



HANDBOOK

DANIEL GOLEMAN



1. Inteligența emoțională.....	pag. 3
Semnificația inteligenței emoționale.....	pag. 3
Dezvoltarea Inteligenței Emoționale.....	pag. 5
Au femeile o inteligență emoțională mai dezvoltată decât a bărbaților?.....	pag. 7
Când inteligența emoțională nu este mai importantă decât IQ-ul.....	pag. 10



Liniștiți-vă și fiți atenți: dezvoltarea inteligenței emoționale la copii.....	pag. 12
2. Emoțiile și gestionarea lor.....	pag. 14
Care este stilul tău emoțional?.....	pag. 14
“Empatia” – Cine o are și cine nu.....	pag. 16
Contaminarea emoțională și satisfacția clientului.....	pag. 18
Putere, prestigiu sau bani: ce ne motivează?.....	pag. 20
3. Liderii și mediul organizațional.....	pag. 22
Abilitatea de a conduce: inteligența socială este esențială.....	pag. 22
Mediul organizațional sub egida liderului marcant.....	pag. 24
Dacă doriți angajați creativi, dați-le frâu liber!.....	pag. 26
Legăturile strânse între membrii unei echipe duc la rezultate excelente.....	pag. 39
Evaluarea profesională: nu contează doar ce spui, ci și cum o spui.....	pag. 31
4. Dezvoltare personală.....	pag. 33
Maximizați momentul „Aha!”	pag. 33
Stând în liniște, făcând ceva.....	pag. 35
Succesul: întreaga poveste.....	pag. 38
Cum să îți dezvoltți voința.....	pag. 41



I. INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Semnificația inteligenței emoționale

Ca autor m-am obișnuit să fiu citat și interpretat în mod eronat. Însă ideea că eu aș fi spus că „inteligenta emoțională contează mai mult decât IQ-ul” mă deranjează. Așa cum am explicat în prefața pentru ediția aniversară de zece ani a volumului *Inteligența Emoțională (Emotional Intelligence)*:

Din păcate, interpretări greșite ale acestei cărți au dat naștere la o serie de mituri pe care aș dori să le clarific aici și acum. Una dintre falsele idei create, bizară dar repetată în mod frecvent, este aceea că „80% din succes e reprezentat de EQ (coeficientul emoțional)”. Această teorie este absurdă. Ea provine din datele care sugerează că IQ-ul are o pondere de aproximativ 20% din succesul în carieră. Pentru că această estimare – și trebuie bine înțeles că este doar o estimare – lasă un procentaj foarte mare neexplicat, suntem nevoiți să găsim alți factori care să explice diferența. Asta nu înseamnă, însă, că inteligența emoțională reprezintă restul factorilor care contribuie la succes: acești factori includ o plajă foarte largă de forțe – de la averea și educația familiei în care ne naștem și până la temperament, noroc și alte astfel de aspecte – în plus față de inteligența emoțională.

Așa cum explică John Mayer și asociații săi „pentru cititorul neinițiat cei 80% care nu sunt explicați sugerează ca ar exista într-adevăr o variabilă omisă care are putea prezice procente vaste ale succesului în viață. Deși ar fi de dorit, nicio variabilă studiată în peste un secol de psihologie nu a avut o contribuție atât de semnificativă”.

O altă opinie eronată este cea care derivă din subtitlul acestei cărți – „De ce poate conta mai mult decât IQ-ul” - și care este imprudent aplicată în domenii cum ar fi cel academic, unde nu poate fi aplicată fără o analiză meticuloasă. Forma extremă a acestei opinii eronate este ca IE (inteligenta emoțională) „e mai importantă decât IQ-ul” în toate ariile de activitate.

IE devansează IQ-ul în acele domenii „soft” unde intelectul este mai puțin relevant pentru succes – unde, de exemplu, auto-controlul emoțional și empatia pot fi atribute mai importante decât abilitățile cognitive pure. În realitate unele dintre aceste domenii joacă un rol vital în viețile noastre. Un exemplu relevant este sănătatea, care poate fi afectată de factori de risc cum ar fi emoțiile tulburătoare și relațiile toxice. Cei care reușesc să își guverneze viața emoțională cu calm și stăpânire de sine par a avea avantaje semnificative în ceea ce privește starea lor de sănătate, așa cum cele mai recente studii confirmă.



O altă arie de interes este cea a dragostei și a relațiilor unde, așa cum știm, indivizi foarte inteligenți pot face lucruri foarte stupide. O a treia arie – deși nu am scris despre ea – este cea a competițiilor sportive de top. La un astfel de nivel, așa cum mi-a spus psihologul care se ocupă de echipa olimpică a Statelor Unite, *toți* atleții au peste 10.000 de ore de antrenament, astfel încât succesul se bazează pe forța mentală.

Rezultatele studiilor în domeniul leadership-ului în afaceri și aria profesională reliefează o imagine mult mai complexă. Scorurile la testele IQ pot prezice extrem de exact dacă un individ poate face față rigorilor cognitive ale unui anumit post. Sute, poate chiar mii de studii au arătat ca IQ-ul poate indica locul în ierarhie pe care un angajat îl poate ocupa cu succes; fără niciun dubiu.

Dar IQ-ul se dovedește mai puțin eficace în a pronostica cine dintr-un grup de candidați talentați pentru o poziție cu cerințe intelectuale ridicate poate deveni cel mai bun lider. Acest lucru se datorează parțial „efectului de nivel”: toți cei ce operează la cele mai înalte niveluri dintr-o anumită organizație au urmat un proces de selecție în prealabil axat pe intelect și experiență. La aceste niveluri înalte, un IQ ridicat devine o necesitate, o abilitate ce este necesară pentru a intra și a rămâne în „joc”.

Așa cum am sugerat în cartea mea din 1998, *Lucrând cu inteligența emoțională (Working With Emotional Intelligence)* abilitățile conexe IE, mai degrabă decât cele din aria abilităților tehnice sau cele strâns legate de IQ, sunt cele mai relevante competențe atunci când vorbim despre identificarea unui lider abil dintr-un grup de oameni foarte inteligenți. Dacă am trece în revistă competențele pe care companii din toată lumea le-au determinat în mod independent ca fiind cele cu care principalii lor lideri se identifică, am vedea că abilitățile tehnice și IQ-ul coboară înspre coada listei cu cât poziția în cadrul companiei este mai ridicată (IQ-ul și abilitățile tehnice sunt indicatori mult mai exacti pentru poziții localizate mai jos pe scara ierarhică).”



Dezvoltarea Inteligenței Emoționale

„Cum poate cineva să își îmbunătățească competențele de inteligență emoțională?”

Aceasta este o întrebare la care a trebuit să răspund de multe ori, iar ultima dată mi-a fost adresată de Bill George, fostul CEO de la Medtronic, în prezent profesor la Harvard Business School. Bill este co-autorul cărții *Nordul real (True North)*, unul dintre cele mai bune volume în materie de abilități de leadership. Întrebarea lui Bill a fost una justificată; Bill folosește articolele și cărțile mele pe tema inteligenței emoționale și a leadership-ului la cursurile sale. Materialele susțin și argumentează de ce liderii necesită aceste abilități eminamente umane. Dar când se pune problema cum poate cineva să și le dezvolte, Bill a fost mereu frustrat de lipsa materialelor pe care studenții săi ar putea să le folosească.

Există multe păreri privind metodele de a augmenta abilitățile de inteligență emoțională; Consorțiul pentru Inteligență Emoțională Organizațională (Consortium on Emotional Intelligence in Organizations) prezintă principalele practici, rezultate în urma unei analize efectuate pe studii de cercetare. O culegere, publicată în 2008 de Harvard Business School Press le pune în practică. Autorii culegerii sunt colegii mei, Annie McKee de la firma de consultanță Teleos, Richard Boyatzis profesor la Școala de Management Weatherhead de la Universitatea Case Western Reserve și Frances Johnston, coleg cu Annie. Reuven Bar-On este editorul-șef al unui alt volum excelent, „Îndrumarea indivizilor către inteligență emoțională” (*Educating People to Be Emotionally Intelligent*).

Dar metoda pe care eu o consider cea mai interesantă este cea testată în prezent la Universitatea Google. Cu câteva luni în urmă am ținut o prelegere la Googleplex susținând că IQ-ul nu este singurul factor care poate fi folosit pentru a-i identifica pe cei ce vor excela și cei ce pot deveni adevărați lideri. Cu precădere la Google, unde un IQ ridicat pare să fie condiția universală pentru angajare (și o competență vitală pe care toți angajații trebuie să o aibă pentru a-și păstra postul), te-ai aștepta ca alte aspecte, cum ar fi inteligența emoțională, să fie factorul care face diferența dintre angajații de top și cei mediocri.

În prelegerea mea de la Google am trecut în revistă principalele circuite neuronale care stau la baza inteligenței emoționale: auto-evaluarea și identificarea sinelui, auto-controlul și empatia – abilități ce facilitează eficacitatea interacțiunilor și a relațiilor. De asemenea, am descris noi studii ce prezintă metode care pot dezvolta circuitele neuronale bazate pe conștiința de sine.



În prezent, Universitatea Google oferă un curs de inteligență emoțională ce folosește conștiința de sine pentru creșterea coeficientului de IE. Profesorii ce susțin acest curs sunt Mirabhai Bush, directorul Center for Contemplative Mind in Society și Norman Fisher de la Everyday Zen Foundation. Această abordare contemplativă a dezvoltării IE ar trebui să vină natural pentru Bill George, un model de inteligență emoțională pe când era CEO la Medtronics și mediator de ani buni.



Au femeile o inteligență emoțională mai dezvoltată decât a bărbaților?

Da și Nu. Inteligența emoțională cuprinde patru părți: conștiința de sine, managementul emoțiilor, empatia și abilitățile sociale. Există multe teste de inteligență emoțională și majoritatea dintre ele demonstrează că femeile au un avantaj față de bărbați când vine vorba despre abilitățile de bază pentru o viață fericită și de succes. Acest avantaj are o valoare mai mare decât oricând în mediul organizatoric deoarece din ce în ce mai multe companii încep să înțeleagă avantajele unei inteligențe emoționale dezvoltate atunci când vine vorba de vânzări, echipe și leadership.

Pe de altă parte, nu este atât de simplu. De exemplu, unele teste sugerează că femeile sunt, în medie, mai bune decât bărbații la unele forme de empatie și bărbații se descurcă mai bine când vine vorba de gestionarea emoțiilor distructive. Ori de câte ori vorbim despre aceste diferențe de comportament în funcție de gen, ne referim la două "Bell Curves" diferite, una specifică bărbaților și cealaltă specifică femeilor care se suprapun în mare măsură. Aceasta înseamnă că orice bărbat poate fi la fel de empatic sau chiar mai empatic decât orice femeie, iar o femeie poate fi la fel de bună sau chiar mai bună decât orice bărbat când vine vorba de gestionarea neplăcerilor.

Haideți să analizăm empatia. Există trei feluri de empatie: cognitivă - atunci când ești apt să știi cum văd celelalte persoane lucrurile; emoțională - să simți ceea ce cealaltă persoană simte; preocuparea empatică sau simpatia – când ești pregătit să ajuți pe cineva la nevoie.

Femeile tind să fie mai empatică decât bărbații, în general. Acest tip de empatizare favorizează raporturile și chimia interumane. Oamenii care excelează în empatia emoțională devin buni consultanți, profesori și lideri de grup datorită acestei abilități de a simți în momentul oportun cum ceilalți reacționează.



Neurologii ne spun că una dintre cheile empatiei constă în prezența unei regiuni a creierului numită Insula care percepe semnale din întregul nostru corp. Când empatizăm cu cineva, creierul nostru mimează ceea ce cealaltă persoană simte și Insula citește acel pattern și ne spune care este acel sentiment.

Aici diferă femeile de bărbați. Dacă cealaltă persoană este supărata sau emoțiile sunt supărătoare, creierul feminin tinde să rămână cu acest sentiment. Însă, creierul masculin face altceva: el simte acele emoții pentru un moment, apoi le direcționează către alte arii ale creierului care încearcă să rezolve problema ce determină perturbarea.

Astfel, plângerea femeilor că bărbații sunt insensibili și a bărbaților că femeile sunt prea emoționale – constă într-o diferență la nivel cerebral.

Niciunul nu este mai bun decât celălalt – ambii au avantajele lor. Redirecționarea emoțiilor bărbaților funcționează bine atunci când există o nevoie de a te izola de primejdie astfel încât să poți rămâne calm în timp ce alții din jur sunt dezechilibrați – și se focusează să găsească o soluție pentru problema urgentă. Tendința femeilor de a se menține în acea stare hrănește și oferă suport celorlalți în circumstanțele emoționale în care se află. Este un răspuns de “îngrijire și ocrotire” în situație de stres.

Mai există și altă abordare a diferențelor de EQ de la bărbat la femeie. Simon Bar-On Cohen de la Cambridge University spune că există o extremă a “creierului feminin” care are un nivel ridicat al empatiei emoționale – dar nu atât de bun la analiza sistemelor. Prin contrast, extrema “creierului masculin” excelează în gândirea sistematică și este sărac în empatia emoțională (aceasta nu înseamnă că toți bărbații au “creier masculin” și nici că toate femeile au “creier feminin”, bineînțeles; multe femei au abilități de gândire sistematică și mulți bărbați de empatie emoțională).

Psihologul Ruth Malloy de la HayGroup Boston studiază excelența liderilor. Diferențele de gen în ceea ce privește inteligența emoțională dispar: bărbații sunt la fel de buni ca femeile, femeile sunt la fel de bune ca bărbații.



Aceste lucruri au fost descoperite de către oamenii de știință care studiază primatele. Când un cimpanzeu vede un alt cimpanzeu care este supărat, să spunem din cauza unei lovituri, el mimează disconfortul, ceea ce reprezintă un mod de a-și exprima empatia. Unii cimpanzei vor oferi consolare cimpanzeilor supărați, mângâindu-i pentru a se calma. Femelele cimpanzeu fac acest lucru mai des decât bărbații cimpanzeu – cu o singură excepție: masculii alfa, liderii de grup oferă consolare mai des decât o fac femelele cimpanzeu. În structura naturală, liderii, se pare, necesita o doză mai mare de empatie.



Când inteligența emoțională nu este mai importantă decât IQ-ul

Subtitlul cărții mele din 1995 *Inteligența Emoțională (Emotional Intelligence)* este „*De ce EQ-ul poate conta mai mult decât IQ-ul*”. Acel subtitlu, din păcate, a dat naștere la interpretări eronate a ceea ce am dorit să exprim – sau cel puțin așa pare în rândul acelor care nu citesc decât subtitlul. Sunt oripilat de câți oameni mi-au citit lucrările și au făcut supoziții absurde, cum este cea că „80% din succes se datorează coeficientului emoțional”.

Mi-am reamintit de această problemă în timp ce citeam o serie de comentarii la un articol științific care nu a reușit să identifice o corelație între nivelurile de inteligență emoțională a tinerilor și rezultatele lor academice (*Jurnalul Australian de Psihologie*, Mai 2008). Pentru mine acest lucru nu e nimic nou, dar pentru cei care au senzația că eu susțin că inteligența emoțională este mai importantă decât IQ-ul pentru rezultatele academice, a fost un moment în care au avut senzația că „m-au prins”.

Însă eu nu am susținut niciodată așa ceva – este absurd. Ceea ce am explicat eu este faptul că abilitățile emoționale și sociale conferă oamenilor avantaje în acele domenii în care astfel de competențe pot face diferența, domenii cum ar fi dragostea și relațiile. IE este mai important decât IQ-ul în acele domenii în care intelectul are relativ puțină importanță pentru succes. O altă arie în care IE poate fi considerată mai vitală decât IQ-ul este performanța la muncă, atunci când comparăm indivizi cu pregătire academică asemănătoare (cum ar fi cei ce posedă un MBA sau contabili) – ceea ce este exact ce se întâmplă în fiecare zi în departamentele de HR ale companiilor.

Așa cum am mai explicat:

Sunt de părere că dacă s-ar face un studiu longitudinal, IQ-ul ar fi un factor determinant mult mai potent decât IE pentru stabilirea posturilor pe care un individ ar putea să le ocupe. Deoarece IQ-ul este un indicator al complexității proceselor cognitive pe care cineva le poate opera, el poate fi folosit pentru identificarea acelor competențe tehnice ce pot fi stăpânite cu succes. Acestea la rândul lor reprezintă calificările pe care cineva trebuie să le dețină pentru a obține și păstra un post. Cu toate acestea, dacă o persoană posedă un nivel suficient de inteligență cognitivă necesar pentru a păstra un post, nu înseamnă că ea va fi capabilă să devină un angajat de top sau un lider în acel domeniu.

IQ-ul își pierde din eficacitate când se pune problema de a identifica cine dintr-un grup de candidați talentați pentru o poziție cu cerințe intelectuale ridicate poate deveni cel mai



bun lider. Acest lucru se datorează parțial „efectului de nivel”: toți cei ce operează la cele mai înalte niveluri dintr-o anumită organizație au urmat un proces de selecție în prealabil axat pe intelect și experiență. La aceste niveluri înalte, un IQ ridicat devine o necesitate, o abilitate ce este necesară pentru a intra și a rămâne în „joc”.

Domeniul în care mă aștept să vedem o mai mare corelare între abilitățile emoționale și sociale și rezultatele școlare sunt studiile pe copiii care au trecut printr-un program de educație social-emoțională (SEL). Aceste cursuri îi inițiază pe studenți în acele aptitudini de auto-management care să îi ajute să învețe mai bine, ținând cont că IQ-ul este diferit de procesul de învățare propriu-zis.

Un studiu ce urmează să fie publicat la Universitatea din Illinois a indicat o creștere de aproximativ 10% în rezultatele academice ale acelor studenți ce au urmat un program SEL. Putem presupune că programele SEL ar fi putut însemna scoruri mai mari și pentru evaluarea coeficientului de IE folosit în studiul australian, iar o corelație pozitivă între cele două elemente ar fi putut fi identificată dacă astfel de studenți ar fi fost testați.

Educația, deci, pare a fi un alt domeniu în care IE contează – dacă mai mult sau mai puțin decât IQ-ul, însă, rămâne o întrebare empirică.



Liniștiți-vă și fiți atenți: dezvoltarea inteligenței emoționale la copii

Cadrul: o grupă de clasa întâi într-o școală din Manhattan. Nu orice fel de grupă, însă, ci una cu mulți copii cu nevoi speciale, hiperactivi. În timp ce clasa este un furnicar de activitate, cu unii copii în culmea hiperactivității, educatoarea le spune elevilor ca vor asculta un CD. Copiii fac liniște, apoi se liniștesc complet când CD-ul începe și aud vocea unui bărbat care le spune că vor asculta o serie de sunete.

Copiii sunt instruiți de vocea bărbatului să nu spună cu voce tare numele a ceea ce aud. Dar în timp ce ascultă sunetele, ei nu o fac ca restul copiilor, stând liniștiți pe scaun. Acești copii hiperactivi ascultă cu întregul corp: la sunetul unei păsări, dau din mâini ca și cum ar avea aripi. Cu toate acestea, ei rămân concentrați și calmi pe toată durata celor șase minute ale CD-ului.

Vocea de pe CD este a mea, iar cuvintele îi aparțin Lindei Lantieri, o veche prietenă și colegă. Linda a introdus programe de educație socială și emoțională în școlile publice din New York care au fost apoi adoptate peste tot în lume. Cel mai recent program al său adaugă dezvoltarea conștiinței de sine la copii în setul de bază pentru inteligență emoțională într-una din versiuni pentru a augmenta puterea de concentrare și atenția, iar în alta pentru a-i ajuta pe copii să se liniștească. Cartea și CD-ul Lindei „Dezvoltarea inteligenței emoționale” (Building Emotional Intelligence) are instrucțiuni adaptate pentru trei grupe de vârstă: 1 – 5, 8 – 11 și 12+. Ea explică cum pot profesorii sau părinții să implementeze aceste instrucțiuni.

CD-ul Lindei exemplifică modurile în care putem utiliza neuroplasticitatea pentru a ajuta copiii să-și însușească abilități care sunt cruciale pentru inteligența emoțională. Conform lui Richard Davidson, fondator al Laboratorului pentru Neuroștiință Afectivă de la Universitatea din Wisconsin, acest tip de training oferit de Linda întărește circuitele neurale care ne ajută să ne auto-identificăm și cele care țin de auto-control și empatie (pentru explicația oferită de Davidson ascultați CD-ul acestuia, „Educă-ți creierul: cultivarea abilităților emoționale - *Training the Brain: Cultivating Emotional Skills*).

A fost îmbucurător să văd reacțiile lui Jon și Myla Kabat-Zinn la programul Lindei; Jon este un pionier în domeniul utilizării conștiinței de sine în aria medicinei și co-autorul unei revoluționare cărți pentru părinți, „Binecuvântările de zi cu zi: mecanismele conștiinței de sine din spatele părinților” (*Everyday Blessings: The Inner Work of Mindful Parenting*), scrisă împreună cu soția sa, Myla. Cei doi au vizitat o școală primară din



Manhattan ce folosește programele Lindei și au fost plăcut surprinși să vadă cum copiii hiperactivi erau liniștiți și atenți în timpul instrucțiunilor de calmare și concentrare.

În viziunea lui Richard Davidson astfel de instrucțiuni se folosesc de o perioadă neurală propice din timpul copilăriei. Circuitele neurale ce ne permit să fim atenți, să ne liniștim, și să fim empatici se formează în primele două decenii ale vieții. Dacă lăsăm ca acestea să se dezvolte la voia întâmplării, riscăm ca ai noștri copii să dezvolte deficiențe în aceste arii cheie și să întâmpine probleme mai târziu în viață, în relații personale și la muncă, pe când o educație sistematică a acestor abilități îi va ajuta întreaga viață.

Poate că faptul cel mai important pentru misiunea școlilor, acela de a educa, este că atunci când copiii învață să fie atenți și să se liniștească, ei rețin mai bine. În unele școli din Manhattan, profesorii pun CD-ul pentru copii chiar înainte de un test pentru a-i ajuta să intre în acea stare de spirit favorabilă învățării și memoriei. Linda a creat, astfel, un asistent de neprețuit pentru profesori, un mod de a-i ajuta pe copii să devină studenți mai buni – nu doar să învețe mai bine, ci să își îmbunătățească și comportamentul.

Părinții și profesorii le spun copiilor la nesfârșit să se liniștească sau să fie atenți, dar evoluția naturală a circuitelor neurale ale unui copil face ca acestea să fie încă în curs de dezvoltare. Ele sunt modelate de experiențele pe care copiii le vor avea, astfel că ceea ce le oferă Linda este extrem de valoros. Putem ajuta copiii oferindu-le lecții sistematice ce vor ajuta la dezvoltarea acestor abilități încă din stadiile incipiente. Asta a realizat Linda prin curricula ei de excepție, acum disponibilă pentru orice tip de clasă.



II. EMOȚIILE ȘI GESTIONAREA LOR

Care este stilul tău emoțional?

Câți dintre noi nu s-au supărat din cauza unei certe, a unei discuții aprinse cu șeful sau a unei note proaste?

Ați observat cum unii dintre noi trec foarte repede peste aceste situații în timp ce alții stau îmbufnați sau sunt afectați pentru o perioadă mai lungă de timp?

Richard Davidson, directorul Laboratorului pentru Neuroștiință Afectivă de la Universitatea din Wisconsin mi-a explicat de ce unii oameni sunt mai abili în a-și reveni decât alții și ce indică acest lucru despre creierul lor. Richie, așa cum îi spun eu de ani de zile, este un fost coleg de studii post-universitare de-al meu din urmă cu mulți ani și am scris deseori despre revoluționarele sale descoperiri în domeniul neuroștiinței. Discuția, de această dată, a avut loc pentru un CD audio, „Educă-ți creierul: cultivarea abilităților emoționale – (*Training the Brain: Cultivating Emotional Skills*).

Bineînțeles că este normal să fii supărat atunci când întâmpini greutățile vieții; așa suntem construiți. Dar unii dintre noi își pierd cumpătul la cea mai mică provocare sau rămân blocați pe o anumită situație pentru mult timp. Aceste diferențe, conform lui Davidson, sunt explicate prin funcțiile creierului.

Pentru cei predispuși să-și piardă cumpătul foarte ușor sau cei care rămân supărați o perioadă semnificativă de timp, circuitul din zona creierului care se numește amigdala – alarma noastră pentru amenințare, pericol și frică - este activ. După spusele lui Davidson, când laboratorul său scanează creierul unor astfel de indivizi, rezultatele indică o reacție clară a mecanismelor ce eliberează cortizol, un hormon-cheie al stresului.

Așa cum am descris în „Inteligența socială” (*Social Intelligence*) cortizolul poate fi benefic la niveluri scăzute, fiind vital în a ne mobiliza în fiecare zi. Dar atunci când cortizolul atinge cote ridicate și se menține la acest nivel devenim suprasolicitați emoțional. Aceasta, mi-a spus Davidson, are un impact și asupra stării noastre de sănătate. David Spiegel, de la Universitatea de Medicină din Stanford, a descoperit că femeile cu cancer la sân în fază terminală, a căror niveluri de cortizol au rămas la cote foarte înalte, au fost răpuse de cancer mai devreme.



Indivizii care suferă de fobii nu au problema unei îndelungate stări de stres cauzate de un eveniment, însă prezintă o reacție extrem de rapidă a amigdalei la factori de frică. Cei ce suferă de arahnofobie, de exemplu, își revin la fel de repede ca cei ce nu au această problemă, dar stresul inițial cauzat de frică este atât de mare încât aceștia fac tot ce le stă în putință să nu mai experimenteze acea explozie de anxietate (astfel apărând fobia).

Apoi mai sunt acei oameni care reacționează emoțional foarte puternic, dar care pot sau nu să-și revină rapid sau pot sau nu să își piardă cumpătul foarte ușor. Davidson explică cum cei care au o reacție puternică, dar care își revin repede, pot fi considerați adaptabili din punct de vedere emoțional.

Intuiția îi spune lui Davidson, după cum chiar el precizează, că oamenii sunt atrași de semenii lor care au același stil emoțional sau că renunță la parteneri ale căror stiluri emoționale li se pare că nu s-ar potrivi cu ale lor. Pe de altă parte, poate că ar fi indicat ca cineva care suferă de accese de anxietate să își găsească un partener care ar putea să îi ajute să se calmeze.

Davidson adaugă că oricare ar fi stilul nostru emoțional, circuitele creierului care îl formează sunt, întâmplător, și cele mai maleabile, capabile să se schimbe odată cu noi experiențe.

În cadrul conversației noastre, Davidson dă și vestea bună: practica conștiinței de sine ne poate ajuta să ne îmbunătățim stilurile emoționale.



“Empatia” – Cine o are și cine nu

Cînd președintele Obama ne spune că vrea un judecător la Curtea Supremă care să fie empatic la probleme oamenilor, a intrat pe teritoriul dezbaterilor din interiorul psihologiei cu privire la ce anume înseamnă termenul de „empatie”.

Există cel puțin trei tipuri de empatie, fiecare cu alte implicații când vine vorba de alegerea candidatului potrivit. Prima dintre ele, empatia cognitivă, este cea care ne ajută să înțelegem cum gândesc ceilalți; le putem înțelege punctul de vedere. Este utilă pentru negociatori, reprezentanți de vânzări și cei care trebuie să dezbate anumite teme. Pe de altă parte, cei ce posedă puternice abilități de empatie cognitivă pot manifesta curențe de compasiune – îi înțeleg punctul de vedere, dar nu-mi pasă. Psihologii vorbesc de „Triada neagră” – narcisiștii, indivizii machiavelici și sociopații, care pot fi foarte iscusiți în argumentări, dar au inima de gheață (de exemplu Dick Cheney).

Următorul tip de empatie este cel emoțional, cel care îi permite unui individ să simtă el însuși sentimentele interlocutorului. Aceasta creează o legătură și mai mult ca sigur că implică sistemul neural reflectat care activează în noi ceea ce vedem în alții. Acest lucru ne permite să simțim împreună cu cealaltă persoană, dar nu neapărat să manifestăm compasiune.

Compasiunea apare atunci cînd discutăm de interes empatic, a treia varietate de empatie. Interesul empatic reprezintă nu doar înțelegerea și trăirea sentimentelor pe care cineva le manifestă la un moment dat, ci și dorința de a ajuta acea persoană dacă simțim că ea necesită asta. Un studiu al acestui tip de empatie la copii de șapte ani a arătat ca cei care prezentau cel mai scăzut interes cînd își vedeau mama supărată erau cei care în două decenii, cel mai probabil, urmau să aibă cazier.

Toate cele trei tipuri ar trebui să se regăsească în candidatul lui Obama.

Poate aceasta fi o indicație că acel candidat va fi probabil o femeie? Posibil. Datele arată că femeile sunt mai empatică decît bărbații, cu precădere în cazul empatiei emoționale. Pe de altă parte, Ruth Jacobs, care oferă training-uri pentru oficialii companiilor dornice să le dezvolte abilitățile de lider angajaților săi, cum ar fi empatia, a descoperit că din primii 10% cei mai buni angajați în funcție de rezultate de afaceri, empatia bărbaților este la fel de dezvoltată ca cea a femeilor.

Empatia poate fi dezvoltată măcar parțial. Psihologul Paul Ekman a creat un instrument online care permite oricărui utilizator să-și testeze abilitățile de a citi emoțiile cuiva doar



privindu-i expresia. Astfel putem învăța să detectăm foarte rapid anumite ticuri faciale care dezvăluie sentimentele unei alte persoane – o modalitate de a simți dacă el sau ea minte, neagă că ceva îl/o deranjează sau că e atras(ă) de cineva, în ciuda protestelor că nu e așa.

Apoi există acele studii asupra „văzului minții” (mindsight) lansate de Dr. Daniel Siegel, psiholog pediatru la UCLA, care sugerează că acestea sunt abilități umane esențiale pe care ar trebui să le predăm copiilor noștri. Din moment ce empatia este fundamentul compasiunii și al grijii, merită ea păstrată doar pentru judecătorii Curții Supreme?



Contaminarea emoțională și satisfacția clientului

„Aveam un contabil care mă scotea din minți”, mi-a spus un prieten odată. „Așa că l-am schimbat cu unul care mă face să mă simt bine întotdeauna, indiferent de ceea ce discutăm”.

Faptul că suntem atrași de și către oameni a căror companie ne face plăcere, este evident. Când vine vorba de lumea afacerilor, vânzătorii iritați alungă clienții, așa cum prietenul meu a renunțat la acel contabil prost dispus. Dar această dinamică de a păstra clienții satisfăcuți pare a fi foarte des ignorată. De aceea este nevoie să căutam și să dezvoltăm abilitățile de inteligență interpersonală în acei angajați care lucrează în prima linie când vine vorba de servicii clienți.

Aceasta pare să fie tema centrală a unui articol pe care l-am citit în *Jurnalul Marketingului de Servicii (Journal of Services Marketing)* [19/7, 2005, 438-444], intitulat „Impactul inteligenței emoționale a furnizorului de servicii asupra satisfacției clientului”, scris de Sally Kernback și Nicolai Schutte de la Universitatea New England, din Australia.

Cei doi au analizat trei niveluri de IE (inteligență emoțională) a vânzătorilor. La cel mai înalt nivel, vânzătorul era capabil să anticipeze cum se va simți clientul, să își exprime clar sentimentele, să arate că înțelege clar consecințele acelor sentimente și să acționeze astfel încât rezultatul emoțional să fie unul pozitiv – atât vânzătorul, cât și clientul să se simtă bine la finalul interacțiunii.

La un nivel mediu de IE vânzătorul era capabil să perceapă, exprime și să înțeleagă emoțiile, dar nu era capabil să-și controleze reacțiile. Indivizii cu cel mai scăzut nivel de IE nu au indicat că ar fi înțeles schimbul de emoții din cadrul interacțiunii sau potențialul de a și le controla pe ale lor. Nu este surprinzător, așadar, că cea mai mare satisfacție a clientului a fost resimțită în urma interacțiunii cu un vânzător cu IE ridicată.

Cea mai intrigantă descoperire a survenit nu ca urmare a interacțiunilor uzuale, ci în momente delicate, cum ar fi cele în care clientul returna un produs pentru că nu era mulțumit de el. Cei cu o IE foarte scăzută au înregistrat cel mai negativ efect, rezultând în cel mai ridicat nivel de nemulțumire a clientului. Chiar și un coeficient moderat de IE a ajutat la ridicarea nivelului de satisfacție în cadrul unei astfel de interacțiuni dificile.

Aceasta arată că, deși IE guvernează satisfacția clientului în ceea ce privește tranzacțiile uzuale, lipsa ei devine critică atunci când un client are o nemulțumire. Angajarea,



promovarea și training-ul angajaților cu și pentru dezvoltarea coeficientului de IE pare cheia pentru succesul unei afaceri. Pare evident, dar merită repetat.

Analiza, care a utilizat simulări, trebuie duplicată în magazine reale cu angajați și clienți autentici. Mi-ar plăcea să găsesc un studiu care să analizeze emoțiile schimbate în cadrul unei tranzacții și cât de satisfăcut este fiecare participant după. Sunt de părere că principalul factor care determină nivelul de satisfacție a unui individ în urma unei tranzacții este contaminarea emoțională, așa cum am scris în capitolul unu și doi din volumul meu, *Inteligența Socială (Social Intelligence)*.



Putere, prestigiu sau bani: ce ne motivează?

„Toți cei prezenți în această sală sunt motivați de putere, prestigiu sau bani. Care credeți că este cea mai importantă?”

Această întrebare mi-a fost adresată recent de un director al unei mari bănci europene care mă rugase să țin o prelegere pentru aproximativ 200 de manageri de top. Să discutăm problema punct cu punct.

Îmi amintesc că David McClelland, mentorul meu din anii de studii post-universitare, a făcut o distincție crucială între indivizii motivați de putere: cei care caută puterea mânați de grandomanie și cei ce țin spre un țel dincolo de aria lor personală. Primul grup, cei ce sunt cu adevărat insetați de putere, include narcisiști maligni și indivizi machiavelici, oameni care sunt interesați numai de scopuri personale, fără a lua în considerare consecințele pe care acțiunile lor le au asupra altor oameni (subiect tratat în detaliu în capitolul „triada neagră” din cartea mea *Inteligența Socială*).

Pe de altă parte, cei care posedă ceea ce McClelland numește „putere socială” caută să-i influențeze pe ceilalți nu doar pentru a-și atinge scopurile personale, ci și pentru țeluri mai înalte – fie pentru echipă, familie, organizație sau o cauză nobilă. Dintr-o perspectivă organizațională, indivizii mânați de putere în scop personal reprezintă un pericol, capabili de orice pentru a-și atinge scopul indiferent de repercusiunile pe care acțiunile lor le pot avea asupra binelui comun. Cei ce utilizează „puterea socială” pot fi lideri buni sau chiar excelenți.

Cât despre prestigiu, există o altă distincție: între cei ce țin spre glorie laudându-și exagerat și nemeritat meritele și cei care își câștigă prestigiul printr-o bine-meritată reputație. Prima categorie se laudă pe sine fără motive, fabulează și își exagerează meritele. Cea de-a doua este mai robustă pentru că survine natural ca urmare a altor oameni care apreciază efortul sincer sau lucrul bine făcut.

În final, banii. Aici McClelland are un punct de vedere interesant. În studiul său asupra motivelor din spatele realizărilor – dorința continuă a unui individ de a-și îmbunătăți performanțele, el a arătat că acesta este principalul factor motivant pentru antreprenorii de succes. Iar cei mai de succes dintre ei privesc banii ca pe o modalitate de a-și cuantifica performanța la muncă și nu ca pe un scop în sine. Adevăratul factor motivant pentru ei este un standard foarte înalt de performanță autoimpus și o perpetuă încercare de a găsi modalități să își îmbunătățească abilitățile.



Nu am menționat nici unul dintre elementele de mai sus când i-am răspuns directorului băncii spaniole. În schimb, i-am spus că ce consider eu că ar fi cel mai important ca motivație este sentimentul de utilitate și finalitate în ceea ce facem. Dacă eforturile noastre se suprapun cu ceea ce ne motivează în materie de valori și misiune în viață, vom fi energizați. Am cunoscut mulți oameni obsedați de bani, putere sau prestigiu ca scop final într-o cursă iluzorie. Bineînțeles că Abraham Maslow a explicat că există o ierarhie a nevoilor umane – dacă ești sărac, suferind și fără putere, atunci banii și puterea sunt logice ca scopuri finale. Dar odată aceste țeluri atinse, altele primează, iar un scop bine motivat sau o misiune în viață plină de însemnătate devin primordiale.



III. LIDERII ȘI MEDIUL ORGANIZAȚIONAL

Abilitatea de a conduce: inteligența socială este esențială

De mult susțin că pentru a fi un lider extraordinar este nevoie de o combinație de auto-control și inteligență socială. Care este diferența? Auto-controlul se referă la modul în care ne guvernăm pe noi înșine; pentru cei familiari cu modelul meu de inteligență emoțională, auto-controlul poate fi împărțit în conștiința de sine și stăpânirea de sine.

Competențele care se dezvoltă din auto-control includ încrederea în sine, dorința de perfecționare, calmul în situații de stres și o atitudine pozitivă. Toate aceste abilități pot fi observate în deplinătatea lor la acei angajați care au performanțe individuale excelente. Cuvântul cheie aici este „individual”. Când vine vorba de lideri, eficacitatea abilităților de relaționare se poate dezvolta sau năruie. Mulți angajați care au rezultate individuale excelente sunt promovați pe posturi de conducere unde se pierd din cauza lipsei de abilități interpersonale.

Când Claudio Fernando-Araoz, directorul de cercetare pentru firma de recrutare Egon Zehnder International, a analizat poveștile acelor directori executivi care au avut succes și a acelor care au eșuat, a observat aceleași tendințe în America, Germania și Japonia: cei din a doua categorie fuseseră angajați pe baza ambiției, IQ-ului și experienței în afaceri. Ei pur și simplu nu au putut să creeze o legătură cu consiliul director sau cu alți indivizi de care se lega succesul lor.

Toate cele de mai sus mi se păreau logice și intuitive. Dar mie îmi plac datele, astfel încât am fost foarte fericit să văd o serie de noi studii care confirmă importanța pe care o are inteligența socială când vine vorba de abilitățile de conducere – spre deosebire de doar auto-control.

Studiile:

- La o companie de transport, acei lideri cu puternice abilități de inteligență socială au generat creștere în venituri mai mare decât cea obținută de acei directori care posedau doar auto-control.
- Aceeași situație și în domeniul bancar: la o mare bancă națională, un nivel ridicat de inteligență socială (și nu doar auto-controlul) a fost sinonim cu succesul în afaceri și cu o evaluare anuală pozitivă.



- Inteligența socială este utilă chiar și pentru preoți: dintre preoții catolici, aceia cu cei mai satisfăcuți enoriași au fost cei care posedau un nivel mai crescut de inteligență socială.

Toate aceste studii s-au bazat pe Inventarul competențelor sociale și emoționale (Emotional and Social Competence Inventory) – ESCI – pe care l-am dezvoltat împreună cu al meu coleg, Richard Boyatzis. Aș fi curios să văd dacă și alți cercetători, folosind alte metode, ar ajunge la aceleași rezultate.



Mediul organizațional sub ediga liderului marcant

Cartea mea, „Leadership-ul de bază: învață să conduci cu inteligență emoțională” (*Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*) – ai cărei co-autori sunt Richard Boyatzis și Annie McKee – susține că liderii marcați, aceia care prezintă abilități de inteligență emoțională și socială, sunt mai capabili să relaționeze cu alți indivizi și astfel pot conduce eficient. La momentul la care am scris cartea nu existau studii pe care să le putem cita, dar acum încep să se strângă informații pe această temă.

Un studiu recent arată că asistentele medicale care treceau prin stresul intens creat de disponibilizări în masă în urma tăierilor de buget din sistemul medical resimțeau mai puțin efectele când erau conduse de un lider marcant și se intensificau atunci când liderul nu era unul cu care puteau rezona. Liderii marcați pot, de exemplu, să asculte îngrijorările angajaților lor și să răspundă cu empatie și cu susținere, o abilitate crucială în perioade de criză. În general, liderii marcați creează medii de lucru pozitive, în timp ce alții nu reușesc să se sincronizeze și pierd contactul cu ceea ce fac, creând haos.

Studiul măsoară impactul a patru stiluri rezonante asupra asistentelor, descrise în cartea menționată mai sus: cel vizionar, cel antrenorial, cel afiliant, și cel democratic - și două stiluri disonante: cel ce impune ritmul și cel autoritar. Toate asistentele au simțit presiunea disponibilizărilor și a faptului că nu mai puteau să le ofere pacienților îngrijirea pe care ele o considerau necesară. Dar numărul asistentelor care au raportat acest lucru a fost de trei ori mai mare când ele erau conduse de un lider disonant, iar numărul acelorora care s-au plâns de epuizare emoțională a fost de patru ori mai mare.

Asistentele cu lideri marcați au raportat o îmbunătățire a sănătății lor emoționale, în timp ce acelea conduse de un lider disonant au remarcat un declin în această privință. Bineînțeles că liderul nu poate fi un surogat pentru salarii și un număr de angajați adecvat – efectul negativ total pe care tăierile de buget le-au avut asupra moralului asistentelor și a îngrijirii pacienților este menționat în studiu. Studiul scoate în evidență diferența crucială pe care o poate face inteligența socială și cea emoțională în lideri, cu precădere pe timp de criză sau în locuri de muncă cu nivel ridicat de stres.

În capitolul 18 al cărții mele „Inteligența Socială” (*Social Intelligence*) discut în detaliu motivele pentru care un lider care își susține angajații este esențial pentru a preveni epuizarea în domenii cum ar fi cel medical unde angajații trebuie să empatizeze cu pacienții și să-i trateze. Studiul a arătat că asistentele care dădeau semne de epuizare emoțională au avut la rândul lor mai multe probleme de ordin fizic pe fondul stresului și



un număr mai ridicat de pacienți tratați inadecvat; sănătatea lor emoțională și satisfacția la locul de muncă s-au prăbușit. Dacă aș fi văzut acest studiu pe când scriam cartea l-aș fi citat cu siguranță.

Studiul realizat de o echipă de la Universitatea din Alberta, Edmonton, Canada a fost publicat în jurnalul „Cercetare în Asistența Medicală” (*Nursing Research*) [Ianuarie/Februarie 2005].



Dacă doriți angajați creativi, dați-le frâu liber!

Philip Glass, un compozitor contemporan, lucrează la noile sale opere doar între orele 11 noaptea și 3 dimineața. Acestea sunt orele între care, spune el, are inspirație. Când George Lucas vrea să scrie sau să editeze un scenariu, se izolează într-o mică baracă din spatele casei unde nu primește vizitatori sau telefoane.

Din disciplina de muncă a acestor genii se pot trage lecții privind managementul creativității: o bulă protectivă în timp și spațiu ce favorizează spiritul creativ.

Această noțiune vine în contradicție cu o serie de practici curente – cu precădere acea idee că presiunea pusă pe angajați va da naștere la o abordare inovativă din partea lor. Mulți manageri cred că dacă își cheamă pur și simplu angajații într-o sesiune intensă de brainstorming toți vor fi capabili să își prezinte cele mai bune idei.

Dar această abordare este complet greșită conform ultimelor studii în procesul creativ. Într-o economie axată pe cunoaștere, unde avantajul vine din prezentarea și implementarea celor mai bune idei, lideri din toate eșaloanele ar face bine să ia în considerare rezultatele acestor studii.

Într-un studiu condus de Teresa Amabile, director de cercetare la Harvard Business School, cercetătorii au rugat peste 1,000 de angajați ai departamentelor de cercetare și dezvoltare, marketing și IT să țină un jurnal zilnic. Acestea au indicat o discrepanță între modul în care managerii credeau că susțin cel mai bine efortul creativ și ceea ce angajații considerau că le este de ajutor.

Micile victorii contează

Când cercetătorii le-au cerut managerilor să prezinte ceea ce ei considerau a fi cele mai eficiente metode pentru încurajarea creativității, cel mai frecvent răspuns a fost aprecierea arătată angajaților care au făcut o treabă bună. Când angajații înșiși au fost, însă, întrebați care sunt cele mai bune metode de a-și inspira creativitatea, răspunsul predominant a fost suportul managerial constant pentru progresul lor zilnic. Numai 5% dintre manageri au răspuns corect la această întrebare. Progresul zilnic către un țel înalt, chiar și micile victorii, sunt propice pentru o stare de spirit pozitivă și catalizează creativitatea, conform studiului întreprins de Harvard.

Membrii acelor echipe responsabile cu dezvoltarea proiectelor creative au descris și acele moduri în care managerii subminează, fără să realizeze, aceste proiecte. Acestea includ



refuzarea unei idei din start, ignorarea sugestiilor sau demontarea unui proiect al unui angajat, printr-o schimbare bruscă de poziție, de exemplu. Cercetătorii le-au recomandat managerilor să stabilească țeluri clare și apoi să le permită angajaților să le atingă așa cum cred ei de cuviință.

Momentul „Aha”

Cercetătorii de la Harvard au mai recomandat ca supervizorii să managerieze timpul și resursele angajaților în așa fel încât aceștia să aibă posibilitatea de a avea perioade de concentrare susținută în cadrul unui proiect. Acest sfat – de a administra cu atenție timpul angajaților, este susținut și de studiile neurologice care arată ce se întâmplă în momentul „Aha!”. Joy Bhattacharya de la Universitatea din Londra a descoperit că în momentele dinaintea unei idei creative, creierul este în general relaxat și deschis la noi idei, fapt indicat de o undă alfa.

Pe măsură ce momentul „Aha!” se apropie se produce o schimbare bruscă, marcată de o activitate gamma susținută. Aceasta este o indicație a faptului că circuite neurale distante se conectează pentru a forma o nouă rețea. 300 de milisecunde după punctul maxim al acestei activități gamma o nouă idee ia naștere în creier.

Rezultatele acestor teste indică faptul că ideile creative nu pot fi create pe moment, ci trebuie lăsate „la dospit”. Primul pas în procesul creativ implică în mod normal imersiunea în problemă și gândire aplicată, urmată apoi de culegerea de informații ce pot fi relevante. În stadiul următor efortul intens trebuie să lase loc la ceea ce este cunoscut sub numele de „subconștientul cognitiv” care poate face noi conexiuni neurale pentru rezolvarea problemei.

Distragerea constantă a atenției interferează cu spațiul mental care este incubatorul ideilor creative. De aceea majoritatea momentelor „Aha!” au loc în timpul perioadelor de relaxare – atunci când facem altceva decât să ne forțăm să fim creativi.

Lecții de la Google

Oricine a cărui muncă implică gândire strategică are de învățat din rezultatele acestor studii. Metoda comună de a dezvolta o strategie competitivă este să ai o idee după care să îi analizezi adevărata valoare. Problema e că nimeni nu îți spune cum să procedezi ca să ai acea idee.



Sergey Brin și Larry Page, cei care au creat inovativul algoritm de căutare care a stat la baza companiei Google Inc. (GOOG), știu bine cum să abordeze acest proces. Ei au instituit faimoasa zi de la Google în care angajații pot lucra la propriile lor proiecte creative. Cu mult înainte de apariția companiei Google, 3M aloca 15% din timpul angajaților în același scop.

Un alt deschizător de drum a fost Xerox PARC, legendarul centru de cercetare din Silicon Valley faimos pentru modul în care își ferea angajații din departamentele creative de presiunea competitivă, oferindu-le timp să reflecteze, exploreze și să colaboreze. Xerox PARC este locul de naștere a unui mare număr de instrumente de bază a erei computerului, cum ar fi imprimantele laser sau interfața grafică ce stă la baza sistemului de operare Windows.

Într-o perioadă în care utilizarea ideilor inovative poate fi avantajul decisiv, este important să înțelegem cum presiunea pusă pe oameni și timp poate ucide din față creativitatea și poate impacta negativ viitorul unei companii. Cel mai bun sfat ce poate fi dat cuiva care manageriază angajați ce gândesc creativ este să creeze condițiile în care ideile creative pot lua naștere mai ușor.



Legăturile strânse între membrii unei echipe duc la rezultate excelente

Modelul inteligenței emoționale poate fi privit din perspectiva a ceea ce înseamnă să fii inteligent când vine vorba de emoții, cum ar fi identificarea sinelui, cunoașterea propriilor sentimente și originea acelor sentimente. Este vorba de modul în care administrăm aceste emoții, dar și felul în care identificăm sentimentele altor oameni, cunoașterea emoțiilor pe care le trăiesc și organizarea tuturor emoțiilor într-un mod benefic pentru toată lumea.

Ce legătură are managementul emoțiilor cu crearea de echipe cu rezultate excelente? Am purtat o discuție cu profesorul IMD, George Kohlrieser pentru DVD-ul meu „Abilitatea de lider: Cursul de vârf” (*Leadership: A Master Class*), despre importanța abilităților de inteligență emoțională (IE) ale unui lider în constituirea unei legături strânse și dinamice între membrii unei echipe.

„Modul în care administrezii emoțiile este vital pentru formarea unei echipe, a unei organizații. Este acea abilitate ce poate inspira echipa. Are de-a face cu abordarea emoțiilor, crearea lor și motivarea echipei. Dacă ai făcut vreodată parte dintr-o echipă de top, ești un factor inspirațional, în ciuda stresului și a dificultăților. Și mereu va fi un lider, parte a aceluși proces, care să dezvolte creativitatea. Este, deci, esențial pentru lideri să înțeleagă cum legăturile strânse dintre membrii unei echipe dezvoltă energie”.

Sentimentul de apartenență

Liderul trebuie să îi facă pe toți membrii echipei să simtă că sunt parte a echipei – chiar dacă nu îi place. Bineînțeles că, de obicei, după ce se creează o legătură ajungem să ne placă și persoana. Descoperă acea parte din ei care vă apropie. Cu acei membrii ai echipei care nu vor să fie parte din grup trebuie să discuți problema deschis și să le spui: „Chiar vrei să faci parte din această echipă? Dacă nu ești convins, acest lucru va deveni o sursă de conflict”.

Dezvoltarea respectului mutual

E OK să nu îți placă toată lumea, dar trebuie să fii respectuos și astfel să creezi un nivel ridicat de energie. Folosește-ți ochiul minții ca pe o lanternă ca să găsești acele lucruri pe care le poți învăța de la alții.

Oferă alternative



Oamenii vor să simtă că au control asupra lor înșiși. De aceea punerea unei întrebări este atât de importantă în orice activitate care implică un lider, ca și abilitatea de a oferi, acolo unde este posibil, o alternativă și astfel să dăm oamenilor puterea de a alege ceea ce vor face. Atunci când delegi pe alții le oferi posibilitatea să se facă remarcați. Gândește-te la ei ca la copiii tăi. Vrei ca ai tăi copii să fie mai inteligenți decât tine. Vrei ca oamenii care te urmează să fie mai inteligenți decât tine și mai abili. Dacă reușești să crezi acest sentiment de susținere, această fundație, atunci vei avea parte de explozii de creativitate.

Empatia în crearea legăturilor

Abilitatea de a înțelege durerea este foarte importantă. Când oamenii nu reușesc să treacă peste ceva, vor exista consecințe negative mai târziu. Ajută-i pe toți, inclusiv pe tine, să treacă peste ce s-a întâmplat. Viitorul este viitor, trecutul este trecut. Discută deschis conflictele și înțelege că e mai bine să fii lovit de un adevăr crud decât mângâiat de o minciună. Fii un lider sincer, dar empatic. Acei lideri duri care creează legături obțin rezultate mai bune de la echipele lor”.

Mai multe abilități de inteligență emoțională conexe unui lider găsiți în seria „Abilitatea de lider: Cursul de vârf” (*Leadership: A Master Class*), disponibil pe More Than Sound.



Evaluarea profesională: nu contează doar ce spui, ci și cum o spui

Evaluarea profesională este ritualul departamentelor de HR de care tuturor le este frică.

Neuroștiința modernă arată că, fie ele pozitive sau negative, modul în care sunt prezentate rezultatele evaluării poate fi o binecuvântare sau un blestem.

Dacă un șef are o evaluare pozitivă pentru un angajat, dar o prezintă într-un mod eronat, mesajul poate avea un efect negativ.

Asta am aflat în timp ce revedeam o serie de rezultate ale unor studii științifice pentru un seminar online care m-au determinat să reevaluez conceptul de inteligență emoțională.

Expertul în neuroștiință, Richard Davidson de la Universitatea din Wisconsin, a descoperit că atunci când suntem într-o stare de spirit pozitivă și optimistă, în care simțim că putem face față la orice, când suntem plini de energie și entuziasmați de scopul nostru, creierul intensifică activitatea în partea stângă, în spatele frunții. Aceasta este starea de spirit în care funcționăm la potențial maxim.

Atunci când suntem deprimați, când nu avem energie și când nu suntem motivați, sau suntem stresați, partea dreaptă este mai activă și suntem predispuși la erori.

Evaluarea profesională, menită să ne spună ce este în neregulă cu noi duce la o activitate extrem de intensă în această parte „nefavorabilă” a creierului. Devenim atât de preocupați de vestea proastă (și ideea că asta poate însemna pierderea locului de muncă) încât nu mai avem energia sau puterea de a ne concentra pentru a lucra la potențial maxim.

Chiar și tonul vocii șefului poate declanșa activitatea în una din zonele creierului menționate mai sus. În unul din studii, chiar și cei ce au primit evaluări pozitive, dar transmise pe un ton rece și negativ, au terminat sesiunea simțindu-se deprimați, în ciuda veștilor bune.

Uimitor este că cei ce au primit evaluări negative, dar pe un ton cald și pozitiv, s-au simțit optimiști și energizați.

Bineînțeles că un șef trebuie să ofere feedback angajaților săi cu privire la performanța lor la serviciu. Problema e că mulți nu știu *cum* să ofere acest feedback. Există două probleme: fie sunt prea critici și se concentrează pe ceea ce nu funcționează fără a menționa și aspectele pozitive, fie subminează un feedback pozitiv cu un ton negativ.



Oricum ar fi, mesajele transmise în cazurile de mai sus activează partea „greșită” a creierului. Feedback-ul inapt al unor manageri ne face face și pe noi inapți.

Vestea proastă: acesta este un fenomen foarte larg răspândit. Vestea și mai proastă: are un impact negativ asupra afacerii. Asta crede Samuel A. Culbert, psiholog la Școala de Management Anderson de la UCLA. El susține că evaluările anuale nu doar creează mai mult stres pentru angajați ci și scad productivitatea și pentru cei ce le primesc și pentru cei ce le dau.

Teoretic, o evaluare transmisă într-un mod constructiv ne îmbunătățește performanța, ghidându-ne. Un astfel de feedback trebuie oferit pe loc, nu luni de zile mai târziu într-un raport formal, și transmis în mod sincer și deschis. Acesta poate fi de forma „Când faci X, nu ne ajută să ajungem la Y, pentru că Z”. X, Y și Z trebuie să fie informații clare și specifice, pe care să se poată acționa.

Dar ce se întâmplă când feedbackul pe moment este dat de un manager nervos și căruia puțin îi pasă de X, Y sau Z? Și managerii își pot pierde cumpătul emoțional.

Apoi mai există și coșmarul evaluărilor profesionale formale. Culbert susține că acestea sunt artificiale, o șaradă menită să justifice promovările sau măririle de salariu. Și chiar și atunci când chiar reflectă performanța la muncă, feedback-ul este superficial și nu include, în general, acel echilibru între ceea ce faci bine și ceea ce necesită îmbunătățire și cum poate fi realizat acest lucru. Culbert sugerează o evaluare profesională sumară, în care șeful îi indică în linii mari angajatului cum acesta își poate îmbunătăți performanța la muncă.

Neuroștiința adaugă un detaliu crucial: chiar și un mesaj pozitiv trebuie transmis pe un ton pozitiv. Adăugați, deci, evaluării o doză generoasă de inteligență emoțională.



IV. DEZVOLTARE PERSONALĂ

Maximizați momentul „Aha!”

Studii asupra creierului în legătură cu creativitatea arată ceea ce se întâmplă în momentul „Aha!”, în clipa în care avem o idee. Dacă ar fi să facem o analiză EEG a creierului într-un moment creativ, am vedea că există o creștere bruscă în nivelul de activitate gamma, cu 300 de milisecunde înainte să avem scîlpirea. Activitatea gamma indică fuziunea neuronilor, atunci când neuroni din arii disparate se conectează formând o nouă rețea neurală. Imediat după această explozie gamma, ideea intră în conștient.

Activitatea crescută se concentrează în zona temporală, un centru în partea dreaptă a neocortexului drept. Această zonă este responsabilă și pentru interpretarea metaforelor și înțelegerea glumelor. Ea este cea care înțelege limbajul subconștientului, ceea ce Freud numea „procesul primar”: limbajul poeziilor, al artei, al miturilor. Este logica visurilor, unde totul este posibil.

Creșterea bruscă în activitatea gamma indică faptul că o nouă idee se naște în creier. În acel moment celulele din emisfera dreaptă folosesc conexiuni cu alte părți ale creierului, utilizând informația colectată într-un mod nou.

Care este cea mai bună metodă de a mobiliza această abilitate a creierului? În primul rând să ne concentrăm intens asupra scopului sau a problemei și apoi să ne relaxăm: să ne eliberăm de povară. Opusul relaxării, cramponarea pe găsirea unei soluții, poate avea efecte adverse asupra creativității. Dacă ne concentrăm constant pe găsirea unei soluții putem deveni din ce în ce mai stresați ceea ce ne-ar împiedica nu numai să identificăm o abordare nouă, ci și să avem o idee cu adevărat creativă.

Deci pentru a trece la stadiul următor este necesar să ne relaxăm. Spre deosebire de concentrarea intensă necesară rezolvării unei probleme printr-o abordare directă, stadiul trei este caracterizat de un ritm alfa susținut, care e sinonim cu o relaxare mentală, o stare de deschidere, de vis cu ochii deschiși și de abandon a realului, stare în care suntem mai receptivi la idei noi. Această abordare creează cadrul necesar pentru noile conexiuni care apar în timpul exploziei de activitate gamma.

Acele momente de creativitate spontană par a veni de nicăieri, dar putem bănuși că același proces a avut loc și atunci cînd ne-am implicat activ într-o oarecare măsură în rezolvarea



creativă a unei probleme. Chiar și atunci când idei creative par a apărea din neant, creierul poate trece prin cele trei stagii clasice.

Pe de altă parte, bănuiesc că cele trei sau patru stagii clasice ale creativității sunt, mai mult sau mai puțin, o ficțiune utilă – spiritul creativ este mai liber decât în măsura evocată mai sus. Consider că principala acțiune neurală oscilează între concentrarea intensă pe problemă și relaxare. Și când ideea creativă apare, mai mult ca sigur că al nostru creier a trecut prin aceeași activitate gamma observată în laborator.

Există vreo posibilitate să inducem activitatea gamma? Exploziile gamma au loc de obicei în mod aleatoriu – nu pot fi induse. Dar cadrul mental poate fi pregătit. Setarea acestui cadru include definirea problemei apoi imersiunea în ea, urmată de abandonul total. Activitatea gamma este cel mai probabil să aibă loc în acest al treilea stadiu, acompaniată de momentul „Aha!”, acel bec care se aprinde în benzile desenate când unui personaj îi vine o idee.

Există și o reacție fizică câteodată simțită în timpul unei explozii gamma: plăcere. Momentul „Aha!” este însoțit și de fericire. Apoi mai există și cel de-al patrulea stadiu, implementarea, în care o idee bună poate supraviețui sau nu. Îmi amintesc o discuție cu directorul unui uriaș centru de cercetare, cu 4,000 de oameni de știință și ingineri. Mi-a spus următoarele: „avem o regulă în ceea ce privește ideile creative. Dacă cineva vine cu o idee nouă, în loc ca următoare persoană care vorbește să o demonteze – lucru care se întâmplă mult prea des – el sau ea trebuie să spună că e o idee bună și să o susțină cu argumente”.

Ideile creative sunt ca un boboc fragil – trebuie să fie îngrijite pentru a crește.

Mai multe pe această temă găsiți în cartea mea „Creierul și inteligența emoțională: noi abordări” (*The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*) de la More Than Sound.



Stând în liniște, făcând ceva

Am petrecut recent o seară în compania lui Yongey Mingyur Rinpoche, lama tibetan supranumit „cel mai fericit om de pe Pământ”. E adevărat că această poreclă a fost folosită pentru mai mulți indivizi cu o personalitate pozitivă din ultima vreme, dar nu e o exagerare să spui că Rinpoche e un maestru al artei de a te simți bine.

Cum a devenit el astfel? Aparent așa cum înveți să cânti la un instrument: exercițiu.

Am avut plăcerea să-l cunosc puțin pe Rinpoche de-a lungul anilor și mereu era într-o dispoziție bună. Ultima întâlnire nu a fost diferită. Când l-am sunat la hotelul din Manhattan unde stătea pentru a aranja să ne întâlnim să discutăm noua sa carte, „Înțelepciunea Fericirii” (*Joyful Wisdom*) mi-a spus că tocmai făcea un duș - dar nu un duș obișnuit. Nu mai era apă caldă de la prânz, mi-a spus el. Când a sunat la recepție, i s-a spus să mai aștepte câteva minute. Într-o astfel de situație probabil că aș fi fost iritat, dar Rinpoche nu se putea opri din râs.

Singura scăpare la care am asistat – acum câțiva ani – a fost una minoră: se așezase într-un scaun de birou care avea șezutul defect, scufundându-se brusc câțiva centimetri. Când am pățit același lucru m-am enervat și am înjurat. Dar Rinpoche s-a încruntat o secundă după care a revenit la starea lui de spirit obișnuită. Timpul care ne ia să ne revenim după o supărare este unul din factorii luați în considerare atunci când vorbim de un temperament vesel.

Cu toate că astfel de mici supărări nu sunt cele mai dificile teste pe care viața ni le pune în cale, trecerea cu ușurință peste ele nu e ceva ce stă în natura multora dintre noi.

Mingyur Rinpoche nu s-a născut într-o familie bogată și nu a avut o viață confortabilă. Și-a trăit primii ani din viață într-un sat izolat din Himalaya fără acces la nici cele mai de bază facilități. Nici nu se poate spune că a avut această atitudine pozitivă din naștere. El își amintește în cartea sa, starea acută de anxietate pe care o avea când era copil, ceea ce un psiholog din Manhattan ar cataloga, probabil, ca atacuri de panică, și cum s-a vindecat el de această anxietate cronică transformându-și frica în punctul central al sesiunilor sale de meditație. A trebuit să muncească pentru starea sa actuală de spirit.

Rinpoche pare eclectic în studiul său asupra căilor de atingere a stării de bine, considerând inclusiv rețete occidentale. Acum câțiva ani, pe când era la o conferință de cinci zile la Mind & Life Institute care reunise un grup de cercetători în neuroștiință și pe Dalai Lama pentru o discuție referitoare la metodele de a depăși emoțiile destructive, el a



descoperit că datele occidentale asupra emoțiilor aveau multe puncte în comun cu propria sa atitudine vizavi de cultivarea stării de bine.

Dar când vine vorba de propria sa fericire, teoriile și practica budistă sunt instrumentele alese de Rinpoche. El a făcut mai multe campanii de meditație timp de câțiva ani, fiecare sub observația unora dintre cei mai faimoși maeștri tibetani. Bineînțeles că ceea ce considerăm noi „fericire” este un termen alunecos, luând în calcul multitudinea de varietăți de stări de bine. Una dintre aceste stări, la care Rinpoche excelează a fost îndelung studiată de specialiști care au analizat modul în care emoțiile operează în creierul nostru.

Richard Davidson, directorul de la Laboratorul pentru Neuroștiință Afectivă de la Universitatea din Wisconsin, a descoperit un profil al creierului responsabil pentru fericire. Conform laboratorului, atunci când suntem sub stres creierul prezintă o activitate intensă în lobul prefrontal dreapta și în zona amigdalei. Atunci când suntem într-o stare pozitivă, însă, activitatea în zona dreaptă scade, iar lobul stâng „se aprinde”. Când manifestă acest tip de activitate subiecții au simțit, conform spuselor lui Davidson, „o stare pozitivă, orientată spre un scop, entuziastă și plină de energie”.

Mingyur Rinpoche a venit la laboratorul lui Davidson într-un grup de aproximativ 12 practicanți de meditație, fiecare cu între 10.000 și 50.000 de ore de meditație. Studiile arată că cei mai buni indivizi în orice tip de activitate au acumulat un minim de 10.000 de ore de exercițiu. Acești practicanți ar fi putut participa la „olimpiada meditațiilor”. Una dintre descoperirile inițiale arată că atunci când aceștia meditau asupra compasiunii, activitatea din zonele cheie ale creierului creștea până la 100%, semnificativ mai mult decât în cazul unui grup de control care fuseseră doar inițiați în meditație. Cu cât se făcuse mai mult exercițiu, cu atât creșterile erau mai spectaculoase. Acest lucru pare să susțină ideea că exercițiul este vital în orice domeniu, fie el fizic sau spiritual.

Putem, deci, toți trăi fericirea lui Rinpoche?

Davidson a colaborat cu Jon Kabat-Zinn, un profesor de meditație axat pe identificarea sinelui de la Universitatea din Massachussets, pentru a identifica avantajele pe care un grup de novici le poate obține prin aceste metode. Kabat-Zinn, un pionier al utilizării metodei contemplative la pacienți pentru a le ușura simptomele, a predat acest tip de meditație la un centru de biotehnologie unde nivelul de stres era foarte ridicat; începătorii meditau câte 30 de minute în fiecare zi timp de opt săptămâni. Rezultatele lui Davidson au arătat că după aceste opt săptămâni aceștia au început să-și activeze lobul prefrontal stâng mai intens – declarând că în loc să se simtă sufocați și stresați au început să-și facă munca cu plăcere. Se pare, deci, că deși filonul calvinist din cultura americană poate privi



cu circumspecție la cineva ce stă și meditează, acest tip de „a nu face nimic” pare a avea efecte remarcabile.

Bineînțeles că nu există garanția fericirii dacă medităm, dar Orientul ne-a dat o cale promițătoare de urmat.

Un alt rezultat al acestor practici pare a fi o doză mare de umilitate. Când Rinpoche i-a spus soției mele că el este considerat „cel mai fericit om de pe Pământ” acesta râdea de parcă ar fi auzit cea mai amuzantă glumă din lume.



Succesul: întreaga poveste

În fascinantă sa nouă carte, „Povestea succesului” (*Outliers: The Story of Success*), Malcolm Gladwell susține faptul că oamenii au succes din mult mai multe motive decât doar IQ-ul. El trece în revistă date legate de acest aspect și oferă o serie de cazuri convingătoare care arată că peste un IQ de aproximativ 110 – 115, acesta nu mai reprezintă un indicator pentru succesul în carieră. Cu alte cuvinte, trebuie să fii destul de inteligent pentru a te descurca cu complexitatea cognitivă a informației cu care trebuie să operezi într-o anumită profesie, dar peste un IQ de 115 care asigură această abilitate, pragul de „suficient de inteligent”, intelectul nu mai are aceeași semnificație.

Asta explică de ce Howard Gardner, de la Harvard, atunci când a analizat datele longitudinale care urmăreau evoluția indivizilor din tinerețe și până aceștia și-au dezvoltat o carieră, a conchis că IQ-ul poate prezice succesul în carieră în doar 6 până la 10% dintre cazuri. Aceasta lasă loc pentru o multitudine de alți factori cum ar fi norocul și alte circumstanțe. Gladwell susține acești factori, și aduce argumente cum că fondul cultural și cel moștenit din familie al unui individ oferă indicii și perspective care în cazul unor circumstanțe fericite pot face ca unii indivizi să devină foarte de succes.

Dar povestea nu se termină aici.

Gladwell ilustrează factori ca circumstanțele și norocul cu foarte interesante povești de succes, cum ar fi cele ale lui Bill Gates și Bill Joy, doi titani ai industriei IT, care au avut șansa să aibă acces la primele computere, într-un moment în care nimeni altcineva nici măcar nu văzuse un calculator, iar apoi să exerseze mii de ore scriind programe în anii de adolescență, obținând astfel un atu în industria software care era într-o fază incipientă.

Un alt exemplu este cel al generației de imigranți evrei de la începutul secolului ce a reușit să aducă într-o Americă antreprenorială oameni de afaceri și meștri care câștigaseră experiență în Europa. Obiceiurile lor de hărnicie și spirit antreprenorial au devenit modele care i-au ajutat pe copiii lor, unii dintre care au devenit avocați. Mulți dintre cei născuți în 1930 care aveau acces relativ ușor la o educație bună, deoarece generația lor nu avea foarte mulți copii și care au ales să devină avocați, au fost refuzați de cele mai prestigioase firme de avocatură, dar au devenit apoi extrem de renumiți pentru că au fost primii care s-au implicat în procese de achiziție corporatistă – un sector pe care firmele cu pretenții îl considerau inferior.



Nu există dubii că acest amestec de circumstanțe fericite și istoric personal sunt importante pentru succes. O maximă a științelor sociale spune că, în principiu, fiecare individ este ca ceilalți, ca unii și ca niciunul. Gladwell arată cum anumite grupuri trec prin circumstanțe unice care pot, cu puțin noroc circumstanțial, să le aducă un enorm succes.

Dar aici începe restul poveștii. Gladwell nu discută despre diferențele individuale din cadrul acelor grupuri – de ce doar unii dintre aceia care aparțin unui grup norocos ajung să atingă succesul. El nu răspunde la întrebări cum ar fi: de ce nu au ajuns toți membrii clubului din care a făcut parte Bill Gates miliardari? Sau de ce nu toți avocații evrei născuți în 1930 au ajuns la fel de renumiți ca cei pe care îi analizează Gladwell?

Fără îndoială că răspunsul are de-a face cu abilitățile de adaptabilitate și inițiativă, dorința de a se perfecționa constant sau cele de empatie care să îi ajute să simtă ce gândesc și simt ceilalți, pe care unii dintre indivizii din acele grupuri le posedă. Astfel de abilități îi conferă unui individ imboldul de a tinde spre succes, inițiativa și eficacitatea interpersonală necesare în domenii ca programarea (ambitie și inițiativă) și drept (celelalte două dar și eficacitate interpersonală).

O foarte mare parte din datele colectate de companii cu privire la angajații lor indică faptul că astfel de abilități personale sunt ingredientele secrete pentru succes, dincolo de cele descrise atât de abil de Gladwell. Datele la care mă refer provin din „modelele de competență” prin care companiile analizează sistematic abilitățile descoperite în cei mai buni angajați (eșalonul de 10% dintre cei mai buni angajați în funcție de criteriile specifice de analiză pentru fiecare job), dar nu în cei mediocri. Un procent semnificativ dintre aceste abilități – cum ar fi inițiativa, ambiția și empatia - fac parte din domeniul inteligenței emoționale. Studiile de competență arată că cu cât un individ este plasat mai sus în ierarhia unei companii, cu atât mai important este rolul jucat de aceste abilități. Cu alte cuvinte, cu cât mai de succes este cineva, cu atât este mai mare contribuția acestui set de abilități în succesul acelei persoane.

Aceasta este o veste de bun augur pentru oricine își dorește să vadă că succesul în viață este larg răspândit și nu rezervat doar pentru un grup restrâns, norocos să fi beneficiat de un set de circumstanțe fericite. O modalitate de a crește șansele de reușită - și implicit o viață mai bună - pentru fiecare copil ar fi să fie introduse în curricula fiecărei școli educația socială și emoțională (vezi www.casel.org). Datele arată că acei copii care învață sistematic abilități sociale și emoționale, cum ar fi managementul emoțiilor, cei care empatizează și colaborează au mai mult succes: au mai puține probleme legate de violență și abuzul de substanțe nocive, le place mai mult școala și sunt mai atenți la ore - și au note, în medie, cu 11% mai bune.



Cea mai bună veste este faptul că aceste beneficii sunt mai mari în acele școli unde elevii au mai mare nevoie de acest impuls, cum ar fi cele în care majoritatea provin din familii defavorizate. Aceasta e întreaga poveste a succesului.



Cum să îți dezvoltți voința

Aceia dintre noi care au dificultăți în a se abține de la mâncarea fast-food sau au o altă „carență” de voință pot găsi în cele ce urmează o serie de vești bune, dar și mai puțin bune, bazate pe studii neuroștiințifice.

Să începem cu veștile proaste. O multitudine de studii indică faptul că fiecare dintre noi are un rezervor neurologic de voință și că dacă îl folosim pentru un lucru, ne rămâne mai puțin pentru altele. Activități ce necesită voință fac lucrurile să fie mai dificile atunci când apare o altă situație similară. În experimente ce studiază acest lucru, subiecții cărora li s-a cerut să încercuiască litera „e” dintr-un text lung, au renunțat mai devreme atunci când au fost nevoiți să urmărească o scenă video plictisitoare, statică. Aceeași pierdere de perseverență a fost identificată și în acele persoane care fac eforturi să reziste tentației unor alimente, să își suprimă anumite reacții emoționale, sau chiar atunci când încearcă să impresioneze pe cineva.

Toate acestea indică faptul că dispunem de un „buget” limitat de voință, unul pe care trebuie să avem grijă cum îl cheltuim. Unii neurologi consideră că autocontrolul consumă glucoza din sânge, care necesită timp pentru a se regenera și că aici apare acel efect de golire a rezervei.

Vestea bună este că putem să ne creștem voința, ca pe un mușchi, în timp, pe măsură ce o folosim. Dar ca să reușim asta avem nevoie de, culmea, voință.

Cu cât crește mai mult acest „mușchi” al voinței, cu atât mai adânc devine rezervorul de auto-disciplină. Indivizii care reușesc să se țină de o dietă câteva luni sau cei care termină cursuri de administrare a banilor reușesc să își diminueze cheltuielile, câtă mâncare de la fast-food mănâncă și cât alcool beau. Se uită mai puțin la TV și fac mai multe lucruri prin casă, iar această abilitate de a prelungi cât mai mult momentul până în care simțim nevoia de recompensă, datele arată că este un indicator pentru succesul profesional.

Această sinteză privind voința are la bază cartea *Intră în mintea ta (Welcome to Your Brain)* ai cărei autori, Sandra Aamodt și Sam Wang analizează detaliile legate de voință. Într-un articol din *New York Times*, însă, cei doi pun o întrebare – deși este clar că voința are limite, ce mecanism din creierul nostru ne permite să o dezvoltăm?

Întrebarea mi-a adus aminte de conversația pe care am avut-o cu Richard Davidson, un vechi prieten și un genial specialist la Universitatea din Wisconsin. Studiile pe care Davidson le întreprinde în prezent se axează pe neuroplasticitate, modul în care experiențele



pe care le trăim ne modelează creierul pe parcursul vieții. Surpriza este dată de faptul că, deși până de curând, se credea că ne naștem cu un număr fix de celule nervoase care scad treptat până murim, oamenii de știință au descoperit că de fapt creierul nostru produce în jur de 10.000 de celule în fiecare zi și că acestea migrează acolo unde este nevoie de ele. Odată ajunse acolo, fiecare celulă creează aproximativ 10,000 de legături cu alte celule nervoase pe parcursul a patru luni.

Una dintre zonele creierului care ne ajută să ne dezvoltăm voința, așa cum arată rezultatele studiilor lui Davidson, este localizată în partea stângă a cortexului prefrontal, centrul decizional al creierului, aflat în spatele frunții. Planurile și țelurile noastre iau naștere aici, iar impulsurile sunt executate prin această zonă. Unul dintre circuitele neuronice reduce impulsul emoțional și poate fi întărit printr-o varietate largă de metode. Conform explicațiilor lui Davidson din cadrul discuției noastre, unul dintre regimurile de antrenament ce pare să aibă rezultate este dezvoltarea conștiinței de sine, o formă seculară de meditație folosită într-o arie largă de domenii.

Exisă, deci, modalități de a ne face să spunem „nu” mai ușor atunci când avem nevoie.