



MARCIA HUGHES

JAMES BRADFORD TERRELL

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN ACȚIUNE

Programe de training și coaching
pentru lideri, manageri și echipe



CUPRINS

Introducere	
O resursă care trebuie exploatată	7
Prima parte	
<i>Cum folosim inteligența emoțională pentru a obține schimbări reale</i>	15
Capitolul 1	
Pledoarie pentru inteligența emoțională.....	16
Capitolul 2	
Cum pot fi utilizate exercițiile	25
Partea a doua	
<i>Explorarea inteligenței emoționale și a abilităților ce determină starea de bine generală</i>	43
Abilitatea 1	
Imaginea de sine	45
Abilitatea 2	
Autoactualizarea	49
Abilitatea 3	
Autoconștientizarea emoțională.....	54
Abilitatea 4	
Expresivitatea emoțională	59

Abilitatea 5	
Asertivitatea	64
Abilitatea 6	
Independența	69
Abilitatea 7	
Relaționarea interpersonală	73
Abilitatea 8	
Empatia	78
Abilitatea 9	
Responsabilitatea socială	84
Abilitatea 10	
Rezolvarea de probleme.....	90
Abilitatea 11	
Testarea realității.....	94
Abilitatea 12	
Controlul impulsurilor	98
Abilitatea 13	
Flexibilitatea	102
Abilitatea 14	
Toleranța la stres.....	108
Abilitatea 15	
Optimismul	114
Abilitatea 16	
Fericirea/Starea de bine generală	120
Partea a treia	
<i>Exerciții pentru dezvoltarea abilităților eficiente specifice inteligenței emoționale</i>	<i>125</i>
<i>Abilitatea 1</i>	
<i>Imaginea de sine</i>	
<i>Exercițiul 1.1</i>	
<i>Relaxează-te cu puțină autocompașiune</i>	<i>130</i>

Exercițiul 1.2	
Fii conștient de tine însuși	135
Exercițiul 1.3	
Reconciliere	139
Exercițiul 1.4	
Autorecompense	145
<i>Abilitatea 2</i>	
<i>Autoactualizarea</i>	
Exercițiul 2.1	
Gestionează-ți timpul cu un proiect de 2%	149
Exercițiul 2.2	
Vânătoarea de comori	155
Exercițiul 2.3	
Cum să devii tot ceea ce poți fi	162
Exercițiul 2.4	
Pune-ți inspirația în practică!	167
<i>Abilitatea 3</i>	
<i>Autoconștientizarea emoțională</i>	
Exercițiul 3.1	
Extinderea câmpului perceptiv conștient	174
Exercițiul 3.2	
Ești conectat?	179
Exercițiul 3.3	
Cum ies emoțiile la suprafață	185
Exercițiul 3.4	
A te îndrepta spre ... și a te îndepărta de	190
<i>Abilitatea 4</i>	
<i>Expresivitatea emoțională</i>	
Exercițiul 4.1	
Exprimarea rezistenței	196
Exercițiul 4.2	
Fără cuvinte	200
Exercițiul 4.3	
Spune o povestel!	204
Exercițiul 4.4	
Exprimarea emoțiilor în rețelele de socializare online	207

Abilitatea 5

Asertivitatea

Exercițiul 5.1

Dezvoltarea asertivității echilibrate în cadrul echipei 211

Exercițiul 5.2

Pornește la drum! 218

Exercițiul 5.3

Pune frână! 224

Exercițiul 5.4

Cum să te faci înțeleș 228

Abilitatea 6

Independența

Exercițiul 6.1

Decizii virtuale 232

Exercițiul 6.2

Gata cu servilitatea! 237

Exercițiul 6.3

Pe cont propriu 241

Exercițiul 6.4

Mergi cu turma sau singur? 245

Abilitatea 7

Relaționarea interpersonală

Exercițiul 7.1

Investește în prietenii 249

Exercițiul 7.2

Cuvinte de încurajare 253

Exercițiul 7.3

Prieteni noi 258

Exercițiul 7.4

Distracția și relațiile semnificative 263

Abilitatea 8

Empatia

Exercițiul 8.1

Rețeta influenței personale: curiozitate și compasiune 266

Exercițiul 8.2	
Corelația dintre sentimente și semnificații	270
Exercițiul 8.3	
Complexitatea stărilor afective	273
Exercițiul 8.4	
Aționează empatic!	280
<i>Abilitatea 9</i>	
<i>Responsabilitatea socială</i>	
Exercițiul 9.1	
Concentrează-te pe ceva mai important decât propria persoană	285
Exercițiul 9.2	
Jumătatea plină a paharului	288
Exercițiul 9.3	
Eu pentru cine muncesc?.....	293
Exercițiul 9.4	
Valoarea voluntariatului	297
<i>Abilitatea 10</i>	
<i>Rezolvarea de probleme</i>	
Exercițiul 10.1	
Când problemele devin conflicte	299
Exercițiul 10.2	
Impactul emoțiilor asupra deciziilor.....	306
Exercițiul 10.3	
Modelul MasterSove® pentru echipe	311
Exercițiul 10.4	
Negocierea de tip câștig-câștig.....	320
Exercițiul 10.5	
O fundație solidă	323
<i>Abilitatea 11</i>	
<i>Testarea realității</i>	
Exercițiul 11.1	
Perspiciacitatea politică.....	329

Exercițiul 11.2	
Simți, auzi, vezi – este realitate?.....	333
Exercițiul 11.3	
Vizită în realitatea celorlalți	337
Exercițiul 11.4	
Gândește la întregul potențial.....	341
<i>Abilitatea 12</i>	
<i>Controlul impulsurilor</i>	
Exercițiul 12.1	
Frâna de urgență.....	346
Exercițiul 12.2	
A fi sau a nu fi... impulsiv.....	350
Exercițiul 12.3	
O altă cale	362
Exercițiul 12.4	
Butoanele roșii	368
<i>Abilitatea 13</i>	
<i>Flexibilitatea</i>	
Exercițiul 13.1	
Flexibilitatea echipei	373
Exercițiul 13.2	
Gata cu blocajele!.....	378
Exercițiul 13.3	
Da/Nu/Poate	383
Exercițiul 13.4	
Program flexibil.....	388
<i>Abilitatea 14</i>	
<i>Toleranța la stres</i>	
Exercițiul 14.1	
Soluția antistres.....	391
Exercițiul 14.2	
Personalitatea e de vină!	397
Exercițiul 14.3	
Ca rața prin apă	405

Exercițiul 14.4	
Respirație profundă.....	408
<i>Abilitatea 15</i>	
<i>Optimismul</i>	
Exercițiul 15.1	
Dialoguri interne și comportamente optimiste.....	412
Exercițiul 15.2	
Concentrează-te pe soluție!.....	419
Exercițiul 15.3	
Rezultate pozitive	424
Exercițiul 15.4	
Explicația optimistă.....	428
<i>Abilitatea 16</i>	
<i>Fericirea/Starea de bine generală</i>	
Exercițiul 16. 1	
Dincolo de granițe.....	435
Exercițiul 16.2	
Cultivarea propriei fericiri.....	439
Exercițiul 16.3	
Dă mai departe cu recunoștință!.....	443
Exercițiul 16.4	
Atitudinea de recunoștință	447
Referințe	451
Resurse.....	456
Indice.....	461

CAPITOLUL 1

Pledoarie pentru inteligența emoțională

Ți-ar plăcea să fii mai eficient în muncă și în viața privată? Ți-ai dori să îți poți înțelege mai bine emoțiile și să descoperi motivele care le dau naștere? În loc să reacționezi după aceleași vechi tipare de comportament ca și până acum, ți-ar plăcea să participi mai conștient la propriile sentimente și la propriile acțiuni? Ți-ai dori să ai mai mulți prieteni sau să dezvolti relații mai deschise și mai autentice cu prietenii pe care deja îi ai? Ți-ar plăcea să fii capabil să îți monitorizezi și să îți susții progresul în atingerea obiectivelor pe care ți le propui, pe termen scurt sau pe termen lung? În cazul acesta, vei *iubi* explorarea universului inteligenței emoționale!

Analizarea și dezvoltarea inteligenței emoționale nu ne face doar mai fericiți, ci ne face capabili să ne automotivăm, să gestionăm eficient stresul din viața de zi cu zi și să soluționăm constructiv conflictele ce pot apărea. Cu ajutorul inteligenței emoționale, vom putea să încurajăm, să consolăm, să disciplinăm sau să confruntăm tot felul de oameni, într-un mod corespunzător diverselor situații cu care ne putem confrunta. IE determină eficiența cu care ne exprimăm emoțiile, în diferitele contexte culturale de care aparținem – familia, locul de muncă sau comunitatea din care facem parte – și influențează, de asemenea, măsura în care suntem capabili să îi ascultăm pe cei din jurul nostru și măsura în care suntem capabili să ne facem ascultați.

Emoțiile: ce sunt ele?

Pentru o abordare corectă a inteligenței emoționale, trebuie să începem cu o scurtă analiză a emoțiilor – ce sunt și cum se manifestă ele. Ne place să spunem că emoțiile se referă la lucrurile cu care intrăm în contact... nu doar acelea pe care le putem atinge, ci și cele cu care interacționăm prin

intermediului văzului și auzului, papilelor gustative și celulelor olfactive ale mucoasei nazale. Emoțiile sunt ceea ce simțim atunci când universul intră în contact cu propria noastră imaginație, de la groaza provocată de un zgomot puternic și înspăimântător în mijlocul întunericului până la cele 15 minute de celebritate, când știm că am reușit și toți ceilalți pot să vadă asta. Emoțiile sunt cele care ne pun în mișcare și ne motivează. Toate aceste trei cuvinte – emoție, mișcare, motivație – se înrudesesc etimologic cu latinescul *emovare*, care înseamnă *a mișca*. Emoțiile sunt cele care ne susțin de-a lungul luptelor pe care le ducem și tot ele ne înfrumusețează victoriile. De fapt, dacă ne punem întrebări cu privire la motivul pentru care facem un anumit lucru, răspunsul va implica întotdeauna o emoție – un lucru pe care ne dorim să îl evităm și de care încercăm să ne îndepărțăm sau un lucru pe care ni-l dorim și spre care încercăm să ne îndreptăm. Frica și dorința sunt două dintre cele mai puternice emoții umane și sunt recunoscute ca fiind cei mai puternici factori motivaționali în regnul animal.

Studiile realizate de către Candace Pert la Institutul Național de Sănătate Mintală demonstrează faptul că emoțiile se asociază puternic cu neuropeptidele, lanțuri scurte de molecule proteice care circulă în întregul organism și au rolul de „molecule-mesager“, difuzând în întregul sistem nervos informații privitoare la ceea ce se întâmplă într-o anumită parte a organismului. În cartea *Molecules of Emotion* (1997), Pert susține faptul că emoțiile reprezintă o conexiune transformativă între minte și corp, acea misterioasă comunicare, la nivel de mecanică cuantică, prin care informația se transformă în materie și prin care organismele noastre sintetizează, la nivel chimic, actul conștiinței.

Demonstrarea faptului că răspunsurile noastre emoționale sunt decodate în biochimia organismului uman este o realizare extrem de importantă. Trăirile emoționale, precum furia, suferința, depresia sau bucuria, pot fi influențate sau chiar controlate de noi, dar asta nu înseamnă, însă, că le putem porni sau opri la comandă, așa cum putem face cu un bec. Corpul nostru are nevoie de timp pentru a metaboliza aceste componente chimice – de exemplu, adrenalina, care este eliberată în sistemul nervos atunci când ne este frică. Chimia din spatele emoțiilor ne poate ajuta să ne schimbăm perspectiva și să privim lumea din ipostaze atitudinale diferite, în funcție de felul în care ne simțim. Atunci când, prin dialog interior, dezvoltăm și menținem gânduri pozitive cu privire la noi

înșine și la lumea din jurul nostru, nu facem altceva decât să susținem stări emoționale pozitive, cum ar fi de exemplu ingeniozitatea, optimismul sau motivația.

Într-un exercițiu de vizualizare a emoțiilor, am putea să ni le imaginăm ca pe niște verigi invizibile care ne conectează cu ceilalți și, la scară mai largă, cu toate ființele din jurul nostru – ele formează un câmp de informație specializată, pe care noi îl putem detecta și decoda prin intermediul unor limbaje instinctuale arhaice: expresivitatea facială, mirosurile, postura corporală și întregul sistem al comunicării nonverbale. Pe lângă toate acestea, ființele umane sunt capabile să atingă un nivel superior, cel al interpretării. Prin intermediul inteligenței cognitive și cu ajutorul limbajului semantic, putem să ne denumim emoțiile și sentimentele și să le dăm o vastă varietate de semnificații simbolice, fin delimitate din punctul de vedere al structurii și al nuanței.

Inteligența

La începutul secolului al XX-lea, psihologii au început să construiască teste pentru măsurarea abilităților cognitive și intelectuale ale oamenilor. Rezultatul final a fost ceea ce cunoaștem astăzi sub numele de test IQ standardizat. Pe măsură ce studiile asupra inteligenței umane au continuat, a început să se contureze teoria conform căreia inteligența este o aptitudine moștenită, care nu poate fi influențată prea mult de nivelul de educație. S-a descoperit că adulții nu au întotdeauna un IQ mai mare decât copiii, iar valoarea scorului IQ nu pare să crească odată cu înaintarea în vârstă. În anii '70, era foarte răspândită teoria conform căreia inteligența este aptitudinea măsurată prin intermediul testelor IQ, iar această aptitudine este determinată genetic. Totuși, când Weschler începuse să dezvolte conceptul de test IQ, el susținea ideea că există și alte forme de inteligență în afară de cea studiată de el.

Au existat câțiva oameni de știință care au avut aceeași viziune ca Wechsler, iar aceștia nu s-au mulțumit cu o definiție statică și unidimensională a inteligenței și nici nu au fost satisfăcuți de felul în care inteligența era măsurată în acea perioadă. În anii '80, Howard Gardner a publicat o lucrare care a abordat tema „inteligențelor multiple“, demonstrând importanța și necesitatea dezvoltării definiției, iar Reuven Bar-On a introdus termenul de „coeficient emoțional“ în încercarea de a diferenția competențele

din sfera emoțională de ceea ce înțelegem prin intelect. Cercetările conduse de John Mayer și Peter Salovey au stat la baza dezvoltării unei teorii a inteligenței emoționale, teorie ce delimitează patru structuri de abilități: perceperea emoțiilor, facilitarea gândirii prin intermediul emoțiilor, înțelegerea emoțiilor și autocontrolul emoțiilor. Lor li s-a alăturat David Caruso și, împreună, ei au construit testul MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – Testul de inteligență emoțională Mayer-Salovey-Caruso), un instrument de evaluare psihometrică cu coeficienți de fidelitate și validitate mari, bazat pe măsurarea abilităților și etalonat pe un eșantion normativ de 5 000 de subiecți.

Definiția pe care ei au formulat-o pentru inteligența emoțională pune accent pe „inteligență“ și este îndeajuns de diferită de celelalte definiții existente pentru a fi redată mai jos:

Emoțiile se referă la ceea ce simte o persoană angajată într-o relație. De exemplu, dacă o persoană are o relație bună cu altcineva, acel individ este fericit; dacă persoana în cauză se simte amenințată, îi va fi frică. Inteligența, pe de altă parte, se referă la abilitatea de a raționa prin intermediul sau pe marginea unui subiect. De exemplu, un individ poate raționa prin limbaj în cazul inteligenței verbale sau poate raționa cu privire la modul în care pot fi aranjate niște obiecte, în cazul inteligenței spațiale. Când ne referim la inteligența emoțională, putem spune că un individ raționează utilizând emoțiile sau că emoțiile îi asistă gândirea. Prin urmare, inteligența emoțională, așa cum este măsurată prin intermediul testului MSCEIT, se referă la capacitatea de a raționa, utilizând emoții și semnale emoționale, și la capacitatea emoțiilor de a îmbogăți gândirea. (Mayer, Salovey, Caruso, 2001, p. 2).

Pentru mai multe informații cu privire la această definiție a inteligenței în interiorul noțiunii de inteligență emoțională, poate fi consultată analiza „conceptului unei inteligențe care procesează și utilizează emoțiile“ în lucrarea autorilor Mayer, Salovey și Caruso (2000, p. 105).

Ideea de a dispune de un test care să măsoare abilitățile inteligenței emoționale, cu variante de răspuns de tipul „adevărat/fals“, poate încă să pară o fantezie pentru cei care sunt convinși că emoțiile sunt prea subiective pentru a putea fi cuantificate. Dar iată o explicație simplă despre cum funcționează acest test:

„Competențele din sfera emoțională pot fi măsurate, într-o manieră obiectivă, prin intermediul testelor de abilități, de performanță sau de cunoștințe. Astfel de teste ar fi compuse din serii de întrebări de genul celor de mai jos:

- Din ce cauză apare tristețea?
- Care ar fi o strategie eficientă de a calma un client furios?

Testul MSCEIT™ (pronunțat în limba engleză *mess-keet – mes-kit*) le cere oamenilor să soluționeze probleme de ordin emoțional, pentru ca apoi să evalueze corectitudinea răspunsurilor. La final, scorurile obținute de o persoană sunt comparate cu o bază de date uriașă – un eșantion normativ, rezultând astfel un coeficient de inteligență emoțională sau scor IE. (Caruso și Salovey, 2004, p. 75).

Creierul

Procesarea emoțiilor este un proces inconștient. Este ceva ce facem intuitiv și care ne permite să anticipăm comportamentul celorlalți, într-un mod mai direct și mai spontan decât prin limbaj. Inteligența emoțională este reprezentată, prin excelență, de nemijlocire. Circuitele neuronale umane sunt adaptate astfel încât să poată procesa răspunsurile emoționale fără a le raporta la rațiune. Cum mă simt în acest moment? Cum te simți în acest moment? Cum ne influențează reciproc ceea ce simțim și care este efectul emoțiilor noastre asupra felului în care ne hotărâm să acționăm? Răspunsurile la astfel de întrebări fundamentale sunt procesate constant de sistemul nostru limbic, numit și creier emoțional, undeva sub nivelul percepției și gândirii conștiente.

Atunci când stimulii senzoriali ajung în creier, ei vor fi procesați, în primă instanță, la nivelul talamusului. Aici, informația este scanată în căutare de tipare familiare care ar putea să fi fost semnificative pentru noi în trecut. Aceste tipare informaționale sunt trimise către hipocamp, unde sunt analizate pentru a se identifica conținuturile amenințătoare, pentru ca apoi amigdala să decidă dacă va activa sau nu reacția „luptă sau fugi“. Dacă nu este găsit niciun precedent similar care să motiveze apariția fricii, informația este trimisă către neocortex, unde va fi analizată din punctul de vedere al semnificației, într-un proces rațional.

Circuitele emoționale ale creierului reglează, de asemenea, eliberarea a doi dintre cei mai importanți hormoni din corpul uman: cortizolul și

„Această carte este o resursă excelentă, care furnizează instrumentele de lucru utile trainerilor și practicienilor ai căror clienți își doresc să-și îmbunătățească abilitățile inteligenței socio-emoționale. Exercițiile nu trebuie să lipsească din «trusa cu scule» a unui formator în domeniu.“

STEVEN J. STEIN,
fondator și CEO al companiei Multi Health Systems,
coautor al bestsellerului *The EQ Edge*

„O hartă excepțională a domeniului inteligenței emoționale este alăturată unor exerciții special concepute pentru a crește autoconștientizarea și pentru a dezvolta abilitățile indispensabile obținerii succesului.“

ROBERT EMMERLING,
Consoțriul pentru Cercetarea Inteligenței Emoționale în Organizații

„Matricea complexă de referințe din această carte cuprinde 65 de exerciții și le corelează cu patru modele teoretice ale IE. Exercițiile vizează formarea abilităților specifice inteligenței socio-emoționale, precum asertivitatea, empatia, optimismul, expresivitatea emoțională, controlul impulsurilor și autoactualizarea.“

www.eiconsortium.org, Consoțriul IE



B I B L I O T E R A P I A



CURTEA  VECHÉ

