrate ca încercări de a stăpâni, a supune și a domestici viața emoțională. Sau, așa cum descria Freud în *Disconfort în cultură*, societatea a trebuit să întărească anumite legi pentru a stăpâni excesele emoționale, care, altfel, ar fi mult prea nesăbuite.

În ciuda acestor constrângeri sociale, pasiunile copleșesc rațiunea iar și iar. Aceste date ale naturii umane apar din însăși arhitectura fundamentală a vieții mintale. În termenii biologici care stau la baza descrierii circuitului neural al emoțiilor, ne naștem cu ceea ce a funcționat cel mai bine pentru ultimele 50 000 de generații umane, și nu pentru ultimele 500 – și categoric nu doar pentru ultimele cinci. Evoluția deliberat lentă care a modelat emoțiile noastre și-a făcut datoria de-a lungul a milioane de ani; ultimii 10 000 de ani, chiar dacă au fost martorii unei rapide forme de civilizație umană și ai unei explozii demografice de la cinci milioane la cinci miliarde, au lăsat puține urme în tiparul biologic al vieții noastre emoționale.

Că e bine sau nu, evaluarea fiecărui posibil conflict și reacțiile ne sunt modelate nu doar de judecăți raționale sau de istoria noastră personală, ci și de trecutul îndepărtat, ancestral. Este ceea ce ne declanșează uneori impulsuri tragice, ca în cazul tristei întâmplări din casa familiei Crabtree. Pe scurt, ne confruntăm mult prea des cu dileme postmoderne, cu un repertoriu emoțional modelat de nevoile imediate ale Pleistocenului. Această afirmație stă la baza subiectului pe care îl tratez.

## Impulsurile care duc la fapte

---

Într-o zi de primăvară timpurie, pe când mergeam cu mașina printr-o trecătoare montană din Colorado, dintr-odată un val de fulgi de zăpadă mi-a acoperit mașina. Nu mai vedeam nimic în față din

cauza albului orbitor la fulgilor de zăpadă. Apăsând piciorul pe frână, am fost cuprins de teamă și mi-am auzit inima cum bate tare.

Teama s-a transformat în panică: am tras pe dreapta și am așteptat să treacă ninsoarea. O jumătate de oră mai târziu a încetat, vizibilitatea a revenit și mi-am continuat drumul – oprindu-mă câteva sute de metri mai încolo, unde o ambulanță îl ajuta pe un pasager dintr-o mașină care intrase în plin în automobilul din față, care mergea prea încet; ciocnirea blocase șoseaua. Dacă aș fi continuat să merg prin zăpada aceea orbitoare, probabil că aș fi intrat și eu în ei.

Frica preventivă m-a obligat atunci să mă opresc și poate că mi-a salvat viața. Ca în cazul unui iepure împietrit de groază la vederea unei vulpi – sau ca un mamifer preistoric speriat de un dinozaur –, am fost cuprins de o teamă care m-a făcut să mă opresc, să fiu mai atent și să mă feresc de o posibilă mare primejdie.

În esență, toate emoțiile sunt impulsuri ce duc la acțiune, planuri imediate de abordare a vieții, planuri pe care evoluția le-a întipărit în mintea noastră. Rădăcina cuvântului *emoție* este *motere*, verb din latină care înseamnă „a mișca“, plus prefixul „e“, adică „a te da la o parte“, sugerând că tendința de a acționa este implicită în orice emoție. Aceste emoții duc la fapte, lucru care poate fi cel mai ușor observat la animale și la copii. Doar la adulții „civilizați“ găsim această mare anomalie pentru regnul animal, emoțiile – rădăcina impulsurilor de a acționa – desprinse de reacția cea mai firească.<sup>6</sup>

În repertoriul nostru emoțional, fiecare emoție joacă un rol unic, așa cum relevă semnătura biologică distinctivă (vezi Anexa A pentru detalii în legătură cu emoțiile „fundamentale“). Cu noile metode de a pătrunde în trup și în creier, cercetătorii au descoperit mai multe detalii psihologice despre felul în care fiecare emoție pregătește corpul pentru o reacție diferită<sup>7</sup>:

- Când te *înfurii*, sângele circulă mai repede în mâini și îți este mai ușor să înșfaci o armă sau să lovești un dușman;

bătăile inimii cresc și se degajă hormoni precum adrenalina, ceea ce generează un plus de energie suficient de puternic pentru a acționa în forță.

- Când ți-e *frică*, sângele străbate mușchii mari, cum ar fi cei de la picioare, și îți este mai ușor să fugi – și să te albești la față, pentru că sângele își oprește cursul (creându-ți senzația că „ți-a înghețat sângele în vene”). În același timp, trupul paralizează, chiar dacă doar pentru o clipă, poate și pentru a-ți lăsa timp să evaluezi situația și să constăți dacă nu cumva cea mai bună soluție este o ascunzătoare. Circuitele din centrele emoționale ale creierului acționează un flux de hormoni care pune corpul în stare de alertă, făcându-l gata să acționeze, iar atenția se fixează asupra amenințării imediate, astfel, stabilești ce reacție trebuie adoptată.
- Printre schimbările biologice cele mai importante din starea de *fericire* se numără o activitate sporită a centrului creierului, care inhibă sentimentele negative și încurajează creșterea energiei, liniștind ceea ce ar putea genera gânduri de îngrijorare. Nu există însă o modificare fiziologică radicală care să ducă la pasivitate, ceea ce face ca trupul să-și revină mai rapid în urma emoțiilor supărătoare. Această configurație îi oferă trupului un fel de odihnă generală, precum și dispoziția și entuziasmul pentru a îndeplini diferite îndatoriri și de a se strădui pentru o mare varietate de scopuri.
- *Iubirea*, sentimentele de tandrețe și de satisfacție sexuală determină o trezire parasimpatică – contrariul psihologic al acelei mobilizări de tipul „luptă sau fugi” provenite din frică sau mânie. Modelul parasimpatic, denumit și „reacția de relaxare”, reprezintă un set de reacții ale corpului ce generează o stare de calm și mulțumire care facilitează cooperarea.
- Ridicarea sprâncenelor a *surprindere* permite mărirea razei vizuale și totodată pătrunderea luminii în retină în can-

titate mai mare. Acest fapt oferă informații suplimentare despre un eveniment neașteptat, făcând să fie mai ușor de înțeles exact ce se întâmplă și elaborarea celui mai bun plan de acțiune.

- În lumea întreagă, exprimarea *dezgustului* arată la fel și transmite același mesaj: e ceva agresiv ca gust sau ca miros sau metaforic. Așa cum observase Darwin, expresia de dezgust a feței – buza de sus curbată într-o parte, nasul ușor strâmbat – are la bază gestul primitiv de închidere a nărilor atunci când apare un miros neplăcut sau cel de a scuipa ceva otrăvit.
- Principala funcție a *tristeții* este ajutorul dat pentru adaptare în cazul unei pierderi importante, cum ar fi moartea cuiva apropiat sau o mare dezamăgire. Tristețea aduce o scădere a energiei și a entuziasmului față de activitățile vieții, în special față de divertisment sau față de alte plăceri, iar adâncirea ei și intrarea în depresie duce la o scădere a metabolismului. Această retragere introspectivă creează ocazia de a jeli o pierdere sau o speranță goală și de a conștientiza consecințele acestora pentru viața cuiva, iar pe măsură ce energia revine, se conturează noi începuturi. Această pierdere de energie se poate să-i fi ținut pe oameni triști – și vulnerabili – în apropierea casei, unde erau mai în siguranță.

Aceste înclinații biologice de a acționa sunt modelate ulterior de experiența noastră de viață și de cultura noastră. De exemplu, pierderea unei persoane dragi duce, oriunde în lume, la tristețe și suferință. Dar felul cum ne manifestăm mâhnirea – cum sunt etalate emoțiile sau cum sunt ele reținute pentru clipele de singurătate – e structurat de cultură, tot așa cum așa anumite persoane din viața noastră intră în categoria „celor dragi pe care i-am pierdut și îi jelim“.

Copilul nu vă ascultă? Citiți această carte. Șeful vă critică prea dur? Trimi-teți-i-o prin poștă. Mai luați un exemplar pentru soțul sau soția dumneavoastră și, eventual, unul pentru educatoarea de la grădinița unde merge copilul dumneavoastră. Puterea argumentelor științifice și cea a exemplelor din viața de zi cu zi sunt de natură să-i convingă și pe cei mai sceptici dintre noi.

Da, emoțiile și sentimentele au un rol covârșitor în societate. Mai mult, ele pot fi controlate, transformate și canalizate astfel încât să ne împlinim spiritual, profesional și familial. Optimismul și speranța pot fi înnăscute, dar pot fi și dobândite și exersate. Iată doar câteva dintre concluziile unui vizionar. Acest vizionar este Daniel Goleman. Nu întâmplător, conceptele și ideile lui sunt de multă vreme predate în școli, corporații și orice organizații în care armonia și buna înțelegere sunt importante.

O carte pe care ar trebui s-o citească toți. Conține o mulțime de informații: parcurgându-le și punându-le în practică, oricine poate învăța ceva folositor. Ideile de aici vă vor ajuta să fiți mai fericiți, să vă bucurați mai mult de viață și de relațiile cu ceilalți.

— **Scott Drottar, conferențiar, consultant și fondator *Roll Models***

Idea cea mai atrăgătoare de aici este aceea că, la scară largă, o conștientizare mai adâncă a emoțiilor și un control mai eficace al lor ar putea determina un progres în evoluția speciei umane.

— **Tom Butler-Bowdon, autorul cărții *50 Self-Help Classics***