

alocate consumului de asemenea crește, iar sărăcia se reduce. Așa-numitul cerc vicios al sărăciei nu se confirmă (cf. Op. cit., p. 255).

Incontestabil, la scară macrosocială teoria cercului vicios al sărăciei nu se verifică. Ne putem însă întreba dacă ea nu este valabilă la scară micro, respectiv în cazul unor categorii sociale, etnice ori chiar pentru anumite familii și indivizi. La acest nivel considerăm că teoria are șanse mai mari să fie pertinentă. Dar și în acest caz este nevoie de multă prudență. Nu trebuie să pierdem din vedere că și la acest nivel, pentru a fi într-adevăr vorba de un cerc vicios al sărăciei, condiția este absența oricărui posibilități de sporire a resurselor, ceea ce, teoretic, se întâmplă destul de rar. În orice caz, validarea teoriei pentru asemenea situații trebuie să fie rezultatul unei testări serioase. În absența acesteia, discursul patetic-emoțional pe tema cercului vicios al sărăciei, la care se recurge atât la noi cât și în diverse organisme internaționale, este lipsit de relevanță sub raport științific și ineficient, în ultimă analiză, în plan practic. Lucrarea unuia din cei mai valoroși sociologi contemporani este o ilustrare admirabilă a rigurii științifice în domeniul de care se ocupă și, totodată, un salutar îndemn de a ne conforma, în măsura posibilului, aceleiași exigențe. Iată de ce lectura ei este extrem de utilă.

Gheorghe Socol

ICCV

Daniel Goleman

La inteligencia emocional en la empresa,
Buenos Aires, Editura Vergara, 1999, 460 p.

Carte anterioară a lui Daniel Goleman, *Inteligența emoțională* - 1995 (apărută în românește la Editura Curtea Veche, București, 2001) a fost în întreaga lume un adevărat fenomen editorial care a revoluționat conceptul de inteligență, aducând în vocabularul nostru cotidian conceptul de inteligență

emoțională și schimbând modul în care înțelegem excelența personală. Este adevărat că acest concept a fost folosit pentru prima dată în literatura de specialitate de Mayer și Salovez (1990) dar doar odată cu apariția cărții lui Goleman conceptul de "inteligență emoțională" a intrat în atenția mass-mediei și a publicului larg. În cartea pe care o recenzăm aici (versiunea în spaniolă a cărții apărute în 1998), Goleman revoluționează forma în care ne abordăm cariera profesională, aducând în organizații o nouă perspectivă a ceea ce contează cu adevărat în procesul muncii. Dar de ce este importantă inteligența emoțională, de ce este important să știm în ce grad dispun de ea angajații unei companii? Unul dintre răspunsuri este că în condițiile reducerii de personal, persoanele care rămân sunt împuternicite cu mai multe responsabilități, devenind astfel mai vizibile; dacă înainte un angajat de nivel mediu putea disimula cu ușurință un comportament iritabil sau timid, acum se vor observa și vor conta mai mult ca niciodată trăsături cum ar fi controlul emoțional, capacitatea de a munci în echipă, de a face față confruntărilor, etc. Un alt răspuns este susținut de cercetările făcute care au evidențiat că un lider, pentru a fi complet, trebuie să dispună de caracteristicile promovate de inteligența emoțională. Și argumentele pot continua.

Cartea de față este structurată în cinci părți, distingându-se trei mari teme, relaționate cu procesul muncii. Aflăm câte ceva despre capacitățile emoționale individuale, abilitățile de a munci în echipă și despre noua organizație dotată cu inteligență emoțională.

Prima parte pune în discuție noile reguli după care este evaluat omul organizațional modern. Aceste noi norme au puține relații cu ceea ce școala promovează ca fiind important, pentru ele pregătirea academică având puțină relevanță. În schimb se concentrează pe anumite calități personale cum ar fi inițiativa și empatia, adaptabilitatea și persuasiunea. În acest context, QI ocupă

al doilea loc, după inteligența emoțională, care se bazează pe cinci elemente: autocunoaștere, autocontrol, motivație, empatie, abilități sociale; elementele sunt atât independente cât și interdependente, sunt necesar dar nu și suficiente, sunt ierarhice și generale. A devenit din ce în ce mai greu să se facă pronosticuri viabile în ceea ce privește succesul persoanelor cu o inteligență suficient de mare pentru a le permite să se descurce după cele mai exigente cerințe cognitive; valoarea inteligenței emoționale este cu atât mai mare cu cât sunt mai înalte barierele inteligenței cerute. În acest context cu cât este mai înaltă poziția unui angajat într-o organizație cu atât este mai indispensabilă prezența inteligenței emoționale, căci la nivelele înalte diferența dintre abilitățile tehnice sunt insesizabile dar o trăsătură precum inteligența emoțională poate face diferența.

Cel mai puternic argument în favoarea inteligenței emoționale îl reprezintă datele de cercetare care au constatat, comparând persoanele de la nivel executiv care au succes și cele care eșuează, că cei care eșuau aveau aproape întotdeauna un înalt nivel al QI și întotdeauna puncte slabe la nivelul inteligenței emoționale: erau aroganți, cu o încredere exclusivă în puterea raționalității, incapabili de a se adapta la schimbările economice, cu deficiențe de colaborare în echipă, etc. (în Germania 3/4 dintre cei care eșuează prezintă un deficit de inteligență emoțională, în Japonia unul din doi)¹. Și pentru a reduce numărul scepticilor care văd în acest concept o tendință pasageră, Goleman s-a servit de cunoștințele sale în neuroștiințe și psihobiologie pentru a pune la punct un model cerebral al inteligenței emoționale. El spune că avem două creiere, două minți și respectiv două tipuri diferite de inteligență: rațională și emoțională. În acest context vorbește despre complementaritatea dintre sistemul limbic și neocortex, dintre amigdală și lobii prefrontali. Felul în

care ne comportăm e determinat de ambele aspecte.

În partea a doua sunt detaliate douăsprezece aptitudini individuale de muncă ce țin de inteligența emoțională și este descrisă contribuția unică a fiecăreia dintre ele la realizarea unei munci de succes:

Conștiință emoțională: a recunoaștere propriile emoții și efectele acestora; capacitatea de a ne utiliza valorile pentru a ghida luarea deciziilor. În viziunea lui Goleman valorile noastre se traduc în "rezonanțe emoționale bune sau rele, valorile personale nefiind abstracțiuni elevate ci crezuri intime pe care *le simțim*, chiar dacă nu le traducem prin cuvinte" (p. 81). Din păcate sunt destul de mulți cei care sunt convinși că, la locul de muncă, nu este posibil să îți aperi valorile profunde, că într-un anumit mod acest lucru nu este permis (efectele la nivel psihosomatic neîntârziind să apară!). Conștientizarea și cunoașterea acestor valori și intrarea în armonie cu ele va determina ameliorarea relației cu sine însuși a fiecărui individ în parte.

Autoevaluare precisă: a cunoaștere propriile resurse interioare, abilități și limite. O problemă specială pe care o ridică autorul aici este cea a "punctelor oarbe", care ne pot pune în pericol întreaga carieră. Iată o listă cu cele mai comune (și costisitoare) "puncte oarbe" ce pot caracteriza o persoană: *ambitia oarbă* (a câștiga sau a avea dreptate cu orice preț; a vedea lucrurile în alb și negru; a prefera competiția în locul cooperării, etc.), *scopurile nerealiste* (a stabili obiective imposibil de ajuns atât la nivel de individ cât și de organizație), *implacabilitatea în efortul depus* (a lucra compulsiv; a se lipsi de ceilalți; a abuza de forțele proprii; a considera o vulnerabilitate oboseala), *abuzarea altora* (a-i presa pe ceilalți până la epuizare; a-i considera inferiori; a fi insensibil la efectele emoționale nocive pe care le produce celorlalți), *sete de putere* (impune propriile interese; exploata-tor), *nevoia insațiabilă de a-i fi recunoscute propriile merite* (dependent de glorie; își ia

creditul pentru reușitele altora și îi acuză pe ceilalți pentru propriile erori), *preocuparea pentru aparențe* (trebuie să își aperse imaginea cu orice preț; dorește atributele materiale ale prestigiului), *nevoia de a părea perfect* (îl deranjează criticile chiar dacă sunt realiste; nu accepta erorile și slăbiciunile personale). Cum se poate scăpa de aceste deficiențe? În primul rând prin exersarea conștientizării continue a propriilor comportamente, dar și prin acceptarea feedbackului și a criticilor constructive din partea celorlalți.

Încrederea în sine însuși: provine din cunoașterea certă a propriilor valori, capacități și scopuri. Abilitatea în sine nu este suficientă pentru a garanta succesul. Este important să și credem în ea pentru a o putea utiliza cu succes.

Autocontrolul: a manipula emoțiile și impulsurile negative; a gândi cu claritate și a nu-și pierde concentrarea când sunt supuși presiunii ("În principiu, când cineva te insultă corpul tău are tendința de a reacționa. Dar în capul tău există ceva care îți spune: nu merită efortul; dacă reacționez, pierd", p. 117).

A fi de încredere: a inspira încredere prin autenticitate; a acționa etic. Integritatea (a acționa onest, deschis și consecvent) este una dintre caracteristicile esențiale ale unui angajat de excepție.

Scrupulozitatea: a fi în coerență cu compromisurile și promisiunile făcute, responsabili, organizați și atenți în muncă, meticuloși. Importanța acestei caracteristici este mai mare la nivelele inferioare ale unei organizații, trebuind să-l caracterizeze pe arhivarul care nu trebuie să rătăcească nici un act, pe secretara care trebuie să preia corect mesajele, pe șoferul care trebuie să ajungă întotdeauna la timp etc.

Inovația: a da soluții noi la probleme, a fi deschis la risc și perspective noi. Dar ideile noi sunt fragile și criticile le pot omorî cu multă ușurință. De aceea Goleman propune un principiu funcțional în această problemă: de fiecare dată când cineva prezintă o idee

creativă, primii care vorbesc despre ea sunt "*avocații îngerului*", oameni care o susțin și o apără; apoi se pot asculta criticile inevitabile (p. 134).

Adaptabilitatea: a fi flexibil, a-și plia reacțiile și tacticile pe situațiile în schimbare. Calitate cu atât mai importantă cu cât în aceste timpuri unica constantă în câmpul muncii o constituie schimbarea.

Dorința de succes: orientare spre rezultate, stabilirea unor scopuri dificile cu riscuri calculate, orientarea spre perfecționare. Goleman punctează faptul că persoanele care au o puternică nevoie de a reuși sunt vorace în căutarea de idei și informații noi, mai ales legate de obiectivul lor, chiar dacă o fac într-o manieră periferică (p. 152). Un alt element în această ecuație este adus de un studiu făcut pe cei mai bogați 100 de americani - printre care Bill Gates și John Rockefeller - care a demonstrat că toți au ceva în comun (în afară de bani, bineînțeles!): dorința de competiție, pe care o promovează și în companiile proprii. *Compromisul* implică, în cazul de față, a fi dispus să faci sacrificii pentru a ajunge la un obiectiv comun al unui grup sau al unei organizații. De aceea angajații trebuie să cunoască valorile nucleare ale organizației lor pentru a se putea alia cu ele. Cunoașterea este primul pas spre compromis. Angajații care își cunosc propriile valori și scopuri vor avea o idee clară a marjei de care au nevoie pentru a se ajusta cu organizația. Când simt că există o coincidență, compromisul este spontan și puternic. *Inițiativa*: a fi proactiv, a forța regulile, a profita de fiecare oportunitate. Dar dincolo de aspectele pozitive ale inițiativei, Goleman atrage atenția că "prea multă" inițiativă poate avea consecințe negative. Astfel, șefii care iau în sarcina lor detaliile minore, în loc să le lase pe seama subordonaților, par a avea inițiativă, dar nu conștientizează ce efecte secundare are un astfel de comportament (neglijează problemele importante și dau și impresia că îi desconsideră pe ceilalți etc.). *Optimismul*: a nu acționa din frică de eșec ci

din speranța de succes, a considera că contratimpți sunt rezultatul unor circumstanțe ce se pot manipula și nu unor lipsuri personale. Pentru un optimist un eșec - pierderea serviciului, de exemplu - este doar o lecție pe care o are de învățat și care îi va înlesni confruntarea cu alte situații problematice în viitor (de aceea în organizații ar fi de dorit ca erorile să fie privite mai tolerant, iar cei care greșesc să fie ajutați să învețe din ele).

A treia parte - având ca motto un sugestiv proverb japonez: "nici unul dintre noi nu este atât de inteligent ca noi toți la un loc" - trece în revistă 13 aptitudini cheie pentru funcționarea structurilor relaționale la locul de muncă, pentru munca în echipă, toate având la bază empatia: (2.1.9) *Empatia*

A-i înțelege pe ceilalți: a percepe sentimentele și perspectivele celorlalți, a te interesa activ de preocupările lor, a ști să ascuți (o astfel de calitate este esențială pentru șefii de echipă). Dar și empatia are limitele ei, existând situații în care costurile ei sunt mult prea mari și când se recomandă eludare a ei (de exemplu, când se negociază salariile sau în cazul avocaților care trebuie să manifeste indiferență față de partea adversă).

A-i ajuta pe ceilalți să se dezvolte: a oferi critici constructive și a identifica punctele pe care celălalt trebuie să le îmbunătățească, a da sfaturi oportune, a recunoaște și recompensa progresele și realizările celorlalți. Ce ne facem însă cu diferențele culturale care fac, în unele cazuri să existe o prohibiție tacită a criticilor manifestate deschis, mai ales în fața altora? Goleman dă exemplul unui director executiv saudit în a cărei organizație lucrau oameni din 26 de țări diferite, majoritatea veniți din țări în care fuseseră educați să nu spună nimic rău de persoanele cu care lucrează. În asemenea contexte este dificil de obținut o critică sinceră asupra evoluției tale.

Orientarea spre a oferi servicii: prevenirea, recunoașterea și satisfacerea necesităților clientului; găsirea de maniere de creștere a satisfacției și fidelității clienților. În organi-

zațiile moderne toată lumea are "clienți" (și colegii de la locul de muncă pe care trebuie să îi ajutăm sau să le alocăm din timpul și atenția noastră sunt într-un anumit fel "clienți"). Este important să fim atenți la gradul de satisfacere a nevoilor clienților, cărora trebuie să le oferim gratuit informații utile, fără ca acest gest să fie motivat de interese egoiste; acest tip de comportament pune bazele unei relații de încredere, în care clientul sau colegul de serviciu manifestă o stare afectivă pozitivă, făcând diferența de simplele relații de cumpărător-vânzător.

A profita de diversitate: a fi sensibil la diferențele grupale, a respecta oamenii de origini diverse, a depăși prejudecățile și intoleranța². Autorul atrage atenția că în multe programe asupra problemei diversității nu se profită de aceasta pentru ca angajații să își îmbunătățească munca. Este foarte bine ca persoane de diverse origini să fie făcute să se simtă bine la locul de muncă, dar se poate obține mai mult decât atât: putem profita de diversitate pentru a crește performanța întregului grup³.

Conștiință politică: a interpreta curentele sociale și politice, a citi cu precizie realitatea externă și internă organizației. Persoanele care întrețin rețele relaționale bogate sunt mereu la curent cu tot ce se întâmplă; această inteligență emoțională ajută la înțelegerea realităților majore care afectează compania.

Influență: a implementa efectiv tactici de persuasiune, a-și ajusta prezentarea pentru a-i mulțumi pe auditori, a recurge la puneri în scenă dramatice pentru a-și impune punctul de vedere. Între semnalele care atrag atenția despre o deficiență a acestei abilități sunt amintite: a nu ști să stabilești o coaliție, a nu ști să te faci ascultat, a nu inspira interes celorlalți, a persista într-un punct de vedere fără a lua în calcul criticile primite etc.

Comunicarea: promovează ascultare deschisă și transmiterea de mesaje convingătoare, caută înțelegerea mutuală etc. (de exemplu, pentru Bill Gates e-mailul

îndeplinește această funcție, pentru Jerry Kalov, de la Cobra Electronics, un număr de telefon pe care îl cunosc doar angajații săi). Interesante sunt rezultatele unui studiu - amintit de Goleman - efectuat pe angajații de nivel mediu și înalt, care a descoperit o caracteristică comună celor văzuți ca fiind buni în capacitățile lor comunicaționale, și anume capacitatea de a adopta o atitudine calmă oricare ar fi starea lor emoțională de fapt.

Negociator de conflicte: a rezolva cu diplomatie și tact situațiile tensionate, a detecta potențialele conflicte, a promova dezbaterile și discuțiile directe. Un loc special îi revine capacității de a citi semnalele exterioare și nivelului de creativitate.

Leadershipul: a ghida indivizii sau grupurile, a face parte din avangardă când este necesar, a conduce prin puterea exemplului etc. Pe scurt "a conduce înseamnă a da energie" (p. 231). În acest punct Goleman face o analiză mai detaliată a ceea ce înseamnă a fi lider, oprindu-se și asupra problemei "conducerii virtuali" care determină un tip de efecte și manifestări specifice printre angajați (de exemplu, o mai mare libertate în a lua deciziile).

Catalizator al schimbărilor: a recunoaște necesitatea de a face schimbări, a servi drept model pentru schimbările care se așteaptă de la alții, etc. În mare, această caracteristică se leagă de leadership, vorbindu-se chiar și de existența liderului transformațional.

Crearea de legături: a cultiva și menține relații informale la locul de muncă, a construi legături afective și a menține contactul cu ceilalți, a face și menține prietenii personale printre colegii de muncă. În arta de a crea legături, tipul de gândire nu trebuie să fie "pentru cine lucrezi" ci "cu cine lucrezi".

Colaborarea și cooperarea: a lucra cu ceilalți pentru a atinge obiective comune, a descoperi și alimenta oportunitățile de a colabora. Goleman introduce concepte precum "căsătoria în interiorul organizației" sau "pereche verticală", identificând elemente tipice unei

căsătorii în relațiile de la locul de muncă între angajați sau între angajați și superiori.

Abilități de muncă în echipă: a crea o sinergie care să permită lucrul în scopul colectiv, a fi caracterizați prin respect, colaborare, dispoziție de a ajuta, a impulsiona întreaga echipă spre o participare activă și entuziastă, a întări identitatea grupului, a proteja grupul și reputația lui, a împărți meritele. O discuție aparte revine "*liderului grupal*" (văzut ca "un tată de familie", p. 276), echipei de eroi (fiind dat exemplul echipelor de la NASA), echipei ca un laborator de învățare, fluxului grupal (loialitatea grupală, colaborarea sinceră și fără egoism, concentrare și pasiune).

Existența acestor caracteristici, atât la nivel individual cât și la nivel grupal, nu înseamnă că cineva este considerat ca având inteligență emoțională doar dacă dispune de toate în cel mai înalt grad, ci trebuie doar să dispună de un număr suficient care să permită realizarea unei activități de succes.

În partea a patra se aduce o veste bună și anume că, spre deosebire de IQ care după adolescență nu înregistrează schimbări semnificative, inteligența emoțională pare a fi învățată în mare parte și continuă să se dezvolte pe măsură ce avansăm în viață și învățăm din propriile noastre experiențe. Pentru a-i ajuta pe cei care vor să își perfecționeze inteligența emoțională, Goleman oferă o serie de linii de orientare practică, cu o bază științifică, a manierei în care se poate realiza acest lucru:

- **Evaluarea muncii:** trebuie să ne concentrăm pe aptitudinile care sunt cerute pentru realizarea unei munci date (a ne fixa pe aptitudini irelevante nu est util).

- **Evaluarea individului:** trebuie realizat un profil al punctelor slabe și puternice al individului, pentru a se identifica precis ce trebuie ameliorat (a adapta programul de învățare la necesitățile individuale).

- **Comunicarea evaluărilor cu prudență:** informațiile asupra capacităților unui individ au o încărcătură emoțională importantă.

● **Motivarea:** oamenii învață în măsura în care sunt motivați să o facă (trebuie evidențiate clar ce avantaje va avea noua capacitate/dezvoltarea celei existente pentru procesul muncii, pentru cariera individului etc.).

● **A face în așa fel încât fiecare să își dirijeze propriul drum spre schimbare:** învățarea este mai eficientă dacă fiecare își modelează programul de învățare în funcție de nevoile, circumstanțele și motivațiile sale.

● **Concentrarea pe obiective clare:** oamenii au nevoie să știe cu claritate în ce consta aptitudinea și ce pași sunt necesari pentru a o ameliora.

● **Evitarea căderii:** deprinderile se schimbă într-un ritm încet; este important să se învețe ceva din eventualele împotmoliri și recăderi în vechile deprinderi.

● **Promovarea practicii:** o schimbare de durată necesită o practică constantă atât la locul de muncă cât și în afara lui.

● **A căuta ajutor:** a crea o rețea de întra-jutorare cu persoane aflate în procese de schimbare similare.

● **Marcarea schimbărilor:** oamenii au nevoie de recunoaștere a eforturilor pe care le depune, au nevoie să simtă că eforturile lor pentru a se schimba sunt importante.

● **Evaluarea:** stabilirea unui sistem de evaluare a dezvoltării și urmărirea efectelor în timp.

În final, în partea patra se analizează ce înseamnă pentru o organizație a avea inteligență emoțională. Pentru demonstrarea tezei sale Goleman descrie o serie de astfel de companii și demonstrează de ce aceste practici sunt de dorit. De asemenea, arată că acele companii care ignoră realitatea emoțională a angajaților ei se supun unui risc, pe când cele dotate cu inteligență emoțională sunt mai bine echipate pentru a supraviețui în perioade turbulente. Se evidențiază aici rolul grupului: "Adevăratul geniu al unei organizații este abordarea informală, improvizată, în care oamenii rezolvă proble-

mele reale, într-un mod în care procesele formale nu îl pot prevedea" (p. 364). Atât munca cât și învățarea sunt procese sociale, iar organizațiile după Brown sunt "rețele de participare". Pentru a avea succes, cheia stă în implicarea cu entuziasm a angajaților și în capacitatea lor de a face compromisuri, două calități pe care o organizație nu le poate impune, ci doar le poate câștiga de la membrii săi. "Doar angajații care decid să participe, cei care fac compromisuri în mod voluntar, pot crea o companie învingătoare", spune Brown (p. 364). Aici intră în joc inteligența emoțională. Nivelul colectiv al inteligenței emoționale al unei organizații determină dezvoltarea lui generală și gradul în care se dezvoltă capitalul său intelectual. Arta de a maximiza capitalul intelectual constă în orchestrarea interacțiunilor între persoanele care au astfel de comportamente și experiențe. Așa cum eficiența coeficientul de inteligență al unui grup de muncă depinde de interacțiunile care au loc între membrii lui, la fel și în cazul unei organizații, realitatea emoțională îi poate crește sau diminua potențialul. Dacă conducere organizației nu funcționează bine, dacă îi lipsește inițiativa, capacitatea de comunicare sau orice altă aptitudine emoțională, inteligența emoțională colectivă, a organizației este prejudiciată. Iată părerea unui investitor în companii de înaltă tehnologie, care înainte a băga banii într-o companie încearcă să determine nivelul de inteligență emoțională a companiei respective: "Vrem să aflăm dacă cineva are resentimente față de companie, dacă aceasta a provocat animozități. Companiile au un anumit stil, la fel ca oamenii. Dacă au fost aroganți cu angajații sau cu clienții săi, mai devreme sau mai târziu problemele se vor agrava" (p. 366).

Poate cel mai puternic argument în favoarea avantajelor economice ale inteligenței emoționale în organizații este oferit de datele obținute de un studiu făcut pe 600 de companii de primă linie din 20 de industrii,

selecționate după rentabilitate, volum de producție și alți indicatori relevanți. Rezultatele au indicat fără dubiu că printre caracteristicile angajaților acestor companii se regăsesc mai toate dimensiunile inteligenței emoționale.

Ce alte avantaje are o companie care își aduce printre membri oameni dotați cu inteligență emoțională? Iată declarația unui director executiv: "Înainte de a angaja un om mă întâlnesc cu el și stăm de vorbă vreo 2 ore. Vreau să știu ce este important pentru el. Dacă merge la operă. Ce tip de cărți citește. Care sunt valorile lui. Dacă este capabil să își apere valorile (...) Vreau să mă simt bine când muncesc. Vreau în jurul meu oameni cu care să îmi facă plăcere să ies la cină sâmbătă seara. Vreau oameni care să îmi placă din suflet și care să continue să îmi placă și la 2 dimineața când sunt epuizat de muncă." (p. 379)

E din ce în ce mai evident că pentru a trăi în lume la momentul actual avem nevoie de ceva mai mult decât ne învață sistemele tradiționale de educație. Aflăm din cartea lui Goleman că o serie de statistici arată că deja în școlile americane există peste 150 de programe destinate pregătirii emoționale. De altfel Goleman nu este singurul care evidențiază acest aspect. O serie de alți autori (Tucker, Mary L., Sojka, Jane Z., Barone, Frank J., McCarthy, Anne M. 2000) marșează și ei pe ideea cum că inteligența emoțională ar fi mai importantă pentru reușita personală și profesională decât IQ și acceptă ipoteza că doar cunoștințele teoretice nu sunt suficiente pentru obținerea succesului. Ei propun introducerea programelor de dezvoltare a inteligenței emoționale în curriculumul școlar. Organizațiile vizionare își dau seama că sistemul de educație le afectează și pe ele și că elevii de acum vor fi viitorii săi angajați; de aceea a investi în pregătirea emoțională pare a fi o mișcare bună. Pe de altă parte existența în sine a acestei capacități nu garantează succesul; nici o capacitate individuală, ruptă

de context, nu poate face minuni. Dar cu siguranță lipsa ei va avea repercusiuni negative asupra unei organizații.

Cartea lui Goleman reușește un lucru pe care nu multe cărți de specialitate îl reușesc: oferă, pe de o parte, informații utile pentru specialiștii din domeniul psihologiei și resurselor umane, balansând subtil de la aspectele teoretice la cele practice, și invers, iar pe de altă parte, oferă și o lectură pasionantă și interesantă, presărată cu exemple concludente făcând conceptul ușor de înțeles în contextul mediului organizațional.

Dar cartea a cunoscut și o serie de critici. I s-a reproșat lui Goleman că nu a adus o validare empirică a teoriei sale, că nu a propus o metodă de măsurare obiectivă a conceptului de inteligență emoțională cu multiplele lui caracteristici (Pellitteri 2002). A fost criticat că a negat rolul IQ din moment ce existau studii în domeniu care evidențiau rolul lui, iar pe de altă parte el pentru propriul lui construct nu a adus dovezi empirice, date concrete de cercetare, un instrument valid de măsurare.

O altă direcție pe care au marșat criticii lui a fost însăși conținutul constructului de inteligență emoțională. Goleman a fost acuzat (Pellitteri 2002) că introduce conceptul de inteligență emoțională în conceptul de personalitate într-un mod forțat, sau că nu face altceva decât să pună la un loc concepte din motivație și inteligență, de unde scoate conceptul de inteligență emoțională.

Stilul lui dramatic și teatral de a expune faptele, de a da exemplele a fost criticat de asemenea fiind acuzat că nu face altceva decât să distragă atenția de la lipsa unor date concrete. Dar unul dintre recenzorii acestei cărți, Bernadette Cross (2001), subliniază faptul că această lucrare trebuie înțeleasă nu ca o carte ce se adresează strict cercetătorilor ci ca una scrisă pentru publicul larg, ceea ce face explicabil stilul în care a fost scrisă (aparent dramatic și prozaic pentru gusturile unora și lipsită de o rafinată rigurozitate științifică). De aceea poate fi văzută mai

degrabă ca o reușită decât o lipsă faptul că a îmbrăcat concepte aride în forme "light".

Așa controversat cum este, conceptul a fost primit pozitiv de o parte al lumii științifice, unii autori introducându-l în vocabularul lucrărilor lor. Astfel J. F. Tomer (2001) consideră inteligența emoțională o componentă esențială în definirea "capitalului personal" (care e un fel de capital uman dar care nu suportă influența educației sau trainingurilor de dezvoltare ci reflectă calitățile de bază ale

individului și gradul de funcționare a acestuia la nivel psihic, fizic și spiritual).

Trăim într-o epocă în care perspectiva noastră pentru viitor depinde din ce în ce mai mult de gradul în care reușim să ne controlăm și să ne manipulăm relațiile cu ceilalți. Această carte oferă un ghid practic pentru a face față momentelor cruciale, atât la nivel personal cât și organizațional, care ne așteaptă pe toți în anii ce vor veni.

Irina Cozma

Institutul de Științe ale Educației

Bibliografie

- Cross, Bernadett. (2001). Review of Working with Emotional Intelligence. *International Journal of Conflict Management*. 12, 3.
- Goleman, Daniel. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Pellitteri, John. (2002). The Relationship Between Emotional Intelligence and Ego Defense Mechanisms. *Journal of Psychology*. 136, 2.
- Tomer, John F. (2001). Economic Men vs. Heterodox Men: the Concept of Human Nature in Schools of Economic Thought. *Journal of Socio-Economics*. 30, 4.
- Tucker, Mary L., Sojka, Jane Z., Barone, Frank J., McCarthy, Anne M. (2000): Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates. *Journal of Education for Business*. 75, 6.

Note

1. De văzut, în același sens, raționamentul Principiului lui Peter.
2. Cei mai amenințați de stereotipuri negative sunt de regulă cei care formează avangarda unui grup: primele femei pilot, primul grup minoritar implicat în politică etc.
3. Promovarea diversității ca metodă de învățare