

#1 *New York Times* Bestseller

DANIEL GOLEMAN

LEADERSHIP:

Puterea Inteligenței Emoționale

— *Selecție de texte* —



CUPRINS

Introducere: O sinergie surprinzătoare	9
Capitolul 1	
Conducând cu inima	19
Capitolul 2	
Care sunt atributele unui lider?	31
Capitolul 3	
Leadership care produce rezultate	53
Capitolul 4	
Coeficientul de inteligență al grupului	83
Capitolul 5	
Fundamentele leadershipului	91
Capitolul 6	
Creierul social	114
Capitolul 7	
Starea optimă pentru reușită	118

Capitolul 8	
Dezvoltarea inteligenței emoționale	137
Anexă	
Competențele leadershipului	143
Note	149

CAPITOLUL 1

Conducând cu inima

MELBURN McBROOM ERA GENUL de șef dominator, cu un temperament care îi intimida pe aceia care lucrau cu el. Acest fapt ar fi trecut neobservat, dacă McBroom ar fi lucrat într-un birou sau la o fabrică. Însă dl McBroom era pilot în cadrul unei companii aeriene.

Într-o zi din anul 1978, avionul lui McBroom tocmai se apropia de Portland, Oregon, când acesta a observat o problemă la trenul de aterizare; ca urmare, el a recurs la sistemul de menținere a poziției, învârtindu-se o vreme la mare altitudine deasupra pistei, pentru a reuși să remedieze problemele tehnice.

În vreme ce McBroom era preocupat exclusiv de trenul de aterizare, rezervorul de carburant al avionului s-a golit treptat, apropiindu-se de nivelul zero. Însă copiloților le era atât de teamă de McBroom, încât nu i-au spus nimic, deși se aflau în pragul dezastrului. În cele din urmă, avionul s-a prăbușit, catastrofa soldându-se cu zece victime.

Astăzi, povestea acestei prăbușiri le este spusă adeseori pe post de „Așa nu“ celor care învață să devină piloți de linie.¹

În 80% dintre cazurile de accidente aviatice soldate cu prăbușirea aparatului, piloții au comis greșeli care puteau fi prevenite, mai ales dacă membrii echipajului ar fi conlucrat mai bine, mai armonios. Munca în echipă deschide linii de comunicare, de cooperare, de ascultare și de exprimare necenzurată — adică elementele de bază ale inteligenței sociale —, aspecte asupra cărora se pune accent în prezent în cadrul cursurilor de formare a piloților, alături de cunoștințele tehnice.

Cabina pilotului este un microcosmos, după cum există unul în orice organizație. Lipsa contactului cu realitatea în cazul unui accident de avion, efectele distrugătoare ale unui moral scăzut, angajați intimidați sau șefi aroganți — oricare dintre zecile de alte combinații de deficiențe emoționale la locul de muncă — pot trece neobservate pentru cei din afară. Însă costurile unei asemenea realități pot fi remarcate prin intermediul mai multor semne, cum ar fi declinul productivității, depășirea frecventă a termenelor-limită, greșeli și neînțelegeri, precum și migrarea angajaților către alte firme similare. Există, inevitabil, un preț de plătit pentru nivelul foarte scăzut al inteligenței emoționale la locul de muncă. Atunci când acest nivel este excesiv de scăzut, companiile se prăbușesc și dispar pentru totdeauna.

Posibilitatea ca inteligența emoțională să prezinte avantaje reprezintă o idee relativ nouă în lumea afacerilor, iar unii manageri încă o acceptă cu greu. Într-un studiu efectuat asupra a 250 de directori, s-a constatat că majoritatea simțeau că funcția le solicită „mintea, și nu inima“. Mulți spuneau că se tem ca nu cumva sentimentele de empatie sau de compasiune față de aceia cu care lucrează să-i

conducă la un conflict de interese cu scopurile organizaționale. Unul considera că ideea de a detecta sentimentele i se pare un lucru absurd — ar fi „imposibil să discuți astfel cu oamenii“, declara el. Alții au protestat spunând că, dacă nu ar fi detașați din punct de vedere emoțional, n-ar mai putea să ia hotărârile „dure“ pe care le presupun afacerile — deși e mai probabil să anunțe aceste decizii într-o manieră mai blândă.²

Studiul menționat a fost întreprins în anii 1970, când mediul de afaceri era cu totul altul față de cel din zilele noastre. Consider că o asemenea atitudine este depășită, reprezentând un lux pe care ni-l puteam permite doar în trecut; noua realitate concurențială pune la loc de cinste inteligența emoțională la locul de muncă și pe piață, în general.

După cum îmi spunea Shoshana Zuboff, psiholog la Harvard Business School, „corporațiile au trecut printr-o schimbare radicală în acest secol, dată fiind transformarea peisajului emoțional. S-a înregistrat o lungă perioadă de dominație a managerilor în ierarhia companiilor, când șeful manipulator și bătăios era răsplătit pentru un astfel de comportament dur. Însă această ierarhie rigidă a început să se dizolve în anii 1980, sub dubla presiune a globalizării și a tehnologiei informației. Luptătorul din junglă a rămas un simbol al companiilor din trecut; managerul viitorului este tipul virtuozului în relații interpersonale.“

Unele dintre motivele acestei evoluții sunt mai mult decât evidente: să ne imaginăm consecințele asupra unei echipe de lucru atunci când unul dintre membri este incapabil să-și stăpânească mânia sau nu dă dovadă de sensibilitate

față de ceea ce simt oamenii din jurul său. Toate aceste efecte dezastruoase ale agitației asupra gândirii individuale se manifestă la locul de muncă: când suntem supărați, avem probleme cu reamintirea, concentrarea, ascultarea sau adoptarea de hotărâri adecvate. Sau, după cum spunea un consultant în probleme de management, „stresul îi prostește pe oameni“.

Pe de altă parte, să ne imaginăm ce beneficii pentru muncă ar aduce competențele emoționale: reglarea sentimentelor în acord cu aceia cu care lucrăm, stăpânirea neînțelegerilor astfel încât acestea să nu se agraveze, favorizarea capacității de concentrare când muncim. Leadershipul nu înseamnă dominare, ci arta de a-i convinge pe oameni să muncească pentru un scop comun. Iar din perspectiva carierei proprii, nimic nu este mai important decât să ne recunoaștem cele mai profunde sentimente în legătură cu ceea ce facem și care ar fi schimbările ce ne-ar putea aduce mai multă satisfacție în muncă.

Arta criticii

El era inginer și conducea un proiect de software; acum îi prezenta vicepreședintelui companiei rezultatele câtorva luni de muncă ale echipei sale. Colegii care lucraseră multe ore, timp de săptămâni întregi, la respectivul proiect se aflau alături de el, mândri să-și prezinte roadele muncii grele.

Dar când inginerul și-a terminat prezentarea, vicepreședintele s-a întors spre el și l-a întrebat sarcastic: „De când ai terminat școala? Specificațiile pe care mi le-ai prezentat sunt absolut caraghioase. N-am să le aprob niciodată.“

Inginerul, profund jenat și dezamăgit, n-a mai scos o vorbă pe tot parcursul ședinței, negru de supărare. Colegii din echipa sa au făcut câteva remarci timide — unele chiar ostile — în apărarea proiectului lor. La un moment dat, vicepreședintele a fost chemat în altă parte, iar ședința s-a întrerupt brusc, lăsând în urmă multă amărăciune și mânie.

În următoarele două săptămâni, inginerul a fost de-a dreptul obsedat de remarcile vicepreședintelui. Fiind demoralizat și deprimat, era convins că n-o să mai primească niciodată o misiune atât de importantă în cadrul companiei și chiar se gândea să plece, deși îi plăcea acolo. În cele din urmă, s-a dus la vicepreședinte și i-a amintit de întâlnire și de remarcile critice, dar și de efectul lor demoralizator. După care a încercat o foarte prudentă investigație, alegându-și cu grijă cuvintele: „Îmi este oarecum neclar ce anume voiăți să fac. Bănuiesc că nu ați încercat doar să mă puneți într-o situație penibilă — ați avut și alt scop în gând, nu-i așa?”

Vicepreședintele a rămas uluit: habar n-avea că remarca lui, care i se păruse doar una întâmplătoare, avusese un efect devastator. De altfel, considera că softul în cauză era unul promițător, doar că mai avea nevoie de mici îmbunătățiri; nu intenționase să-l respingă, ca și cum n-ar fi avut nici cea mai mică valoare. A declarat însă că nu și-a dat seama cât de prost reacționase și nici că jignise pe cineva. Deși cu întârziere, și-a cerut scuze.³

De fapt, este o chestiune de feedback faptul că oamenii trebuie să dețină informațiile necesare și esențiale pentru a-și duce efortul mai departe. În sensul inițial al teoriei sistemelor, „feedback” însemna schimbul de date despre cum

funcționează o parte sau alta a sistemului, înțelegându-se că această parte le afectează pe toate celelalte din sistem, astfel încât orice parte ce are tendința să iasă din matcă să poată fi modificată în bine. Într-o companie, toată lumea este parte din sistem, deci feedbackul este sistemul circulator al organizației, respectiv schimbul de informații care îi face pe oameni să afle dacă merge bine ceea ce ei realizează sau dacă este nevoie de vreo reglare, modernizare sau redirectionare. În lipsa feedbackului, oamenii merg pe băjbăite; habar n-au care le este poziția în fața șefului sau a colegilor, ce se așteaptă de la ei ori dacă anumite probleme se vor înrăutăți pe măsură ce trece timpul.

Într-un fel, critica reprezintă una dintre cele mai importante misiuni ale managerului. Totodată, este și una dintre cele mai temute și poate distruge tot. Exact ca în cazul vicepreședintelui sarcastic, mult prea mulți manageri nu știu să stăpânească arta crucială a feedbackului. Această deficiență are un cost enorm: așa cum sănătatea emoțională a cuplului depinde de felul în care cei doi sunt în stare să-și comunice nemulțumirile, tot așa eficacitatea, satisfacția și productivitatea la locul de muncă depind de felul în care angajaților li se reproșează diverse probleme. Într-adevăr, felul în care sunt emise și recepționate criticile determină pe termen lung cât de satisfăcuți sunt oamenii la locul de muncă și în relația cu colegii și superiorii.

Cea mai nefericită modalitate de a motiva pe cineva

Vicisitudinile emoționale care apar în căsnicie se manifestă și la locul de muncă, unde iau forme similare.

Iată o serie de articole alese de Daniel Goleman și antologate într-un singur volum, pentru a crea un compendiu al scrierilor sale despre una dintre cele mai importante și mai puțin înțelese teme de afaceri: inteligența emoțională.

ROBERT MORRIS

Consultant în management, DALLAS (Texas)
ianuarie 2013 (pe amazon.com)

În această carte, d-l Goleman demonstrează clar că inteligența emoțională este imperativă pentru oricine aspiră la un leadership eficient. [...] Cătorul își va forma o idee generală despre cât de importantă este inteligența emoțională pentru angajați, pentru performanța lor și pentru profiturile rezultante ale firmei unde lucrează.

JOHN CHANCELLOR

Mentor-instructor, SPRING HILL (Tennessee)
aprilie 2013 (pe amazon.com)



