

ÎNVAȚĂ
SINGUR

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Duminică: Privire de ansamblu asupra IE
Luni: Creșterea conștiinței de sine
Marți: Creșterea auto-controlului
Miercuri: Gestionarea stresului
Joi: Schimbare organizațională
Vineri: Elaborarea unui program
de schimbare **Sâmbătă:**
Învățare de succes auto-dirijată



**ÎNVAȚĂ ÎNTR-O SĂPTĂMÂNĂ
TOT CE ÎNVAȚĂ EXPERȚII ÎNTR-O VIAȚĂ**

JILL DANN

O EDIȚIE LITERA

ÎNVAȚĂ
SINGUR

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Duminică: Privire de ansamblu asupra IE
Luni: Creșterea conștiinței de sine
Marți: Creșterea auto-controlului
Miercuri: Gestionarea stresului
Joi: Schimbare organizațională
Vineri: Elaborarea unui program
de schimbare **Sâmbătă:**
Învățare de succes auto-dirijată



**ÎNVAȚĂ ÎNTR-O SĂPTĂMÂNĂ
TOT CE ÎNVAȚĂ EXPERȚII ÎNTR-O VIAȚĂ**

JILL DANN

O EDIȚIE LITERA

Jill Dann

Inteligența emoțională

Traducere din limba engleză

Graal Soft/Ciprian Prundeanu

Editura LITERA

2016



LITERA®

Emotional Intelligence

Jill Dann

Copyright © 2001, 2002, 2012, 2016 Jill Dann

Toate drepturile rezervate

Editura Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România

tel.: 021 319 63 93; 0752 101 777

e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe

www.litera.ro

Inteligență emoțională

Jill Dann

Copyright © 2016 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Olimpia Novicov, Georgiana Harghel

Corector: Cătălina Călinescu

Copertă: Flori Zahiu

Tehnoredactare și prepress: Marin Popa

ISBN ePUB: 978-606-33-1151-2

ISBN PDF: 978-606-33-1152-9

ISBN Print: 978-606-33-0770-6

Lectura digitală protejează mediul

Versiune digitală realizată de elefant.ro



elefant

Jill Dann este formator și mediator, ajutând firmele să își clarifice strategiile, prin identificarea și rezolvarea cauzelor problemelor cu care se confruntă acestea. Cu ajutorul abilităților sale psihologice și de formator, Jill lucrează cu persoane și cu grupuri responsabile de transformări importante, de fuziuni și de achiziții. A lucrat în SUA, Australia, Noua Zeelandă și Europa.

Mulțumiri

Aș vrea să le mulțumesc următorilor:

Soțului meu, Derek G. Dann, care a continuat să mă încurajeze să scriu.

Barbarei Murray, care mi-a oferit perspective importante de practician, la etapa dovezilor, precum și texte și referințe utile.

Dr. Sherria Hoskins, șefa Departamentului de Psihologie de la Universitatea din Portsmouth, pe care am întrebat-o despre gândirea actuală legată de conștiința de sine și care mi-a prezentat-o pe dr. Clare Wilson. Claire mi-a pus la rândul ei la dispoziție resurse extrem de utile despre atenție.

Dr. Cathie Palmer-Woodward, licențiată (Cum Laude), masterandă în filosofie. Hărțile din capitolul de Vineri au fost elaborate inițial împreună cu Cathie pe când lucram la o agendă de organizare a învățării pentru lansarea a două domenii: egg și if.com. Cathie continuă să fie o forță de gândire creativă în consultanță și în formare.

Lui Sandie Pinches, formator expert și director executiv la Above & Beyond Coaching, care a continuat să fie o importantă sursă de încurajări și de afirmare pozitivă.

Introducere

Inteligența emoțională (IE) a apărut ca un concept care ar putea să explice variațiile în comportament ce nu pot fi justificate prin metodele tradiționale de măsurare a trăsăturilor de personalitate sau a inteligenței academice generale (numită, în mod tradițional, IQ). Această carte a fost scrisă pentru a le permite tinerilor manageri și celor care își doresc să devină manageri să dobândească încredere în principalele probleme de zi cu zi sau din domeniul afacerilor influențate de IE, adresându-se, în aceeași măsură, și celor care lucrează în sectorul public sau în cel non-profit. Structurat pe zile, conținutul capitolelor este unul bazat pe acumulări, fiecare zi pornind de la informația zilelor anterioare, și cuprinde:

Duminică: Afli modul în care inteligența emoțională este relevantă pentru tine și de ce există beneficii în a o dezvolta la un nivel superior.

Luni: Afli cât de dezvoltată îți este conștiința de sine și implicațiile ei asupra vieții tale actuale, atât personală, cât și de lider.

Marti: Înveți despre mecanismele auto-controlului, despre memoria emoțională și despre știința de a prelua controlul tiparelor comportamentale.

Miercuri: Înveți despre identificarea stresului și despre strategii benefice de gestionare a acestuia.

Joi: Dai un diagnostic și explorezi modificarea în organizația din care faci parte pentru a crea schimbare, pentru a gestiona nesiguranța și pentru a-ți lua avânt.

Vineri: Proiectezi și creezi o nouă cultură emoțională alfabetizată, un mediu de învățare și un etos de formare.

Sâmbătă: Înveți cum să îți proiectezi și să îți individualizezi dezvoltarea succesului personal.

Utilizând aceste îndrumări, finalul acestei cărți marchează începutul programului tău de dezvoltare personală, croit de tine, în mod specific pentru nevoile tale. Îți poți monitoriza dezvoltarea și felul în care aplici competențele emoționale și sociale.

Mai mult decât ai crede, există numeroase surse suplimentare pentru a obține perspective, cunoștințe și înțelepciune – scrise și online, în comunitatea locală, printre prieteni și familie, grupuri formale și informale, educație sau cursuri.

Borne în dezvoltare

În ultimul capitol, cel de Sâmbătă, ești asistat la metodele necesare pentru a stabili repere de dezvoltare pentru viitor. Este util să înțelegi că, în copilărie, există patru categorii de borne de dezvoltare fundamentale:

- Borne fizice care implică aptitudini motorii atât de bază, cât și specifice. Primele care se dezvoltă sunt, de obicei, aptitudinile motorii de bază, precum ridicatul picioarelor, statul în picioare, mersul în patru labe și mersul. Aptitudinile specifice implică mișcări mai precise, precum apucatul unei linguri, ținerea unui creion, desenarea de forme și ridicarea obiectelor mici.
- Borne cognitive care se referă la capacitatea copilului de a gândi, a învăța și de a rezolva probleme. Exemple: un copil care învață cum să răspundă corespunzător la expresii faciale și un copil de la clasa pregătitoare care învață alfabetul.
- Borne sociale și emoționale care sunt centrate pe obținerea de către copii a unei mai bune înțelegeri a propriilor emoții și a emoțiilor altora. Aceste borne implică, de asemenea, învățarea unui mod de a interacționa și de a se juca cu alți oameni.
- Borne comunicaționale care implică atât comunicare verbală, cât și non-verbală. Un copil de un an învățând cum să spună primele cuvinte și unul de cinci învățând regulile de bază ale gramaticii sunt exemple de borne comunicaționale importante.

Conținutul primelor capitole te va încuraja să îți explorezi și să reflectezi la dezvoltarea ta de până acum, să te gândești la structura ta actuală de susținere și să îți provoci eul pentru a ieși, într-un final, la suprafață cu o auto-cunoaștere și o auto-motivație mai bună.

DUMINICĂ

Privire de ansamblu asupra IE

Experții încep să fie de acord că tipuri de inteligență diferite de IQ (Coeficientul de Inteligență) au evoluat ca abilități umane de-a lungul a două milioane de ani. Un coeficient scăzut de inteligență emoțională, sau un EQ scăzut, poate fi perceput ca lipsa controlului asupra evoluției unei situații. Ai simțit vreodată că așa stau lucrurile – că ai mereu parte de „ghinion“ și că nu poți obține rezultate mai bune? Cu alte cuvinte, atunci când ai un EQ ridicat, devii expert în interpretarea cauzelor emoționale ale gândirii și ale comportamentelor tale și în alegerea acțiunilor tale pentru a obține rezultate benefice. Poți fi, de asemenea, capabil de o mai bună înțelegere a comportamentelor și a reacțiilor altora făcând apel la empatie și la capacitatea de relaționare.

Aceste teme sunt explorate pas cu pas. Veți ajunge să le înțelegeți după ce citiți despre:

- Pesimism sau optimism
- Dezvoltarea conceptelor referitoare la IE
- Măsurarea EQ – o listă a modalităților de evaluare
- Identificarea beneficiilor „sănătății emoționale“
- Cum se poate învăța IE
- Când ești deturnat emoțional
- Cum mă vor schimba cele învățate?
- Cum și de ce să ții un jurnal

Următoarele secțiuni sunt menite să îți dea oportunitatea de a explora și alte

concepte referitoare la IE, plus o mai bună înțelegere a dirijării proprii dezvoltări prin auto-cunoaștere și auto-control.

Pesimism sau optimism

Poate că ai întâlnit indivizi care au tehnici diferite în privința modului în care își explică singuri de ce percep un anumit eveniment într-un mod pozitiv sau negativ. Psihologii îl etichetează drept „stil explicativ” și au identificat trei componente:

- Personală: Această componentă implică felul în care un individ explică unde apare cauza unui eveniment. Oamenii care trec printr-un anumit eveniment se pot vedea ca fiind cauza evenimentului; cu alte cuvinte, au internalizat cauza evenimentului. De exemplu: „Mereu uit să iau acea curbă” (internalizare) spre deosebire de „Curba aceea te ia prin surprindere” (externalizare).

- Permanentă: Această componentă implică felul în care o persoană explică amplitudinea cauzei. Oamenii pot vedea situația ca fiind de neschimbat. De exemplu: „Mereu îmi pierd cheile de la mașină” sau „Niciodată nu uit fața unei persoane”.

- Generalizată: Această componentă implică felul în care o persoană explică amplitudinea efectelor. Oamenii pot considera că o situație le afectează toate aspectele vieții. De exemplu: „Nu pot face nimic așa cum trebuie” sau „Tot ce ating pare să se transforme în aur”.

Indivizii care, în general, se învinovățesc pentru evenimente negative au tendința să creadă că asemenea evenimente vor continua să li se întâmple la nesfârșit. Lasă astfel de evenimente să le afecteze multe aspecte ale vieții manifestând ceea ce se numește un stil explicativ pesimist. Despre stilul explicativ al unei persoane se consideră că îi afectează acesteia viziunea asupra viitorului și, ca rezultat, percepțiile proiectate și comportamentul rezultat. Dacă are loc un eveniment plăcut, un optimist ar manifesta un stil explicativ intern, stabil și global, în timp ce un pesimist ar manifesta un stil explicativ extern, instabil și

specific.

Conceptul de stil explicativ conține o mare varietate de răspunsuri posibile atât la evenimente pozitive, cât și la cele negative (nuanțe de gri), mai degrabă decât o diferență clară alb-negru între optimism și pesimism. În mod semnificativ, un individ nu manifestă un stil explicativ uniform în toate aspectele vieții, ci poate manifesta răspunsuri variate la tipuri diferite de evenimente.

Perspectiva de a identifica unde, când și de ce aveți un anumit stil explicativ este un exemplu de conștiință de sine. Reflectarea asupra oricărei variații în stilul explicativ înseamnă auto-observare.

Alegerea de a fi mai optimist este un exemplu de auto-control. Iată temele care vor fi discutate în acest capitol și în următoarele două, teme care vor fi apoi utilizate și în restul cărții și mai departe, în perioada acoperită de propriul Plan de Dezvoltare Personală.

Există studii de caz în care s-a dovedit că „optimismul învățat“ a avut rezultate surprinzător de bune asupra moralului și a performanței echipelor de vânzări. L’Oreal a desfășurat un program de inteligență emoțională care a început de la selectarea agenților de vânzări pe baza competenței lor emoționale. În primul an de la implementare, acești agenți de vânzări au înregistrat vânzări mai mari cu 91 370 de dolari prin comparație cu colegii lor care nu fuseseră selectați în acest mod. Acest rezultat al programului IE a dus la o creștere anuală netă pentru L’Oreal de 2 558 360 de dolari. Cei selectați pe baza competențelor lor emoționale au avut, de asemenea, o rată de plecare din companie cu 63% mai mică în timpul primului an prin comparație cei care fuseseră recrutați în maniera clasică (aspect care, de asemenea, economisește banii cheltuiți cu înlocuirea oamenilor, recrutare, reclamă și cu alte activități efectuate de resursele umane).

Dezvoltarea conceptelor referitoare la IE

IE nu este un concept nou și, în decursul ultimilor 150–200 de ani, au existat numeroase concepte asociate cu ea. În ultimii 20 de ani, progresele științifice au dus la noi descoperiri cu privire la creierul uman, apărând posibilitatea de a

realiza o hartă a activităților anumitor zone ale creierului pe măsură ce acele activități au loc. Unele progrese s-au realizat în urma studierii indivizilor cu zone ale creierului afectate, acolo unde poate fi semnalat impactul absenței unei capacități. Pacienților cu leziuni cerebrale (TBI) moderate sau grave le pot fi afectate procesele de luare de decizii, cum ar fi deciziile personale morale: acelea care implică emoții puternice și supraviețuire și cele care necesită o analiză costuri-beneficii (spre exemplu, selectarea unei acțiuni care are un rezultat ce aduce „un bine mai mare”). În alte cazuri, rezultatele au fost obținute prin practica consilierii și prin dezvoltarea tehnicilor pentru dezvoltarea bunăstării și evitarea sau depășirea unei boli mintale.

Rezultate interesante au fost obținute din studiul (în orb) tomografiilor cerebrale ale unui grup divers de indivizi, studii care au identificat cu o precizie de 100% acei indivizi cunoscuți a fi psihopați (internați la acel moment). Aceștia manifestau o lipsă de capacitate în mai mulți centri cerebrali responsabili de emoție și de procesarea informațiilor senzoriale; chiar acei „mușchi” pe care oamenii își doresc să îi lucreze pentru a deveni mai buni și mai capabili să se gestioneze pe sine și pe alții.

Termenul Inteligență Emoțională (IE) a fost folosit pentru prima dată în publicația germană *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie* a lui Leuner, în 1966. În această lucrare, Leuner discută cazul femeilor care și-au respins rolurile sociale întrucât au fost separate de mamele lor de la o vârstă fragedă. Sugerează că acestea aveau o „intelență emoțională” (IE) scăzută și le-a prescris LSD ca tratament (la urma urmei, vorbim despre anii 1960).

IE a apărut pentru întâia oară în limba engleză într-o disertație de doctorat a lui Payne, în 1986 („Un studiu al emoției: dezvoltarea inteligenței emoționale, a auto- integrării, referitoare la teamă, durere și dorință”). Acesta a susținut promovarea IE în școli, eliberând experiența emoțională prin intermediul terapiei.

La începutul anilor 1990, Jack Mayer, Peter Salovey, David Caruso și alți câțiva au demarat cercetări serioase ale IE ca abilitate sau ca funcție cerebrală umană. Daniel Goleman este, însă, cel care a popularizat termenul spre finalul anilor 1990, atunci când a aflat despre cercetările acestora, pe când ținea o rubrică de știință în *New York Times*. Ulterior, a scris la rândul său câteva cărți cu acest subiect.

Revelle (1995) a afirmat că există trei aspecte ale naturii umane:

- Felul în care toți oamenii seamănă
- Felul în care unii oameni seamănă
- Faptul că toți oamenii sunt unici.

IE devine astfel:

- o calitate general umană deținută de toate persoanele normale
- un spectru cantitativ al diferențelor individuale în care acestea pot fi clasificate sau ordonate
- o descriere calitativă, detaliată, în care nu există comparații între oameni.

IE pare să se preocupe, în zilele noastre, mai ales cu a doua caracteristică dintre cele de mai sus – clasificarea oamenilor pe un tip de scară emoțională. Este posibil ca aceasta să se datoreze termenului însuși. Inteligența este greu de definit, dar felul în care ajungem să o înțelegem se face prin diferite măsurători ale capacității umane individuale.

Măsurarea EQ – o listă a modalităților de evaluare

Au fost create modalități de evaluare sau „teste“ de IE. Ideea centrală este că îți poți dezvolta o mai bună conștiință de sine, auto-controlul și capacitatea de a-ți utiliza simțurile pentru a-ți îmbunătăți sănătatea, succesul în relații sau pentru a-i

influența pe alții. Evaluările le dau indivizilor informații despre propria lor competență, fie prin auto-evaluare, fie prin instrumente de 360 de grade (evaluarea inversă a managerilor, utilizând feedback de la colegi, precum și de la superiori).

Următorul tabel este un rezumat al principalelor școli de gândire preocupate de IE, precum și al celor mai des utilizate și recunoscute instrumente de evaluare.

■

Instrument de evaluare	Descrie
EIQTM (Dulewicz & Higgs)	Creat în
Scara Multifactor pentru Inteligență Emoțională® MEIS	MEIS e
MSCEIT® Testul de Inteligență Emoțională Mayer, Salovey, Caruso	Singura
SEITM, Test de Inteligență Emoțională – Six Seconds	Axat pe
OVS Semne Vitale Organizaționale™ – Six Seconds	Semne
Hartă EQ® – Essi Systems	Cu o pe
EQ-i® – Reuven Baron	Acest ir
Evaluarea Inteligenței Emoționale® – Talent Smart	Există t
ECI® (Inventar al Competenței Emoționale) – Hay Group	ECI est
ESCITM Inventar al Competenței Emoționale și Sociale – Hay Group	Lansat c

■

Dacă accepți ideea că inteligența emoțională poate fi măsurată, atunci următoarea întrebare este: „Inteligența emoțională poate fi dezvoltată?”
Recomand cititorului să se concentreze pe dezvoltare și să nu devină obsedat doar de partea de măsurare. Totuși, o evaluare la începutul unei perioade de dezvoltare a IE și una cam după un an de la începerea acestei perioade sunt utile.

Pentru a afla de ce este importantă IE și de ce ar trebui să reprezinte o prioritate în dezvoltare, trebuie să îți privești argumentele personale. IE este susținută de multe date și de cercetări care pot fi găsite pornind de la detaliile din acest capitol.

Identificarea beneficiilor „sănătății emoționale“

În ultimii 30 de ani, numeroși oameni au început să se ocupe de sănătatea lor fizică și au preluat controlul asupra dietelor lor încercând să obțină un echilibru. Cei care frecventează centre de fitness, săli de forță și spa-uri sunt, în general, concentrați pe un obiectiv și își doresc să fie cât mai eficienți.

Pe de altă parte, mulți oameni încetează să mai facă exerciții fizice pentru că își „pierd motivația“. Să petreci 30–40 de minute făcând exerciții de relaxare la finalul unei zile încărcate consumă mult timp. Dacă acestea se adaugă unui regim de frumusețe și vizitelor făcute la sală de trei sau patru ori pe săptămână, totul devine și mai dificil. Totuși, dacă ai avea tot timpul grijă de sănătatea ta emoțională, nu ar mai fi nevoie să îți revii după agitația de la muncă și din viața personală.

Beneficiile pe care le-ai putea obține din aplicarea dezvoltării IE propusă în această carte ar putea fi:

- îmbunătățirea capacităților tale interpersonale și succesul în relații acumulând cunoștințe, sfaturi și sporindu-ți conștiința de sine

- o înțelegere a modului în care să reduci acel efort „după eveniment“ de a te relaxa, precum și strategii pentru gestionarea stresului care reduc probabilitatea apariției unei boli cronice
- să dobândești abilități de bază pentru a-ți regândi propriul comportament în zone în care acesta este de neînțeles sau inutil și să generezi înțelegerea anterioară și nu posterioară a comportamentului tău
- să ajungi să înțelegi acei factori care contribuie la starea ta de bine emoțional.

Printr-o combinație a celor enumerate mai sus, poți genera un nou mod de a trăi în secolul al XXI-lea și poți economisi timp.

Cum se poate învăța IE

Creșterea EQ este posibilă deoarece IE se poate învăța. Neuroștiința modernă ne spune că centrul emoțional al creierului acumulează diferit de cel cognitiv. Poți învăța să îți rafinezi sau să îți îmbunătățești utilizarea diferitelor părți ale creierului. Amintirile emoționale și amintirile despre emoții sunt procesate în mod diferit de creier, aspect pe care îl vom analiza în capitolul de Marți.

Pe măsură ce parcurgi exercițiile propuse în carte, vei descoperi cât de potrivite sunt stilului tău de a învăța. Care moduri de a învăța ți se par cele mai utile? Dacă nu știi cum să îți explorezi preferințele de învățare, îți sugerez să faci puțină cercetare. Așa cum au fost ele descrise inițial de David Kolb, în cartea sa din 1984, *Experiential Learning* (Învățarea prin experiență), stilul tău preferat de a învăța ar putea fi:

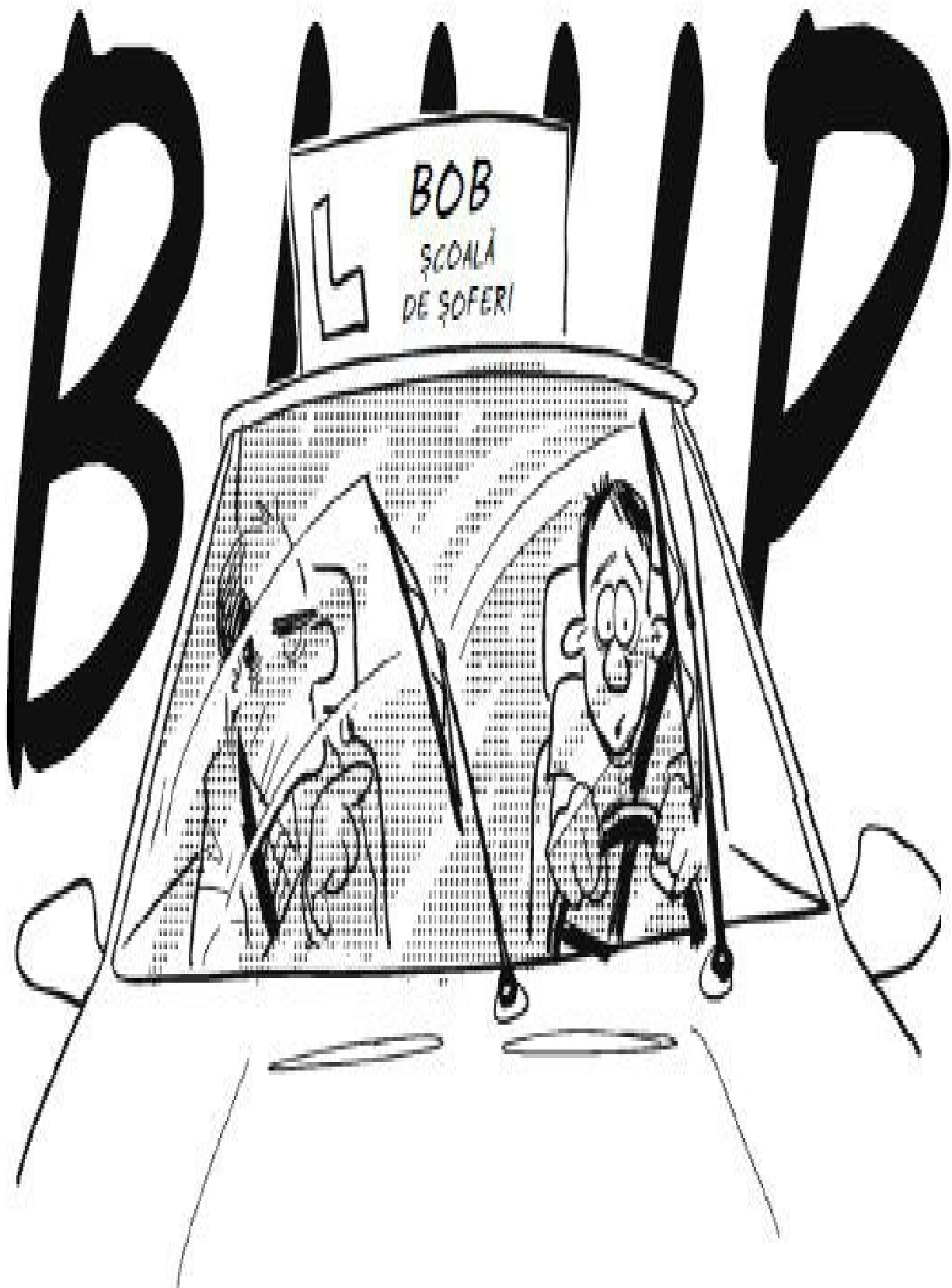
- să întreprinzi o activitate de îndată, mai degrabă decât să faci o pauză pentru a reflecta la ceea ce poate rezulta

- să îți imaginezi problema și să încerci să dezvolti un set de opțiuni
- să te gândești la implementarea practică a soluțiilor

Îți aduci aminte cum te-ai simțit atunci când ai învățat să conduci mașina? Nu știai încă ce nu știi.

Îți aduci aminte de felul în care ai fost tratat de către instructor și cum ți-a afectat asta capacitatea de a reține lecțiile și de a-ți păstra încrederea de sine?

Să luăm un alt exemplu. Îți amintești când ai schimbat mașina și a trebuit să reînveți să pornești farurile, fără să te uiți unde se află butonul respectiv? Să reușim să facem aceste lucruri la un nivel de „competență inconștientă“ presupune construirea unui nou traseu neuronal în creierul nostru.



Scara învățării

■

Pas pe scara învățării	Cum te simți la acest pas
4. Competență inconștientă	Te simți de parcă ai știut dintotdeauna sau ai fost
3. Competență conștientă	Știi că știi și te simți stângaci exersând nou-dobâ
2. Incompetență conștientă	Acum știi ceea ce nu știi și s-ar putea să nu îți pla
1. Incompetență inconștientă	Nu știi ceea ce nu știi

■

Pe măsură ce urci pe scară de la nivelul 1 spre 4, devenind din ce în ce mai capabil, poți să te gândești la exemplul „ai condus 20 de kilometri pe autostradă, dar nu îți amintești detaliile călătoriei“. În ciuda acestui fapt, ai condus mașina în mod sigur și competent.

Două tipuri de învățare

Dacă ești, într-adevăr, racordat la nevoile tale, vei descoperi că îți va fi mai ușor să abordezi genul de învățare necesară pentru a-ți crește IE. Am sugerat că există două tipuri de învățare de bază:

- **Cognitivă:** Învățarea cognitivă are de-a face cu reținerea datelor noi și obținerea de noi perspective care vor fi adăugate la rețele de asocieri deja existente. Trebuie, de asemenea, să activezi acea parte a creierului unde îți este stocată semnătura emoțională. Schimbarea obiceiurilor, cum ar fi abordarea oamenilor în mod pozitiv, mai degrabă decât evitarea lor sau oferirea de feedback într-un mod abil, sunt lucruri mult mai dificil de realizat decât adăugarea de date noi la date vechi.
- **Emoțională:** Învățarea emoțională implică cele enumerate mai sus și mai mult. Învățarea emoțională presupune noi moduri de gândire și de acțiune care sunt în acord cu identitatea noastră – valorile, credințele și atitudinile noastre. Învățarea prin experiență are un impact mult mai mare deoarece adesea oamenii se conectează emoțional chiar fără să știe sau fără să poată da un nume sentimentului pe care îl trăiesc. Totuși, atunci când au parte de o experiență însemnată există șanse mai mari să se schimbe ceva în amigdala lor cerebrală. Dacă ți se spune să înveți un nou program de procesare a cuvintelor, probabil te vei descurca; însă, dacă ți se spune că trebuie să înveți să îți controlezi temperamentul, există șanse mari să te superi sau să te simți jignit. Este foarte probabil ca perspectiva de a fi nevoit să îți dezvolti o mai mare inteligență emoțională să genereze rezistență la schimbare. Aceasta necesită schimbări ale

conexiunilor și ale asocierilor făcute în creier (vezi secțiunea despre memorie în capitolul de Marți).

Vom acoperi subiectul notițelor de învățare și alte sugestii de resurse în capitolul de Sâmbătă.

Când ești deturnat emoțional

Gândește-te la următoarea situație. Ai avut parte de o zi lungă și obositoare vizitând o țară superbă, în vacanță. Te întorci din excursie și iei o cină savuroasă, dar te duci repede la culcare și adormi adânc. Te trezești dintr-odată, te ridici pe pat și ai senzația că un tigru este atât de aproape de tine, că îi poți vedea doar ochii. Ai o reacție emoțională imediată, extrem de puternică, care te poate determina să faci unul dintre următoarele trei lucruri (poate chiar și altele!):

- îngheți
- sari din pat și o iei la fugă
- arunci tot ce ai la îndemână spre animal.

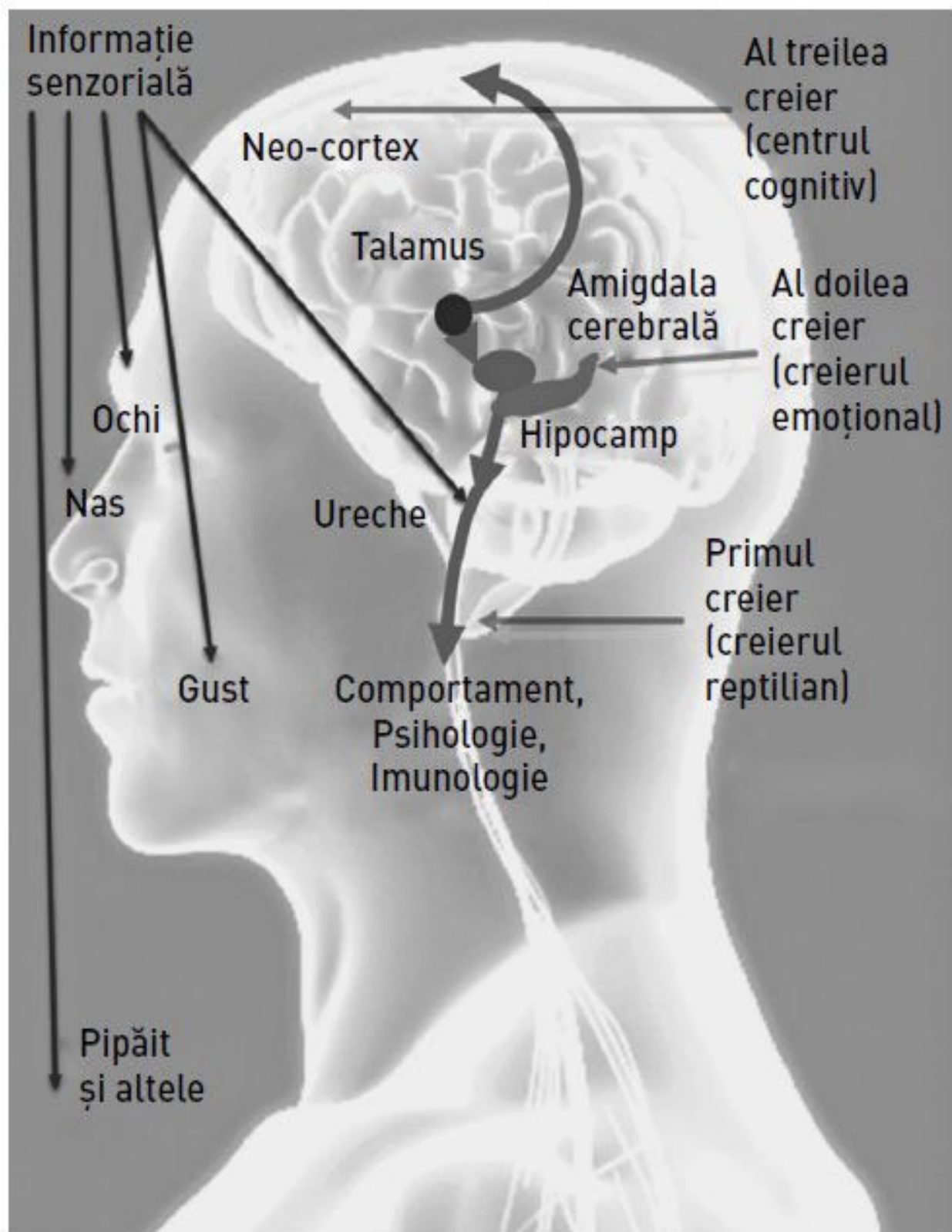
Tocmai ai avut parte de o deturnare a amigdalei cerebrale: Fugi sau Lupti sau Îngheți. Primii oameni se bazau pe reacțiile lor atunci când se confruntau cu un pericol. Dacă Darwin are dreptate, suntem progeniturile acelor strămoși care au utilizat reacția cu succes și au supraviețuit, spre deosebire de restul inflexibil al ființelor care nu s-a adaptat.

Să analizăm cele întâmplate. Reacția ta este o reacție spontană – bazată pe adrenalina, și nu este asociată vreunui proces cognitiv (de gândire).



Este vorba despre o deturnare emoțională pentru că al doilea creier (limbic) procesează reacțiile de 80 000 de ori mai rapid decât poate neo-cortexul să proceseze gândurile (cel de-al treilea creier, centrul cognitiv care s-a dezvoltat cel mai recent la oameni).

Centrii creierului



Cum putem profita de această procesare atât de rapidă în ziua de azi? Ignorarea instinctelor este un lucru artificial, dar uneori ne simțim presați să lăsăm emoțiile în afara proceselor de luare a deciziilor. Dar, cu cât deciziile utilizează o sursă mai amplă de date (emoționale, intuitive), pe lângă informația tradițională concretă (cognitivă, cunoașterea), cu atât mai bine. Momentul în care preluăm informații de la toate simțurile noastre și le folosim într-o manieră mai receptivă pentru a rezolva situații, pentru a vizualiza viitorul, pentru a echilibra fiziologia, pentru a crea relații puternice și pentru a naviga cu succes prin situațiile sociale este unul foarte puternic.

Implicații în mediul de afaceri

Pe scurt, pentru a supraviețui, am dezvoltat o reacție care a fost potrivită în situațiile pe care primii oameni le întâlneau atunci când erau amenințați fizic. Să ne gândim la potențialele nepotriviri dintre acest răspuns automat și lumea modernă a afacerilor. Este posibil ca și tu să fi trecut prin câteva momente la limită, de amenințare, care ți-au provocat o creștere de adrenalină. Când șeful ne anunță: „Vreau să vii la mine în birou în cinci minute“, ne gândim cu atenție la toate motivele pentru care am putea fi chemați? Nu, imediat presupunem că avem probleme... și panica duce la o deturnare emoțională.

Acum, deoarece creierul tău rațional a fost deturnat, corpul este gata de acțiune și reacționează cu reacțiile specifice de luptă – furie, agresiune și ostilitate sau cu emoțiile de fugă/îngheț – frică, anxietate și emoție.

Este stresant să nu fim capabili să ne manifestăm energia de luptă sau de fugă dobândită, întrucât corpul se așteaptă la o acțiune fizică. O lipsă repetată de modalități de eliberare a acestei energii duce pe termen lung la îmbolnăvire.

În ziua de azi, există mai puține amenințări reale pentru siguranța noastră fizică. Principalele amenințări pe care le percepem sunt cele de natură financiară, emoțională, psihologică și socială, care pot declanșa în continuare acest străvechi mecanism de supraviețuire. Aceste tipuri de amenințări nu sunt, în general,

procesate imediat de creier, iar efectele pot întârzia, se pot acumula și pot cauza presiune.

Cum mă vor schimba cele învățate?

Dezvoltarea unei inteligențe emoționale mai ridicate presupune o schimbare radicală, fiind posibil să te simți mai bine mental și fizic. Este, însă, perfect normal să revii la un moment dat la un comportament nefolositor – însă de această dată cu informații mai bune despre respectiva cădere și vei fi în stare să îi previi reapariția. S-ar putea ca oamenii să spună că arăți mai puțin stresat sau că nu reacționezi exagerat și s-ar putea să te simți mai împlinit și mai fericit.

Simptomele unui EQ scăzut

- Suntem îngrijorați, anxioși și confuzi în privința priorităților noastre.
- Ne simțim presați de timp, ineficienți și avem un randament scăzut.
- Suntem obosiți, epuizați și frustrați.
- Avem un echilibru muncă-viață prost.
- Putem avea presiunea sanguină ridicată.

- Îmbătrânim mai rapid.

Cum și de ce să ținem un jurnal

Creșterea EQ-ului pentru a reduce și a elimina comportamentul neproductiv se petrece rar dintr-un singur pas. Cu o conștiință de sine scăzută, dezvoltarea de orice fel este dificilă; dar învățarea unei conștiințe de sine mai bune este un proces despre care se știe că este teribil de dificil de antrenat. Trebuie să facă parte dintr-un proces de dezvoltare distribuit de-a lungul unei perioade rezonabile, urmând, de obicei, unui tipar ciclic de informație, de reflecție și de descoperire.

Îți recomand să începi un jurnal (pe smartphone sau pe orice alt format aflat la dispoziție); ideea este de a înregistra în mod consecvent pașii pe care îi faci, de a ușura stocarea, accesul și păstrarea informației într-un singur loc, la îndemână. Acest jurnal îți va permite să te pregătești pentru ședințe – notează-ți sentimentele, gândurile sau așteptările legate de orice eveniment.

Luarea de notițe cât memoria este încă proaspătă îți va oferi beneficiul unei reflecții de înaltă calitate. Fii consecvent în ținerea jurnalului; este nevoie de trei săptămâni pentru a forma un obicei sănătos.

Dacă utilizezi următorul format cu o anumită rigoare academică, este posibil să fii apoi capabil să folosești materialul în momentul în care dorești să obții o calificare efectivă (de exemplu, în dezvoltarea managementului sau în dezvoltarea organizațională).

Formatul jurnalului

Jurnalul este o cronică a pașilor parcurși pe acest drum. Regulile generale sunt de a:

- data intrarea, marcând detalii calitative despre mediu și experiență
- nota un context (de ce, unde și cu cine)
- oferi orice informație relevantă despre timp, precum un interviu de evaluare
- nota orice te distrage (poate participi la o întâlnire, asculți o prezentare sau conduci o sesiune de formare etc.)
- nota orice intervine în relația/relațiile cu alți participanți și cu rolul tău (de președinte, formator etc.).

Exercițiile zilnice sunt menite să îți adâncească înțelegerea de-a lungul și la finalul fiecărei zile. Trebuie să simți diferența între un comportament inteligent emoțional și un comportament obișnuit.

Majoritatea managerilor cu care am lucrat spun că doar atunci când privesc retrospectiv pot să facă distincția față de modul anterior de a se comporta cu oamenii.

Activitate: Costul unui EQ scăzut

Gândește-te preț de o clipă la trei exemple de situații când ai avut o reacție emoțională puternică la felul în care ai fost tratat, de exemplu:

- într-o întâlnire față-în-față în calitate de client cu un furnizor (cum ar fi un asistent de vânzări)
- printr-un e-mail nesolicitat sau printr-o conversație telefonică neașteptată

- atunci când ai contactat un furnizor de servicii pentru a accesa un serviciu și ai fost îndrumat spre Centrul de Relații cu Clienții.

Notează în jurnal emoțiile pe care le-ai simțit și dacă ți-ai amintit în acel moment experiențe anterioare:

- Cum ai răspuns și cum te-ai comportat?
- Cum te-ai simțit după aceea?
- Au existat acțiuni sau reacții ulterioare (precum o scrisoare de laudă sau de reclamație)?

Creează o intrare de jurnal cu răspunsurile la aceste întrebări, care îți pot fi utile în capitolele ce vor urma.

Dacă răspunsul tău imediat la această cerință este că ești prea ocupat și că ea este irelevantă pentru viața ta, atunci îți cer să îți analizezi prioritățile. Liderii implicați în eforturi reușite de schimbare au evitat „capcanele” de a-și satisface nevoile propriului ego și de a rămâne surzi la sistemele organizaționale implicate în schimbare. Pe scurt, acești indivizi de succes manifestă o gamă de comportamente care demonstrează nivele ridicate de conștiință de sine și o abilitate de a lucra „aici și acum”. Pe lângă aceasta, au capacitatea de a rămâne racordați la scopul general al schimbării.

Rezumat

Acest capitol s-a referit la:

- Pesimism sau optimism ca părți componente ale „stilului nostru explicativ“, înțelegând că avem opțiunea de a ne schimba
- O istorie a conceptelor referitoare la IE care ne oferă oportunitatea de a ne satisface orice curiozitate academică despre acestea și teoriile acceptate studiind detaliile
- Măsurarea EQ-ului – o listă a metodelor de evaluare la zi – care ne oferă o alegere pe care să ne putem baza dezvoltarea inteligenței emoționale, cu feedback din partea altora, auto-evaluare sau nu
- Identificarea beneficiilor „sănătății emoționale“
- Faptul că IE se poate învăța – înțelegerea diferitelor tipuri, etape și a modului prin care învățarea emoțională este diferită
- Identificarea a ceea ce se întâmplă atunci când suntem deturnați emoțional – date despre instinctul de supraviețuire, fugă sau luptă

- Explorarea răspunsului la întrebarea „Cum mă vor schimba cele învățate?”

- Învățarea modului în care și a motivului pentru care ținem un jurnal

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

Verifică cât de multe îți poți aminti din studierea capitolului introductiv al cărții, selectând răspunsul corect la următoarele întrebări.

1. Pesimiștii sunt definiți ca:

- a) Oameni care văd în mod repetat rezultatul invers a tot ce fac alți oameni
- b) Indivizi care își explică singuri într-un mod negativ de ce un anumit eveniment li se întâmplă lor
- c) Indivizi care, în general, se învinovătesc pentru evenimente negative și care au tendința să considere că asemenea evenimente se vor repeta la nesfârșit. Lasă evenimentele să le afecteze multe aspecte ale vieții, manifestă ceea ce se numește un stil explicativ pesimist
- d) Oameni care, în mod constant, văd alți oameni și pe sine într-o lumină negativă și nu văd niciodată partea pozitivă

2. Care alegere de mai jos identifică în mod corect cele trei componente ale stilului explicativ?

- a) Pesimist, optimist și cinic
- b) Personal, generalizat și permanent

c) Permanent, insistent și general

d) Pesimist, optimist și sceptic

3. Cine a identificat pentru întâia oară importanța expresivității emoționale pentru supraviețuire și adaptare?

a) Leuner în 1966

b) Goleman în 2002

c) Thorndike în 1920

d) Darwin în 1859

4. Cine a fost prima persoană sau primele persoane care au utilizat fraza „inteligență emoțională“?

a) Mayer & Salovey

b) Caruso

c) Leuner

d) Daniel Goleman

5. Care listă este lista corectă a modurile populare de evaluare a EQ-ului?

a) IQ, MQ, EQ, MICE, SEA, EL-Map, OVA-i, ECSI

b) EIMSC, MISE, EQI, EQT, OAS, ECII

c) PDP, OSI, MISE, MQ-i, SCEI

d) EIQ, MSCEIT, MEIS, SEI, OVS, EQ-Map, EQ-i, EIA, ECI, ESCI

6. Care descriere este corectă pentru feedback așa cum a fost descris el în capitol, din partea altora, precum și ca scor realizat personal?

a) Evaluarea oferă indivizilor informație despre propria competență prin auto-evaluare și discutarea punctajului cu manageri, colegi, precum și superiori din companie

b) Instrumente 360 de grade, cum ar fi evaluarea inversă a managerilor de către angajați, plus feedback de la colegi și de la superiori din companie

c) Evaluarea oferă indivizilor informație despre propria competență prin auto-evaluare și prin discuții cu angajații pe care îi conduc

d) Informația obținută despre competență de către un psiholog specializat în relații de muncă prin intermediul discuțiilor cu angajații

LUNI

Creșterea conștiinței de sine

Îmbunătățirea conștiinței de sine este, după părerea mea, punctul esențial dezvoltării punctelor forte în oricare dintre modelele de IE. Fără această capacitate, de a ne privi în oglindă, de a ne vedea în mod obiectiv și de a vedea în felul în care „alții” ne percep, este dificil să obținem vreun beneficiu din competențe mai complexe legate de gestionarea relațiilor, de rezolvarea conflictelor și de un stil de conducere care să îi inspire pe alții.

Un studiu efectuat de Hay Group în 2010, utilizând ESCI, arată că – din 4 322 de participanți – cei care au demonstrat „adesea și în mod consecvent” o conștiință emoțională de sine ridicată au manifestat și alte nouă competențe ESCI puternice. Spre deosebire de ei, la cei care au dat dovadă de o conștiință emoțională de sine scăzută s-a manifestat mai puțin de o singură altă competență puternică, des și consecvent. Aceste rezultate ne pot conduce spre următoarea concluzie: conștiința emoțională de sine și alfabetizarea emoțională se află în centrul IE.

Acest capitol este structurat în jurul creșterii conștiinței de sine ca bază pentru dezvoltarea unei inteligențe emoționale mai ridicate într-o gamă variată de aptitudini:

- Ce este conștiința de sine?
- Competențe ale conștiinței de sine
- Tu ca manager al altora
- Crearea mediului pentru ca alții să reușească

Ce este conștiința de sine?

Conștiința de sine presupune să fii conștient de ceea ce gândești și simți în prezent. Te poți imagina ca fiind atât puternic, cât și pe deplin în acord cu sentimentele tale, conștient de emoțiile altora și expert în genul de interacțiune socială care să te ajute să avansezi în carieră. Pe de altă parte, poți simți că trăiești un scenariu scris de altcineva și că nu poți să controlezi evoluția propriei vieți de zi cu zi.

Există, dovedit, trei nivele de conștiință:

- Conștiința lumii exterioare – ce se întâmplă cu noi, ce vedem, auzim, mirosim, gustăm și atingem, o conștiință a timpului
- Conștiința lumii interioare – senzații fizice pe care le resimțim, cum ar fi durerea de încheieturi, dureri de gât, puncte de presiune atunci când ne așezăm, senzația hainelor pe piele, senzațiile instinctuale și emoțiile care ies la suprafață din fluxul conștiinței
- Conștiința activității fantastice – imaginația, amintirea, melancolia, simularea, toate activitățile cerebrale și limbice ce se află dincolo de prezentul „aici și acum“. Lucrurile pe care le simțim, gândim și chiar invidiem sau simulăm, dar care nu fac efectiv parte din „aici și acum“.

Ca mamifere complexe, fiecare dintre cele trei nivele ale conștiinței ne sunt utile, dacă nu vitale. Atunci când devii conștient de tine și educat emoțional, ești capabil să distingi emoțiile simple declanșate în mod neașteptat de câte un eveniment. Aceasta te poate ajuta să devii conștient de o graniță personală (judecați de valoare, ce poți și ce nu poți suporta). Trebuie apoi să hotărăști ce să faci cu această perspectivă de a avea grijă de nevoile emoționale nesatisfăcute.

Dacă ai o conștiință de sine scăzută, pentru tine principalul rezultat al învățării este de a deveni mai atent. Atenția este una dintre trăsăturile care există în culturile orientale de multă vreme. În ultimul deceniu, a devenit o parte mai frecvent utilizată a dezvoltării unei conștiințe de sine mai mari și a concentrării mentale.

Există numeroase definiții ale atenției în lucrări academice și pe internet. Iată două dintre ele:

***O conștiință continuă, clară a momentului prezent.
Întoarcerea continuă, fie de la o izbucnire emoțională,
de la o fantezie plăcută sau de la o amintire
melancolică; revenirea mereu la momentul prezent.***

Sensei Kipp Ryodo Hawley, Three Steps to Mindfulness:

Bringing Zen Awareness Into Your Life (Trei pași spre atenție:

Aducerea conștiinței Zen în viața voastră), 2007

***Conștiința clară și hotărâtă a ceea ce se întâmplă cu noi
și în noi în fiecare moment succesiv de percepție.***

Nāṇaponika Thera, 1972

Prin urmare, urmând aceste definiții, exemple din viața modernă a opusului atenției și a opusului conștiinței de sine utile sunt:

- Să stai la masa de seară sau în bucătărie cu familia ta cu smartphone-ul lângă

farfurie. Telefonul vibrează constant anunțând primirea de mesaje. Nu conversezi prea mult cu ceilalți oameni prezenți. Nu asculți cu atenție ceea ce spun ceilalți. Apar conflicte și te retragi, fie fizic, plecând de la masă, fie începând să dai mesaje sau jucând jocuri.

- Să conduci 20 de kilometri de-a lungul unui drum sau a unei autostrăzi cunoscute fără să fii conștient de conducerea mașinii și ignorând complet pasagerul de lângă tine, care face efortul de a discuta cu tine probleme care îl/o privesc.
- La duș, uiți de câte ori te-ai dat cu șampon în păr și ce alte părți ale corpului mai trebuie spălate.

În aceste exemple, atenția ta era concentrată pe altceva; poate te gândeai la trecut, la situații recente sau viitoare, la conversații, observații legate de comportamentul altor persoane. Totuși, exemplele nu oferă tocmai o demonstrație de empatie și respect față de ceilalți – persoane pe care se presupune că le iubești, cum ar fi soțul/soția, prietenul/prietena, un tată, un frate și așa mai departe.

Ceea ce ar fi de făcut în acord cu conștiința de sine ar fi să îți oferi puțin timp pentru a reflecta la ce anume se întâmplă și ce anume te face să te porți în acel fel. Privind exemplele anterioare cu familia aflată la masă și călătoria cu mașina, relațiile tale trebuie discutate, inclusiv relația ta cu tine! Aceasta presupune dezvoltarea intelectului tău social existent, care poate fi îndreptat spre interior pentru a te înțelege și a te gestiona. După ce descoperi ce te conduce în relații, îți poți îmbunătăți inteligența socială cu alții.

Ultimul exemplu, cel al stării de uitare la duș, poate să indice cât de stresat ești.

- Răspunsul tău este de a te admonesta?
- Asta duce la convorbiri negative cu tine însuși și la autocritică?

Capitolul de Miercuri acoperă gestionarea stresului și identificarea surselor de stres, care pot să includă lipsa de respect de sine.

Competențe ale conștiinței de sine

O imagine simplă a ceea ce înseamnă să fii conștient de tine este rezumată în ceea ce urmează.

Conștientizarea sentimentelor: Înseamnă recunoașterea propriilor emoții și a efectelor lor. Oamenii cu această competență:

- Știu ce emoții simt, pot să spună de ce și le pot eticheta
- Își dau seama de lanțul existent de la emoție la acțiune (legăturile între sentimentele lor și ceea ce gândesc, fac și spun)
- Înțeleg felul în care sentimentele lor le afectează performanța, calitatea experienței la lucru și în relații
- Conștientizează propriile valori și scopuri care îi ghidează și oricare discrepanțe între valorile adoptate și comportamentul efectiv.

Perspectiva personală: Presupune cunoașterea punctelor forte și a slăbiciunilor personale. Oamenii cu această competență sunt:

- Conștienți de punctele lor forte, de slăbiciuni și de granițele emoționale în relații
- Reflexivi, înțelegând puterea de a învăța din experiență, chiar dacă reflecția nu este stilul lor natural

- Deschiși la feedback onest, la noi perspective, la învățare continuă și auto-dezvoltare
- Obiectivi în legătură cu feedbackul altora și capabili să genereze reacții pozitive pentru ei în mod corespunzător
- Capabili să demonstreze simț al umorului și perspectivă în legătură cu sine.

Siguranța de sine: Aceasta este o siguranță în privința valorii și capacităților fiecăruia. Oamenii cu această competență:

- Se prezintă cu siguranță de sine, au „echilibru” și căldură
- Pot aduce diversitatea în echipe, să exprime păreri care nu sunt populare și își asumă riscuri pentru ceea ce cred că este corect
- Sunt hotărâți, capabili să ia decizii corecte utilizând informație emoțională și cognitivă, în ciuda nesiguranțelor (percepțiile riscului) și a presiunii
- Sunt, în general, recunoscuți ca fiind siguri pe sine.

Curba ta de învățare de la conștiință de sine la pricepere socială poate include și următoarele:

- Pentru a fi conștient de tine, trebuie să fii educat emoțional. Asta presupune capacitatea de a distinge și eticheta corect emoții diferite (vezi capitolul de Marți).
- Învăță, apoi, să îți dezvolti alegerile de comportament în situații specifice
- Gradual, devii din ce în ce mai capabil de auto-control, indiferent de emoțiile declanșate de o situație

- În dezvoltare poți continua să utilizezi acest aspect pentru a deveni și mai conștient de alții, de ce le declanșează anumite reacții și de rădăcinile emoționale ale comportamentelor lor nefolositoare
- Într-un final, pe măsură ce alegi să te dezvolti, devii mai priceput social în a-ți utiliza conștiința de sine, auto-controlul și conștiința în privința altora.

Poți alege să continui, acumulând cunoștințe despre diferite culturi și obiceiuri. Un scop poate fi să îți gestionezi reacțiile la nepotrivirile cu standardele tale morale, etice și socio-culturale.

Tu ca manager al altora

Să fii într-o stare de conștiință în care mintea este departe de „aici și acum“ nu este neapărat un lucru rău în contextul potrivit. Gândește-te la rolul imaginației – capacitatea creierului uman de a inventa în întregime lumi noi. Această capacitate poate fi extrem de utilă, de exemplu, în:

- dezvoltarea proprietății intelectuale, a invențiilor
- rezolvarea de probleme și simularea soluțiilor
- creativitatea într-un context antreprenorial
- crearea de opere de ficțiune, filme, teatru, seriale TV etc.

Mai mult, în contextul dezvoltării unei conștiințe de sine mai bune și a altor fațete ale inteligenței emoționale, imaginația este extrem de utilă în repetarea interacțiunilor și a reacțiilor înaintea evenimentelor importante. Însă, pentru un manager al cărui rol este să îi facă pe alții să lucreze, să îi permită imaginației tale sau imaginației unui angajat să o ia razna poate să devină o distragere de la

lucrurile care trebuie făcute. Poate să se întâmple chiar mai des decât îți dai seama și poate fi un semn al unor probleme pe care trebuie să le discuți cu angajații tăi.

■

Întrebări de auto-evaluare
Te consideri un manager în devenire sau începător?
Îți vezi cariera progresând spre conducerea altor persoane?
Ești mai interesat să rămâi doar o resursă tehnică fără să ai responsabilități de su
Ai fost condus de cineva cu abilități excelente de gestionare a oamenilor? Poți d
Ce caracteristici admiri la oamenii care te influențează în mod benefic?
Dacă ai hotărât că vrei să urmezi o carieră care va implica conducerea altor oam
Care au fost cele mai puternice experiențe de învățare ale tale?
Cât de ușor îți este să rămâi concentrat pe „aici și acum” și să nu fii distras?
Cât de ușor îți este să îți formezi noi obiceiuri și noi tipare comportamentale?
Ești capabil să îți etichetezi emoțiile și lanțurile de emoții prin care treci, de exei
Cât de ușor îți este să te concentrezi pe conținutul emoțional al conversațiilor pe
Dacă te-ai putea întoarce în copilărie, ce mesaje ai transmite spre beneficiul tână

■

Privește acest tabel. Acest exercițiu implică răspunsuri la întrebările legate de aspirațiile tale de manager, de tipul de modele pe care le-ai întâlnit și de nivelul actual al conștiinței de sine.

Crearea mediului pentru ca alții să reușească

Există o dezbatere aprinsă legată de opoziția conducere – management și numeroase teorii acceptate în ceea ce le privește. Însă, atunci când reduci discuția la beneficiul fundamental de a angaja sau de a promova o persoană într-un post de management, acel beneficiu este de a te asigura că alți oameni își îndeplinesc sarcinile, munca potrivită, făcută corect și la timp din motive valide, inclusiv profitul. Ideea nu este de a crește statutul unui individ și, în același timp, ca respectivul să facă singur toată treaba.

Rezultatul cel mai important al unui raport către guvern, alcătuit de David MacLeod și de Nita Clarke, intitulat „Motivația pentru succes: creșterea performanței prin motivarea angajaților“, a fost că managerii de linie sunt esențiali în motivarea angajaților. În 2009, o organizație numită Grupul Engage a făcut cercetări în domeniile privat și public pentru a stabili ce abordări în motivare au cel mai mare impact.

Angajații își doresc:

- ca schimbările să fie gestionate extrem de bine
- să se simtă investiți cu mai multă autoritate
- să își înțeleagă contribuția la strategie
- să fie motivați și inspirați să lucreze cât mai bine

- să fie tratați corect și să se simtă mândri să le spună altora unde lucrează.

În crearea condițiilor pentru ca alții să reușească, ce înseamnă asta pentru tine? Cine sau ce va trebui „să fii sau să faci“ pentru a obține climatul corespunzător la lucru? George Litwin și Robert Stringer s-au gândit la asta și au publicat *Motivation and Organisational Climate* (Motivație și climat organizațional) în 1968, carte care este utilizată și astăzi pe scară largă în munca de dezvoltare managerială și organizațională. Pe scurt, cei doi au măsurat percepția colectivă a oamenilor în legătură cu ce înseamnă să lucrezi într-o organizație utilizând proprietăți măsurabile ale climatului de muncă. Au dezvoltat, de asemenea, modele pentru șase stiluri de conducere care au fost utilizate în mod comun în situații diferite pentru a îndeplini o sarcină în mod eficient. Au definit proprietățile unui climat organizațional pozitiv drept una dintre următoarele:

- flexibilitate, angajații se simt liberi să inoveze
- angajații nu se simt împovărați de birocrație
- angajații au un sentiment puternic al responsabilității față de organizație
- există claritate în privința nivelului de standarde pe care oamenii și-l fixează
- există încredere în acuratețea feedbackului performanței și în adecvarea recompenselor
- angajații simt că există claritate în privința misiunii și a valorilor
- există un sentiment al gradului de devotament îndreptat spre un scop comun.

Extras din *Motivation and Organisational Climate*,

George Litwin și Robert Stringer

Litwin și Stringer au descris și modelele a șase stiluri de conducere care au fost

cel mai des folosite în diferite situații pentru a rezolva o sarcină cât mai eficient. Conștiința de sine este esențială pentru alte puncte forte ESCI, iată concluzia unui studiu condus de Hay McBer în 2010, studiu care identifică, de asemenea, o relație a acesteia cu stilurile de conducere. Comportamentul unui manager este, în aparență, responsabil pentru până la 70% din gradul de variabilitate a unui climat corporatist. Managerii de succes cu zece sau mai multe puncte forte ESCI fac uz de o varietate largă de stiluri de conducere, care pot fi utilizate în mod potrivit pentru nevoi diferite, într-o manieră similară cu a alege o unealtă potrivită pentru sarcini specifice și condițiile de la momentul utilizării. Aceasta se potrivește cu modelul de conducere situațional al lui Ken Blanchard care îi sfătuiește pe manageri să:

- deschidă comunicarea – să crească în frecvență și calitate conversațiile despre performanță și dezvoltare
- să îi formeze pe alții să își dezvolte atât competența, cât și devotamentul
- să îi învețe pe alții aptitudini de învățare auto-dirijate, cum să își dea singuri direcții și cum să se susțină
- să aprecieze și să onoreze diferențele.

În contrast puternic cu cei menționați anterior, managerii cu o conștiință de sine scăzută au demonstrat o utilizare consistentă a stilului de conducere coercitiv, care creează un climat organizațional negativ. Managerii care utilizează doar acest stil nu reușesc să aibă angajați puternic motivați. Angajații care sunt puternic motivați creează cea mai mare valoare pentru companii: clienți foarte mulțumiți, multe referințe și o reputație bună, încasări bune, bunăvoință și așa mai departe. Prin urmare, dacă te afli pe prima treaptă a scării managementului, să devii mai conștient de tine va fi o resursă neprețuită în capacitatea ta de a-i inspira pe alții să obțină rezultate bune.

Trebuie să te vezi așa cum te văd alții și acest proces implică organizarea unui proces de obținere de feedback obiectiv; absența acestuia poate duce la puncte moarte în eficiența conducerii tale.

Punctele moarte pot crea frustrări pentru tine și pentru echipele tale, având un impact negativ asupra întregii organizații.

Pe de altă parte, primirea unui feedback de 360 de grade (complet) de la angajați, colegi, clienți, furnizori și de la alte relații semnificative pentru rolul tău va constitui o sursă bogată de sfaturi de dezvoltare bazate pe dovezi (adesea procesate obiectiv de către un formator extern sau de către un psiholog specializat în relații de muncă).

Inițial, poate fi incomod sau greu să accepți acest tip de „rapoarte de la alții” despre comportamentul tău și despre atitudinile aparente pe care le ai la serviciu. Ți se poate părea ca o adevărată amenințare în mediul de lucru. Însă, cu exercițiu și încurajări, vei supraviețui acestui proces și îți vei adapta capacitatea de a învăța din feedback. Am trăit și eu toate acele sentimente incomode – chiar dacă eu eram aceea care inițiasse un raport de conducere de 360 de grade după ce am condus o echipă mare, de 40 de oameni, într-un proiect cu presiune ridicată. Însă, știam că era cea mai bună ocazie de a învăța despre mine și despre impactul meu asupra altora. Pe scurt, mi-am dorit să fiu autentică în rolul meu de persoană adusă să îi conduc pe alții într-un program cu multă presiune ce lansa o nouă organizație în lumea comercială.

Despre conducerea autentică s-a scris întâia oară în *Why should anyone be led by you?* (De ce ar trebui cineva să fie condus de tine?) de Rob Goffee și Gareth Jones, rezultat al cercetărilor lor la Școala de Afaceri din Londra. Au scris despre calitățile necesare pentru a fi un lider autentic. Toate mesajele sunt legate de inteligența emoțională; trebuie să te cunoști și să fii tu însuși, cu abilitatea IE de a înțelege că ceea ce funcționează pentru o persoană nu va funcționa neapărat pentru alta. Goffee și Jones vorbesc, de asemenea, despre conducere ca fiind non-ierarhică și contextuală.

Învățarea emoțională ce utilizează mecanisme de feedback și monitorizarea schimbărilor comportamentale suplimentează ceea ce poți acumula din toate celelalte mijloace și medii: cărți – pe hârtie și în format electronic, cursuri tradiționale, învățare prin acțiune, audio și alte medii, formare și mentorat și așa mai departe.

Intrări de jurnal

Exercițiu – competențe ale conștiinței de sine

Notează în jurnalul tău răspunsurile la următoarele întrebări:

- Care dintre competențele conștiinței de sine simți că îți sunt puncte forte?
- De ce?
- Ce părere ai despre acele competențe?

Cum le-ai exersa și cum le-ai dezvolta:

- Acasă?
- În viață?
- La serviciu?

Realizează o listă a momentelor în privința conștiinței de sine când nu te simți bine și nu dai randament maxim. Consider-o o listă a lucrurilor pe care să le modelezi pentru a-ți înfrânge auto-îndoiala. Este posibil să scrii despre ceea ce te face să fii mai puțin încrezător din cauza unor aspecte precum:

- relații cu tranzacții încrucișate
- neînțelegeri

- presupuneri neverificate despre oameni sau evenimente
- supărări nerezolvate.

Află dacă lipsa ta de încredere în tine te face să eviți să fii responsabil sau să pierzi vremea. Surprinde-te într-un asemenea moment.

Dacă amâni luarea unor decizii, obligă-te să gândești mai bine, scrie avantajele și dezavantajele.

Notează cine are de suferit și cum s-ar simți.

Arăți o lipsă de respect față de alții? Chiar asta dorești să se întâmple – ca oamenii să simtă că nu sunt respectați de tine?

Conștientizează consecințele lipsei de încredere în tine. Astfel vei putea să te auto-motivezi și să îndepărtezi convingerile negative.

Îi dezamăgești pe alții punându-ți la îndoială propria valoare și aptitudinile?

Joci rolul victimei?

Dacă ai dezvoltat o conștiință de sine ridicată, ce impact și efect ar avea aceasta:

- La serviciu?
- Acasă?
- În relații?

Gândește-te la aspecte precum:

- să fii conștient de faptul că nu te simți confortabil în preajma unei persoane,

fără să fii neapărat în stare să identifici de ce

- să fii conștient că te porți prost – că repeți un tipar de comportament nefolositor
- în mașină, devino conștient de stilul tău de condus și de impactul pe care îl are asupra altor șoferi
- devino conștient de faptul că pornești pe o cărare bine bătută și că nu te poți opri.

Notează măcar două momente ale aceluiasi tipar și vom folosi aceste informații și descoperiri despre tine în capitolul următor.

Activitate: valoarea IE pentru tine

Începutul conștiinței de sine este de a-ți testa disponibilitatea de a te schimba. Ai motivația de a te schimba? Ce relevanță are IE pentru tine? Notează-ți sau bifează toate punctele următoare care ți se aplică. Dezvoltarea EQ-ului te va ajuta dacă ești interesat de:

- ☐ abilitățile tale de influențare; dorința de a-i înțelege pe alții mai mult în privința a ceea ce îi convinge, ce pot asculta în mod activ și ce sunt dispuși să audă
- ☐ situațiile stresante care te copleșesc și care te fac să fii anxios ore întregi după ce au avut loc sau care te trezesc în mijlocul nopții
- ☐ transmiterea mesajului către oameni într-un mod lipsit de ambiguitate și capacitatea de a asculta fără ca dialogul intern să întrerupă concentrarea
- ☐ echilibrul tău viață–muncă, deoarece trebuie să devină mai corect și trebuie să

renegociezi felul în care îți petreci timpul

☐ relațiile care sunt stresante sau chiar de neînțeles în privința comportamentului tău sau a reacțiilor altora

☐ sănătatea ta generală care se situează sub ceea ce este acceptat ca normă sănătoasă, bănuind că este o traumă fizică auto-provocată sub forma unor obiceiuri proaste, a criticii de sine și a lipsei angajamentului.

Rezumat

Acest capitol s-a axat pe înțelegerea conștiinței de sine ca fundație pentru dezvoltarea unei inteligențe emoționale ridicate într-o zonă largă de capacități:

- Învățarea conceptului de conștiință de sine și a altor concepte conexe, explorarea conștiinței de sine și a atenției, la care se adaugă exemple de lipsă de atenție din viața modernă
- Identificarea importanței emoțiilor și a aplicării capacității umane de a gestiona emoțiile din viața de zi cu zi
- Identificarea curbei de învățare și reflectarea la calea pe care vrei să o urmezi și de ce
- Creșterea conștiinței de sine prin a fi ghidat să te gândești la anumite situații
- Testarea disponibilității tale de a te schimba
- Învățarea despre capacitatea conștiinței de sine ca manager și ce trăsături consideri a fi puncte forte și care au nevoie de dezvoltare

- O privire aruncată spre crearea mediului pentru ca alții să reușească (ce va trebui să faci pentru a obține climatul potrivit la serviciu?)
- Crearea unui jurnal de învățare pentru a te ajuta să dezvolti o conștiință de sine ridicată

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Cei cu conștiință de sine emoțională ridicată:

- a) Au un grad mare de auto-motivație
- b) Sunt indivizi care în mod consecvent sau adesea trăiesc evenimentele într-o manieră pozitivă
- c) Demonstrează „consecvent și adesea“ alte nouă puncte forte ESCI
- d) Îi văd consecvent pe alții și pe ei înșiși într-o lumină pozitivă și niciodată nu văd un dezavantaj

2. Managerii de succes cu zece sau mai multe puncte forte ESCI:

- a) Folosesc stilul de conducere potrivit personalității lor
- b) Folosesc o gamă largă de stiluri de conducere, care pot fi utilizate în mod corespunzător pentru nevoi diferite
- c) Folosesc consecvent și adesea stilul coercitiv de conducere pentru a facilita încheierea muncii la termen
- d) Dezvoltă un stil de conducere în mod specific potrivit climatului organizațional

3. Managerii cu o conștiință de sine scăzută:

- a) Pot demonstra flexibilitate în felul în care lucrează cu angajații
- b) Folosesc stilul de conducere preferat care se potrivește personalității lor
- c) Își utilizează experiența felului în care au fost crescuți pentru a gestiona relația cu angajații
- d) Folosesc stilul coercitiv în mod consecvent, ceea ce creează un climat organizațional negativ

4. Componentele unui climat pozitiv la locul de muncă au fost elaborate de:

- a) Mayer, Salovey & Caruso
- b) Daniel Goleman
- c) Litwin & Stringer
- d) Profesorul David McClelland

5. Care este rezumatul corect al componentelor unui climat pozitiv la locul de muncă?

- a) Flexibilitate, adaptabilitate, simț al autorității, claritate în privința calității, precizie în formularea feedbackului de performanță și adecvarea recompenselor
- b) Flexibilitate, nestânjenită de birocrație, simț al responsabilității, claritate în privința standardelor, precizie în formularea feedbackului de performanță și adecvarea recompenselor
- c) Libertate de expresie, nestânjenită de birocrație, siguranță, claritate în privința performanței, precizie în plată și remunerație și adecvarea misiunii
- d) Flexibilitate, adaptabilitate și disponibilitate pentru schimbare, simț al

respectului pentru alții, claritate în privința supravegherii, precizie în formularea feedbackului de performanță și adecvarea recompenselor

MARȚI

Creșterea auto-controlului

Ceea ce vei învăța în acest capitol este cum să te concentrezi pe utilizarea unei conștiințe de sine crescute (aspect discutat Luni), pentru a scăpa de obiceiurile nefolositoare, pentru a forma obiceiuri noi și pentru a obține o mai bună auto-adaptare. Este un aspect important spre care managerii aflați la început de carieră tind să aspire întrucât supravegherea altora necesită ca un individ să fie conștient de sine, să își controleze reacțiile și să fie în stare să se pună în locul angajaților din subordinea sa. În ansamblu, conținutul acestui capitol presupune învățarea mecanismelor auto-controlului și ale conștiinței pentru a prelua controlul asupra tiparelor noastre comportamentale.

Aceasta implică punerea bazelor înțelegerii unor concepte:

- Mecanismele auto-controlului și ale conștiinței
- Preluarea controlului asupra tiparelor comportamentale
- Memoria noastră
- Asocierea de tipare și modelul APET
- Competențe pentru auto-control
- Cum să devenim alfabetizați emoțional

Mecanismele auto-controlului și ale conștiinței

Este util ca tânăr manager aspirant să ai o perspectivă mai largă asupra felului în care funcționează creierul tău, precum și o mai bună înțelegere a altora. Cunoașterea fiziologiei creierului și a legăturii creier–corp ne ajută să înțelegem rădăcinile emoționale ale comportamentului nostru și impactul subconștientului.

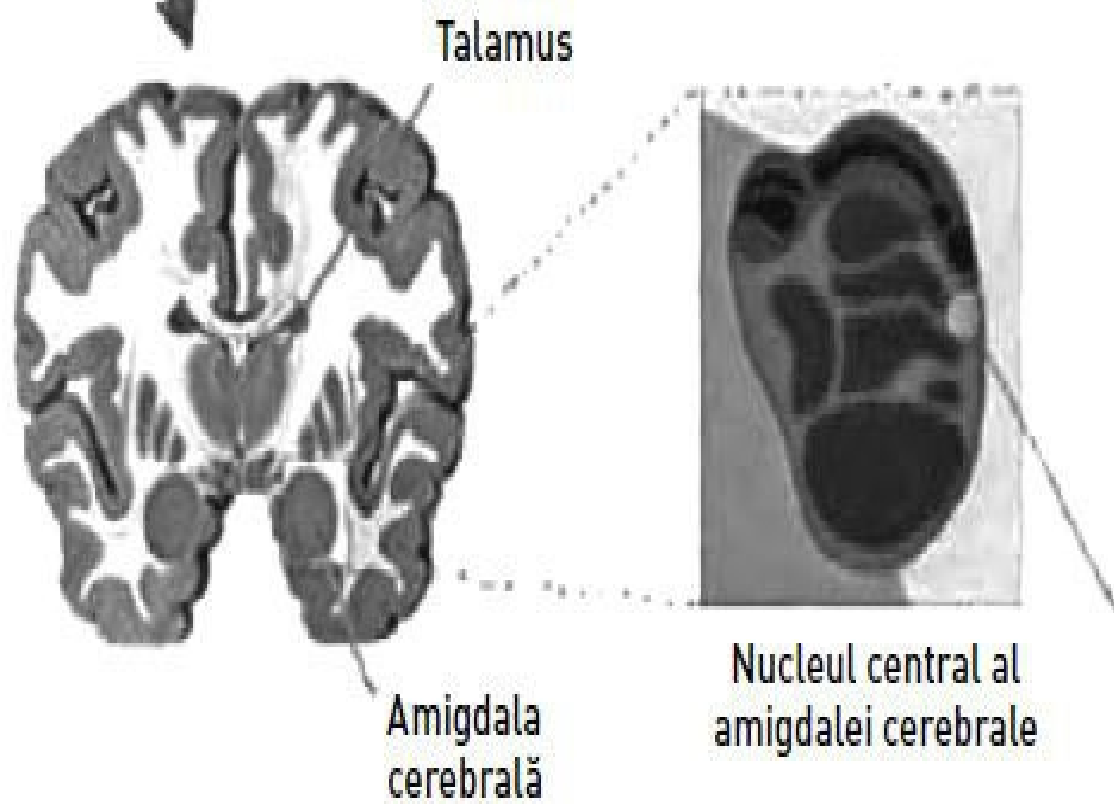
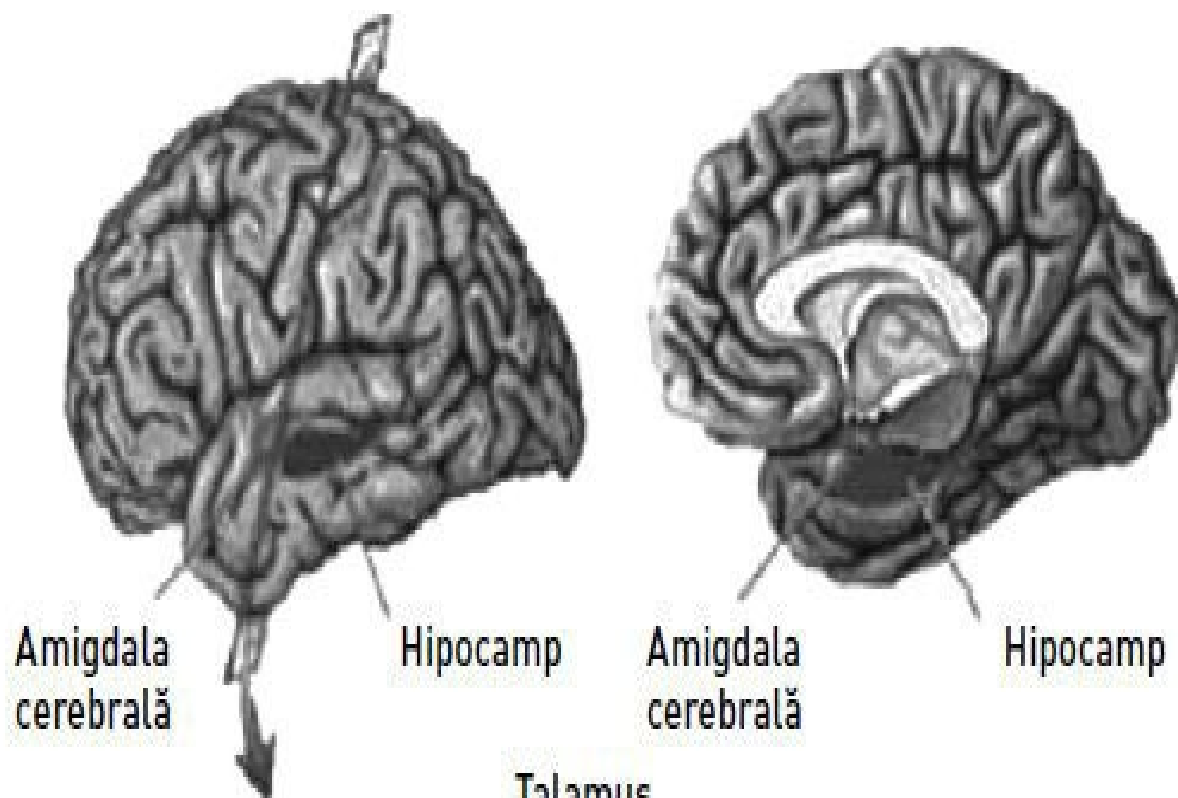
Dacă ai trecut vreodată prin situații extreme, poate că ai fost surprins că trupul tău a efectuat acțiuni fără să existe prea multă intervenție conștientă. Unele dintre lucrurile de neînțeles pe care le facem în timpul unei crize poate că au fost stocate și rememorate fără intervenția vreunui gând conștient; prin urmare, reflectăm retrospectiv la ceea ce s-a întâmplat nefiind capabili să ne schimbăm acțiunile în „aici și acum“.

Este vital să înțelegem rădăcinile emoționale ale comportamentului nostru pentru ca schimbarea dirijată spre sine să aibă șanse de succes și ca să ne perfecționăm auto-controlul. Este, de asemenea, important să avem cunoștințe în privința descoperirilor recente ale neuroștiinței, care a identificat faptul că amintirile emoționale și amintirile despre emoții sunt procesate diferit de creier. Mecanismele auto-controlului și ale conștiinței referitoare la memoria emoțională sunt explicate mai departe, în următoarele paragrafe și diagrame.

Centrii creierului

Sistemul limbic (al doilea creier, creierul emoțional – vezi Duminică) s-a dezvoltat la strămoșii noștri din clasa mamiferelor pentru a se ocupa de comportamentele instinctive, precum mânca, băut, reproducere, apărare și supraviețuire. Amigdala cerebrală este formată din două structuri în formă de migdală, aflate în regiunea limbică (este numită astfel de la cuvântul grecesc amygdale, care înseamnă „migdală“). În esență, amigdala ajută la supraviețuire;

scanează în mod continuu mediul și interpretează fiecare nou stimul pentru a vedea dacă este sigur sau suspect. În consecință, multe dintre circuitele de alarmă ale corpului nostru sunt grupate la un loc în amigdala cerebrală datorită evoluției; multe inputuri senzoriale converg în amigdală, utilizând mai multe informații pentru a ne informa despre posibilele pericole din mediu. Informația senzorială ajunge la amigdala cerebrală fie direct din talamusul senzorial, fie de la diferite cortexuri senzoriale.



Amigdala cerebrală

Se pare că amigdala cerebrală implică identificarea stimulilor care au potențial periculos pentru organism folosind o rememorare personală intensă a amintirilor emoționale și este esențială în decodificarea emoțiilor. Așa cum arată autorul și psihologul Daniel Goleman, creierul emoțional preia comanda neo-cortexului și foarte rapid începe să șteargă diferențele mai subtile dintre stimuli. Atunci când luăm o decizie care ne poate salva viața, capacitatea noastră de a discerne detaliile mai fine nu este disponibilă. De fapt, toate gândurile și percepțiile sunt precedate de emoții; acest proces adesea subtil este în afara conștiinței conștiente. Însă, rămâne ideea că gândurile sunt purtate spre înalt de emoții.

Amigdala cerebrală declanșează răspunsul fiziologic „fugă sau frică“, tipul de gândire cu alegeri radicale:

- Luptă (voi câștiga împotriva acestei amenințări specifice?) sau
- Fugă (sunt mai rapid ca ea?) sau
- Îngheț (dacă nu răspund, va înceta să mă vadă ca pradă?).

În termeni colocviali, amigdala cerebrală ne întreabă:

- Mă pot apropia sau nu?
- Pot mânca acest lucru sau mă va mânca el pe mine?
- Voi lupta și voi câștiga sau ar trebui să fug?
- Dacă îngheț, mă va lăsa în pace sau nu mă va vedea în tufișuri?

Poate că nu te-ai aflat niciodată față în față cu un tigr (prădător), dar poate că ai

avut parte de situații la limită care au cauzat o descărcare de adrenalină. Cunoști acel sentiment: inima îți bate mai repede, ochii îți sunt larg deschiși (pentru a obține cât de multă informație posibil), stomacul urlă, întregul corp îți este concentrat pe un singur lucru și genunchii au o reacție de zvâcnire, în acest caz posibil de fugă.

- În momentul în care ai văzut tigrul, ai trecut dintr-o stare de excitație scăzută într-o stare de excitație foarte ridicată provocată de fluxul de adrenalină (sau noradrenalină) eliberat în sistem.
- Reacția ta se bazează pe experiența unor situații asemănătoare sau similare. Este instantă și nu îi este asociat nici un gând cognitiv. Este o deturnare, deoarece amigdala cerebrală reacționează de 80 000 de ori mai rapid decât partea cognitivă a creierului, așa că această reacție rapidă bazată pe adrenalină este dificil de depășit.

Reacționezi la o persoană de la serviciu în acest fel? Deturnarea amigdalei cerebrale nu îți salvează viața în acest caz. Dar creăm oare un „tigrul” la birou? Gradul în care reflexul de luptă sau fugă este activat reprezintă gradul în care gândirea noastră devine polarizată – mai mult negru sau mai mult alb. Sarcina minții conștiente (al treilea creier, neo-cortexul) este de a discrimina, de a completa detaliile și de a oferi o analiză subtilă, mai inteligentă a tiparelor oferite de creierul emoțional; cu alte cuvinte, nuanțe de gri și nu doar negru sau alb. Însă, logica creierului emoțional urmează un tipar mai simplu ce datează încă de la formele de bază timpurii, strămoșii noștri îndepărtați. Tiparul de bază formează în continuare fundația pe care se bazează și în ziua de azi cea mai mare parte a gândirii și a comportamentului nostru.

Majoritatea acestor cunoștințe despre funcționarea creierului vin din studiul științific și din cercetarea ce folosește indivizi cu traume, răni sau boli cunoscute ale funcției cerebrale:

- Dacă procesul de asociere de tipare este întrerupt din cauza unor traume cerebrale minore, aceasta înseamnă că neo-cortexul nu mai poate apela la

amintiri emoționale din sistemul limbic. Prin urmare, cei care au această problemă cred că familia și prietenii apropiați sunt impostori, întrucât nu simt sentimente față de ei.

- Studii recente au demonstrat că traume ale amigdalei cerebrale au ca rezultat probleme în recunoașterea expresiilor faciale de teamă, furie și dezgust, intervenind în judecata socială și emoțională. Într-un studiu gândit pentru a testa capacitatea indivizilor de a face judecăți despre cât de abordabili sunt oamenii care le erau arătați în fotografii, cercetătorii au descoperit că aceia care suferiseră traume ale amigdalei cerebrale aveau o probabilitate mult mai mare de a evalua oamenii ca fiind abordabili, indiferent că arătau înfricoșător sau nu, ceea ce, la indivizii mai sănătoși, ar fi generat un răspuns de amenințare.

Preluarea controlului asupra tiparelor comportamentale

Declanșarea nepotrivită a acestui sistem pentru supraviețuire este cea care trebuie să fie centrul dezvoltării auto-controlului nostru și, după cum voi arăta în următorul capitol, al dezvoltării strategiilor de gestionare a stresului. Stadiile diferite ale dezvoltării auto-controlului implică mișcarea de la retrospectivă la perspectivă medie, la anticipare, astfel încât rădăcinile emoționale ale comportamentului să poată fi prevăzute.

Reacția instinctivă vine din cel de-al treilea creier (creierul reptilian) și implică lipsa completă a gândirii (cogniției). Atunci când părul de pe spatele gâtului nostru se ridică, creierul reptilian este cel care intră în acțiune.

Privirea retrospectivă vine de la cel de-al doilea creier (afectul), deoarece talamusul și amigdala cerebrală deturneză stimulii înainte ca neo-cortexul să aibă șansa de a forma gândurile.

Perspectiva medie (aflată între anticipație și retrospecție) este posibilă atunci când dezvoltarea ta progresează spre anticipație și implică și capacitatea de a evita orice deturnare a amigdalei cerebrale sau de a te

recupera rapid pentru a redeveni coerent.

Anticipația vine din cel de-al treilea creier sau neo-cortex (cogniție) lucrând coerent cu sistemul limbic. Creierul tău și fiziologia trebuie să fie coerente una cu cealaltă pentru a-ți permite să prevezi reacțiile și să alegi un comportament alternativ.

Astfel, emoția pare să fie o condiție prestabilită pentru gând și percepție, chiar și în cazurile când percepem că nu este implicată vreo emoție.

Ne putem antrena să reacționăm diferit, să reacționăm pozitiv, și să ne folosim anticipația mai degrabă decât retrospectia pentru a ne gestiona emoțiile. Pentru a avea succes în aceasta, trebuie să ne exersăm frecvent gradul de anticipație la care am ajuns, ca să putem deveni competenți sub acest aspect în mod inconștient. În acest moment, reacționăm într-o manieră diferită fără să ne gândim cu adevărat la asta. Exact cum ai aprinde farurile noii tale mașini fără să eziți.

Prin urmare, pentru a ne gestiona emoțiile trebuie să preluăm controlul comportamentelor noastre. Pentru a face asta trebuie, mai întâi, să recunoaștem rădăcinile emoționale: anumite comportamente sunt, în general, asociate cu emoții specifice. De exemplu, abordăm oameni atunci când suntem entuziaști, stăm și nu facem nimic atunci când suntem deprimați sau ne agităm atunci când suntem neliniștiți.

Acestea sunt, desigur, generalizări. În cazul în care comportamentele rămân necontrolate, ele creează emoții negative. Adesea nu ne observăm propriul comportament. O voce ridicată ca răspuns la furie sau încântare indică faptul că s-ar putea să nici nu fim conștienți că o facem. Dacă vrei să schimbi starea de a gestiona rar sau niciodată reacții, emoții sau impulsuri nefolositoare, vei fi nevoit să:

- înțelegi costurile anxietății și ale stresului asociat și să te hotărăști că nu vrei să mai plătești acel preț
- înțelegi mecanismele declanșatoare care îți sunt proprii ție ca individ
- te angajezi într-o reflecție mai lungă asupra comportamentului tău.

Inițial, aceasta va presupune mai multă retrospecție, dar, cu exercițiu, te vei surprinde la mijloc. Într-un final, vei obține anticipația în privința impulsurilor nefolositoare și a obiceiurilor rele înainte să acționezi conform lor.

Memoria noastră

Pentru a obține și a ne îmbunătăți dezvoltarea auto-dirijată, trebuie să ne utilizăm capacitatea specific umană de a gestiona emoțiile. Aceasta, la rândul său, presupune să avem cunoștințe despre diferitele mecanisme pentru a stoca și a readuce în prim-plan amintirile și de a înțelege diferitele moduri în care sunt formate și stocate amintirile emoționale.

Majoritatea oamenilor sunt conștienți că au un sistem de memorie pe termen scurt și un sistem de memorie pe termen lung. Creierul uman are un număr de centri implicați în ceea ce în mod obișnuit numim memorie.

- Memoria episodică este memoria evenimentelor, a timpurilor, a locurilor, a emoțiilor asociate și a altor cunoștințe contextuale care pot fi afirmate în mod explicit, cunoscute ca evenimente autobiografice.
- Memoria semantică se referă la memoria înțelesurilor, a înțelegerilor și a altor tipuri de cunoaștere bazată pe concept, nelegate de o experiență specifică. Memoria semantică include cunoștințe generalizate care nu implică memoria unui eveniment specific. Această amintire colectivă a faptelor și a informației sau a cunoștințelor generale despre lume este considerată a fi, în general, independentă de context și de relevanță personală. De exemplu, poți răspunde la o întrebare de genul „Este o cheie o unealtă sau un animal?” fără a ține minte evenimentul specific când ai învățat că o cheie este o unealtă.
- Memoria declarativă sau explicită: împreună, memoria semantică și cea episodică alcătuiesc una dintre cele două părți majore ale memoriei, categoria

numită „memorie declarativă“.

- Memoria procedurală sau implicită este opusul memoriei declarative și se manifestă în acțiuni cum ar fi cântatul la pian, mersul pe bicicletă sau utilizarea unui instrument. Memoria procedurală nu pare să implice hipocampusul; în schimb, ea pare să fie asociată cu modificări în cerebel, în ganglionii bazali și în cortexul motor, toate implicate în controlul motor. Ca dovezi în sprijinul acestor afirmații, memoria procedurală nu este afectată de amnezia cauzată de leziuni ale hipocampusului, dar este afectată de leziuni ale cerebelului și de boli neurodegenerative.

Formarea de noi amintiri episodice este realizată de lobul temporal median, o structură care include hipocampusul. Fără lobul temporal median, o persoană este, în continuare, capabilă să formeze amintiri procedurale, dar nu își poate aminti evenimentele în timpul cărora au avut loc.

De la trei luni după concepție până la vârsta de cinci ani, toate stările fizice ale omului sunt stocate în amigdala cerebrală împreună cu contextele perceptuale care au însoțit stările. Motivele pentru care nu ținem minte traumele prin care am trecut foarte timpuriu în viață sunt explicate de funcționarea paralelă a sistemelor noastre de memorie explicite (hipocampale) și implicite (amigdalice). În copilărie, în timp ce amigdala cerebrală este capabilă să înregistreze amintirile inconștiente de la acea vârstă, hipocampusul este în continuare imatur.

Amigdala cerebrală efectuează două procese:

- de a depozita orice stare fizică nouă împreună cu contextul ei perceptual asociat
- de a redeclanșa starea fizică corporală asociată atunci când întâlnește un context perceptual familiar în timpul unui episod ulterior.

Aproximativ la vârsta de cinci ani, amigdala cerebrală întrerupe primul proces și continuă al doilea proces de redeclanșare pentru restul vieții persoanei.

De exemplu, dacă o mamă gravidă a alunecat și s-a speriat, starea fiziologică a mamei (astfel de mecanisme de apărare cunoscute precum bătaii ale inimii, tensiune musculară, schimbări corporale, inhibiție, fugă, pregătire pentru un atac defensiv) sunt trăite și în pântec de către copil. Stările fizice corporale asociate cu frica sunt apoi stocate în amigdala cerebrală a bebelușului împreună cu contextul perceptual al mișcării de cădere atunci când mama a alunecat. În timpul unei alunecări ulterioare, prin învățarea asociativă a fricii condiționate, bebelușul poate trece prin aceleași stări fizice (bătaii ale inimii etc.) indiferent dacă mama o face sau nu. Răspunsul de frică este declanșat automat de amigdala cerebrală a bebelușului.

Astfel, traumele din copilăria timpurie pot afecta funcțiile mentale, fiziologice și comportamentale ale adulților prin mecanisme pe care aceștia nu le pot accesa în mod conștient. Aceleași bătaii ale inimii pot fi trăite și 30 sau 40 de ani mai târziu când, fiind pasager al unei linii aeriene, ai parte de turbulențe de moment, care seamănă cu acea alunecare prenatală inițială. Însă, acest context perceptual similar și starea fizică ce îl însoțește sunt asociate acum „fricii de a zbura“.

Hipocampusul este, de asemenea, în mod special sensibil la codificarea contextului asociată cu o experiență adversă. Din cauza hipocampusului, nu numai că un stimul poate deveni o sursă de frică condiționată, dar, de asemenea, toate obiectele ce îl înconjoară i se vor asocia, plus situația sau locul în care se petrec.

Deoarece neo-cortexul a evoluat din creierul emoțional, există nenumărate conexiuni între cele două; mai multe ce se extind în sus decât în jos. Acest aspect dă creierului emoțional o influență enormă asupra dispoziției, a felului cum gândim, precum și cum simțim.

Însă, sistemul limbic și-a dezvoltat o abilitate rudimentară pentru memorie și învățare ca să evite să intre în alertă maximă de fiecare dată când simțurile detectează o sursă de pericol. Trebuie să fie capabil să recunoască care stimuli sunt amenințări și care nu sunt; un proces pe care îl numim asocierea de tipare, care se află și astăzi la baza funcționării minții noastre.

Multe alte structuri din sistemul nostru limbic ajută la codificarea amintirilor noastre pe termen lung. Centrat în sistemul limbic, centrul emoțional al creierului s-a dezvoltat cu milioane de ani înaintea neo-cortexului, cel din urmă fiind cea mai importantă parte a creierului nostru, cea responsabilă de gândire, planificare, memorie și de alte funcții. Sistemul limbic are de-a face cu emoția în

stare pură; centrii superiori sunt cei care dau lucrurilor o turnură mai subtilă, măbind plăcerea și dorința în capacitatea de a ne apropia și de a ține la alte ființe umane, de exemplu.

Asocierea de tipare și modelul APET

Cu cât este mai complexă o formă de viață, cu atât mai bogate și mai variate îi sunt tiparele instinctive și cu atât are la dispoziție mai multă flexibilitate pentru a desăvârși tiparul model într-un mediu viu. Toate mamiferele sunt programate să aibă comportamente instinctive corespunzătoare speciei în timpul somnului REM, încă de când sunt doar fetoși în pântec. Somnul REM acoperă o proporție ridicată din somnul fetoșilor și al nou-născuților și scade semnificativ pe măsură ce corpul începe să se maturizeze.

Crearea de modele instinctive în aceste momente explică toate comportamentele specifice speciei respective, cum ar fi capacitatea păsărilor de a ști ce materiale să folosească pentru a-și construi cuiburile, capacitatea animalelor sălbatice de a recunoaște un prădător și cunoașterea de către bebeluși a nevoii de a localiza sfârscul și de a ne căuta chipurile pentru a stabili o legătură. Însă, aceste tipare instinctive nu pot fi specifice. Trebuie să fie suficient de flexibile pentru a permite să fie completate în moduri diferite, în medii diferite.

Astfel, un pui de căprioară va recunoaște o gamă de tipuri de sunete pe care le poate scoate mama sa. Un bebeluș va accepta tetina biberonului din care bea lapte.

Bebelușii vor fi în stare să vorbească limba pe care o aud vorbită în jurul lor, oricare ar fi ea și palatul moale al gurii se va adapta la varietatea de sunete care se așteaptă de la ei (care pot fi auzite atunci când indivizii vorbesc cu un accent străin în limba voastră nativă).

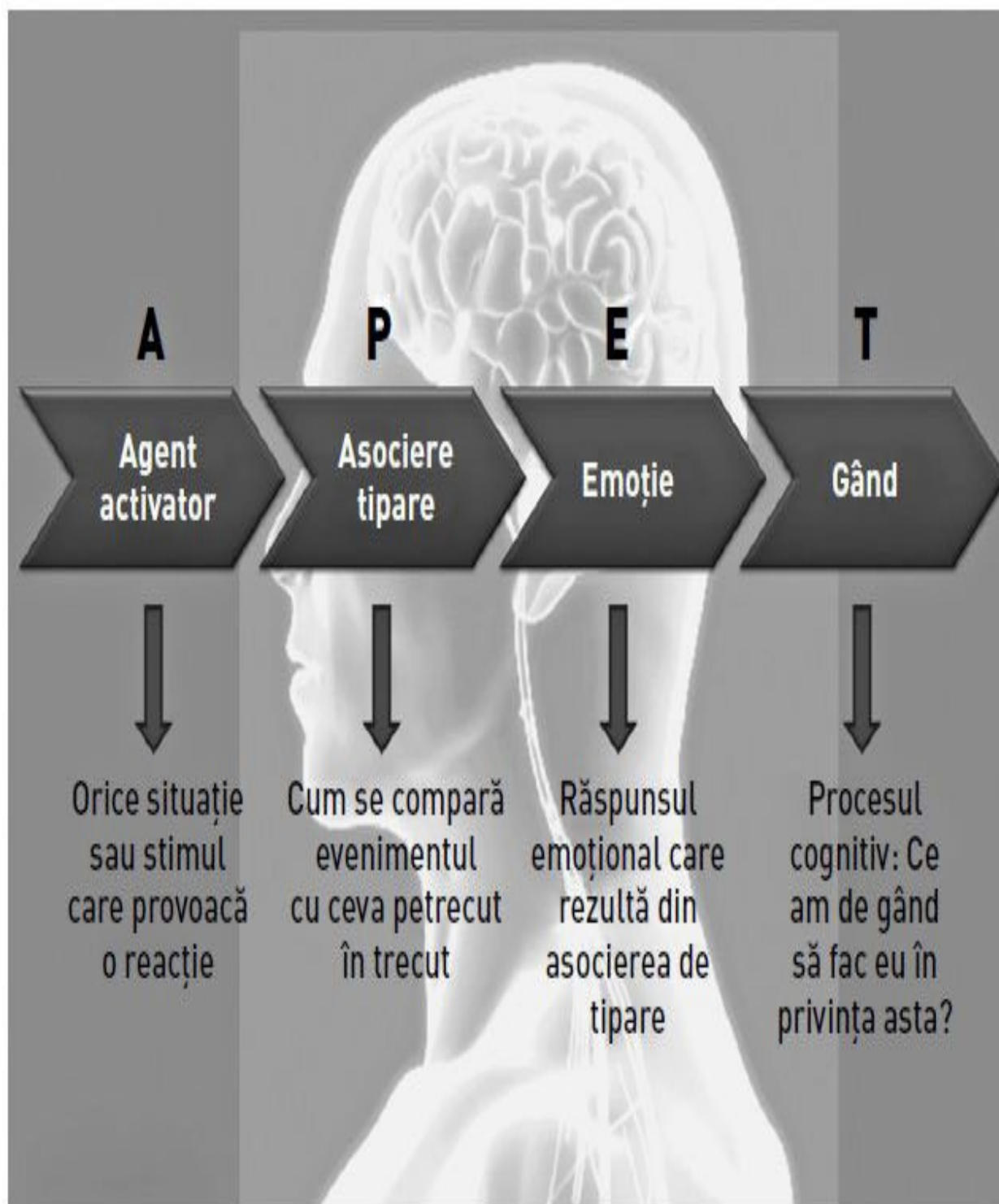
Procesul de asociere de tipare este, deci, o parte instinctivă a creierului uman ce funcționează atunci când transformăm cadre vechi în unele noi. Procesul de asociere de tipare se află în spatele înclinației noastre naturale de a descrie un lucru folosindu-ne de un altul („Asta și asta sunt ca...”) și de a ne exprima

folosind metafore.

S-a demonstrat că visele sunt asocieri exacte de tipare sau metafore pentru grijile cu o mare încărcătură emoțională din timpul zilei, care nu au fost exprimate înainte de culcare. Scenariile adesea ciudate pe care le visăm în timpul somnului nostru REM din timpul nopții sunt redări metaforice ale acelor preocupări din timpul zilei, iar visarea ne ajută să le dezactivăm (nu e același lucru cu a le rezolva). Astfel, excitarea emoțională din creier este redusă și suntem liberi să ne ocupăm de nevoile zilei următoare. Astfel că același proces, somnul REM, care ne programează întâia oară comportamentul instinctiv sub forma tiparelor anticipate genetic, este, de asemenea, metoda prin care tiparele de stimulare „rămase” de la trezire sunt dezactivate în fiecare noapte.

Asocierea de tipare este ceea ce creierul emoțional al unui animal utilizează atunci când la orizont apare un copac și este recunoscut ca nefiind un pericol sau atunci când apare un alt animal, care este de îndată recunoscut ca atare, și anume, ca un prădător. Așa cum am mai spus, acest răspuns „amenințare/lipsă de amenințare” este rezolvat în primele milisecunde după perceperea stimulului. Odată cu dezvoltarea neo-cortexului și a rațiunii (al treilea creier), noi, oamenii, avem acum o varietate mai mare de răspunsuri disponibile atunci când înregistrăm stimuli în mediu.

Prin gândire, neo-cortexul a moderat răspunsuri emoționale, aducând mai multă diversitate rațiunii într-o situație ciudată – cunoașterea, de exemplu, că omul care în aparență blochează în mod sfidător drumul mașinii noastre nu este un agresor, ci doar un polițist de la divizia rutieră care își face datoria. Însă, atunci când stimulul este cel care cauzează o excitare emoțională semnificativă (ceva cade cu zgomot și noi tresărim), creierul rațional nu are nici un rol în acea reacție instantanee. Amigdala cerebrală din cel de-al doilea creier este cea care face asocierea de tipare și reacționează înainte ca neo-cortexul din cel de-al treilea creier să „aibă șansa să intervină”.



*Modelul APET (Joe Griffin și Ivan Tyrell,
Institutul European pentru Studii Terapeutice)*

Aceasta este o descoperire relativ recentă – abilitatea creierului emoțional de a fi cu un pas în fața neo-cortexului a fost descoperirea cercetătorului Joseph LeDoux. Are o mare importanță în evoluția practicii utilizării modelului APET, realizat de către Joe Griffin și Ivan Tyrell de la Institutul European pentru Studii Terapeutice, model care a înlocuit modelul ABC al terapiei comportamentale cognitive. LeDoux a descoperit anumite semnale ale fricii transmise de simțuri, care, odată transmise spre talamus, sunt imediate trimise de-a lungul unei „piste rapide“ neuronale spre amigdala cerebrală, ajungând cu o jumătate de secundă înainte ca semnalele trimise pe ruta obișnuită să ajungă la neo-cortex. Acea jumătate de secundă este semnificativă atunci când vorbim de reacția creierului și de supraviețuire.

Modelul APET recunoaște ordinea în care cunoaștem de pe acum că au loc diferitele stadii ale percepției și ale evaluării. Gândirea negru și alb, care se află la baza categoriilor identificate de terapeuții cognitivi, este stilul de gândire al creierului emoțional. Este rezultatul excitării și al deturnării asociate a neo-cortexului, nu cauza excitării. Modelul APET ia în considerare cunoștințele cele mai noi din neuroștiință despre funcționarea creierului uman și le utilizează pentru o dezvoltare mai eficientă.

A-ul din APET vine de la agent activator: orice eveniment sau stimul din mediu, exact ca în modelul cognitiv. Informația despre acel stimul, receptată prin simțuri, este procesată prin partea creierului responsabilă pentru asocierea tiparelor (P), care dă naștere la o emoție (E), care poate inspira anumite gânduri (T).

Implicațiile posibile sunt:

- Comunicarea cu o persoană aflată într-o stare ridicată de excitare emoțională este afectată. Doar atunci când o persoană este calmă, neo-cortexul ei poate face uz de subtilele „nuanțe de gri“ ale gândirii și recontextualiza abilitățile care permit adaptarea tiparelor și rezolvarea de probleme. Prin urmare, să ne asigurăm că o persoană este calmă este o condiție prestabilită esențială pentru o comunicare eficientă la serviciu.

- Unele evenimente traumatice nu sunt niciodată procesate în neo-cortex pentru a fi verbalizate și raționalizate. Orice amintire a unui eveniment traumatic, pur și simplu, declanșează din nou răspunsurile emoționale și psihologice. Astfel, procesele care încurajează persoana să re trăiască sau să „discute“ incidentul pot face la fel de bine ca experiența repetată să fie mai intensă.
- Fiecare literă din modelul APET reprezintă potențial un punct de posibilă schimbare. În anumite situații, cel mai eficient poate fi să schimbăm agentul activator, adică să încurajăm sau să sugerăm strategii pentru schimbarea unei cariere nesatisfăcătoare sau pentru a reduce teama de figuri autoritare.

Emoția (E-ul din model) trebuie mereu calmată înainte ca cineva să poată învăța să gândească într-o manieră mai puțin categorică. Este imposibil de comunicat în întregime cu o persoană care este în mod evident excitată emoțional, așa cum știu foarte mulți dintre noi din experiența certurilor. Chiar dacă nu este evident pentru cel care privește, depresia este, în egală măsură, o stare de excitație ca și furia.

Excitarea emoțională, cu logica sa neagră sau albă, blochează accesul spre raționamentul mai subtil al funcțiilor superioare ale creierelor oamenilor. Astfel, persoana deprimată crede că totul merge întotdeauna greșit și că nici o relație nu va funcționa vreodată, pentru că nu există nuanțe de gri în gândirea alb sau negru.

Excitarea emoțională ridicată fixează concentrarea oamenilor într-o stare de transă negativă în care sunt obligați să vadă lumea și circumstanțele în care se află dintr-un punct de vedere limitant. Predarea tehnicilor de relaxare și lucrul cu indivizi care sunt într-o stare de relaxare adâncă reduce strânsoarea paralizantă a creierului emoțional asupra neo-cortexului.

Într-un final, este extrem de valoros să lucrăm cu orice gânduri sau tipare de comportament nefolositoare (T) care pot să îi rețină pe clienți, scăzându-le încrederea, creând nefericire sau cerând prea mult de la ei. Atunci când oamenii sunt relaxați și centrul atenției lor este mutat de pe emoții, neo-cortexul poate transmite un nou tipar creierului emoțional.

În mod conștient sau inconștient, un gând este sprijinit de o emoție sau de un lanț de emoții. Prin urmare, gândirea noastră servește unei agende emoționale.

Gândirea este o adaptare evolutivă care, într-un final, ne ajută să ne îndeplinim nevoile – de faimă și avere, satisfacția de a rezolva un mister, bucuria de a da naștere unei noi opere sau invenții și așa mai departe.

Un gând, prin urmare, este mereu finalitatea, nu începutul unui proces APET.

Visarea este un exemplu clar al felului în care creierul nostru urmează mereu o agendă motivată emoțional. Oamenii trec prin aproximativ cinci perioade de somn REM pe noapte, timp în care visează. Visele sunt asocieri de tipare exacte ale unor agende motivate emoțional care nu au fost rezolvate în timpul zilei. Oferind asocierea de tipare excitării emoționale, visul o dezactivează, eliberându-ne procesele de gândire pentru a se ocupa de orice noi agenți de activare vor apărea în următoarea zi.

Asocierea incorectă sau nepotrivită de tipare se află în centrul majorității problemelor psihologice. Cele mai eficiente tratamente implică detașarea de vechile tipare nefolositoare și cimentarea în noi tipare care ne responsabilizează.

Competențe pentru auto-control

În ultimele două decenii, rolul emoției în comportament a fost și este examinat cu rigoare academică. Mai devreme, în acest capitol, am aruncat o privire asupra centrilor implicați din creier și asupra felului în care memoria și emoția mamiferelor au mai multe mecanisme la lucru, în funcție de percepțiile amenințării. Prin urmare, în scopul învățării auto-dirijate, următoarele competențe reflectă părerea mea în legătură cu următorul pas de la conștiință de sine la auto-control. Evaluările complete au fost trecute în tabelul de Duminică, dacă te-ai hotărât că vrei să progresezi mai formal, utilizând o modalitate de evaluare și de sprijin.

Auto-reglare: Gestionarea emoțiilor și oprirea impulsurilor nefolositoare

Pentru a avea această competență trebuie să:

- ☐ Încetezi să acționezi din impuls atunci când aceasta duce la un comportament neproductiv
- ☐ Rămâi concentrat, pozitiv și netulburat chiar în cele mai dificile momente
- ☐ Gestionezi emoțiile deranjante și să reduci anxietatea asociată cu trăirea lor
- ☐ Să gândești lucid, rămânând concentrat sub presiune.

Autenticitate: Să rămâi consecvent cu tine însuși și cu ceilalți

Pentru a avea această competență trebuie să:

- ☐ Construiești încrederea prin consecvență și prin comportamentul tău congruent (cuvintele și acțiunile corespund)
- ☐ Acționezi etic, să fii dincolo de orice reproș sau dubii asupra motivelor acțiunilor tale
- ☐ Recunoști greșelile și să confrunți acțiunile lipsite de etică ale altora (toleranță zero)
- ☐ Îți susții convingerile chiar atunci când te afli în minoritate
- ☐ Te aștepti ca, din când în când, să mai greșești și să dovedești simțul umorului și compasiune în acele momente.

Responsabilitate: Preluarea responsabilității, asumarea propriei performanțe

Pentru a avea această competență trebuie să:

- ☐ Îți asumi responsabilitatea pentru acțiunile tale și pentru lipsa de acțiune, după caz
- ☐ Clarifici greșelile de comunicare și să îți păstrezi promisiunile

- ☐ Te obligi să îți atingi scopurile
- ☐ Dai prioritate la ceea ce este important și urgent în fiecare zi de serviciu.

Flexibilitate: Adoptarea schimbării și adaptarea la schimbare

Pentru a avea această competență trebuie să:

- ☐ Ții cont de potențialul de schimbare în planul tău
- ☐ Fii capabil să renunți, să accepți priorități variabile și un ritm provocator al schimbării
- ☐ Fii adaptabil în felul în care percepi evenimentele și oamenii
- ☐ Fii deschis să înfrunți probleme în schimbare și să analizezi implicațiile personale
- ☐ Fii inovator pentru a gestiona schimbarea, generarea și împărtășirea ideilor.

Auto-motivație: Gestionarea pozitivă a perspectivei

Pentru a avea această competență trebuie să:

- ☐ Fii motivat să atingi și să îmbunătățești standarde înalte
- ☐ Demonstrezi devotament în toate relațiile tale
- ☐ Cauți întâi oportunitatea, nu problema
- ☐ Demonstrezi perseverență în atingerea scopurilor și intenție în depășirea barierelor și a piedicilor.

Dacă bifezi toate punctele de la aceste competențe, ai o maturitate emoțională deosebită. Dezvoltarea unui EQ ridicat presupune o auto-evaluare precisă și

comportament consistent în toate circumstanțele.

Cum să devenim alfabetizați emoțional

Alfabetizarea emoțională este capacitatea de a identifica și de a eticheta emoțiile pozitive și negative, inclusiv orice alte emoții-pătură, cum ar fi teama sau furia. Aceasta este o aptitudine care vine în sprijinul procesului de „recablare” a asocierii de tipare.

Capacitatea de a eticheta cu precizie emoții distincte ne permite să examinăm primul moment în care am trăit acele emoții. În mod frecvent, comportamentele nefolositoare la adulți pot fi legate de un eveniment din trecut. În timpul unui incident trecem printr-un lanț de emoții și facem ca acesta să aibă însemnătate pentru noi, pentru standardele noastre sau locul nostru în lume.

Folosim nivelul de fantezie al conștiinței de sine (al treilea nivel, a se vedea Luni) pentru a reinterpreta datele incidentului. Aducem apoi povestea în centrul atenției, iar faptele propriu-zise care au avut loc dispar încet din memorie.

Interpretarea falsă este, apoi, rememorată și transferată în mod nepotrivit în viața de mai târziu. Acest ciclu se poate repeta de mai multe ori, povestea îndepărtându-se astfel din ce în ce mai mult de faptele inițiale.

Antrenarea unui nou mușchi

Pentru a-ți dezvolta conștiința de sine și auto-controlul, trebuie să îți dezvolti o parte diferită a creierului. Este un proces similar cu antrenarea unui nou mușchi și necesită atenție și concentrare. Prin urmare, pentru a te ajuta, iată câteva reguli pe care le poți aplica rapid și ușor.

- Pentru a-ți exprima gândurile, folosește cuvintele „Eu cred...”
- Pentru a-ți exprima sentimentele, folosește cuvintele „Eu simt...”, și apoi adaugă un sentiment. Dacă spui: „Simt că...”, atunci exprimi, de fapt, ceea ce gândești.
- Utilizează următorul tabel de emoții pentru a-ți lărgi vocabularul cu adjective referitoare la emoții.

■

Supărat	Trist	Bucuros	Speriat
mânios*	melancolic	amuzat	temător
enervat*	deprimat*	confortabil	agitat
rușinat	abătut	mulțumit	singur
umilit*	descurajat	extaziat	stingher
vinovat	nefericit	efervescent	preocupat
iritat	învins	încântat	confuz
gelos*	deznădăjduit	entuziasmat	nefericit
dezamăgit	mâhnit	fascinat	emoționat
descurajat	rănit	împlinit	uituc
frustrat*	singuratic	vesel	ignorat*
furios*	exclus	glorios	inhibat

■

În principiu, avem doar patru sentimente primare: supărare, tristețe, bucurie și frică. Însă, utilizăm numeroase cuvinte diferite pentru a le descrie la nivele de intensitate diferite.

Recunoașterea emoțiilor-pătură

Sentimentele pot fi la rândul lor complexe, cunoscute ca sentimente-pătură, indicate printr-un asterisc (*) în tabel. Sub o emoție-pătură se află amintirile emoționale care îți oferă o perspectivă mult mai bună a ceea ce te motivează. Cu alte cuvinte, poate că te porți agresiv cu o persoană pe care o iubești, dar, în subconștient, îți este frică că poate nu te iubește, te va abandona, poate că iubește pe altcineva, te va umili în fața prietenilor și a familiei și așa mai departe. Unele emoții sunt compuse din două sau mai multe sentimente primare. De exemplu, gelozia poate conține invidie, mânie, frică, tristețe, un sentiment de pierdere și așa mai departe. Pentru a susține schimbări benefice, este foarte important să înveți să distingi emoțiile individuale incluse în emoții complexe. Trebuie să explorezi ce ar fi putut să o declanșeze inițial pe oricare dintre ele, deoarece frustrarea, furia și confuzia nu îți ajută cauza.

Ne putem folosi perspectiva personală și capacitatea de a ne evalua sentimentele pentru a face o incursiune în trecut, atunci când am trăit întâia oară aceste emoții, lucru ce este posibil să fi avut loc înainte de vârsta de cinci ani sau chiar înainte de a ne naște, așa cum s-a discutat mai devreme în acest capitol.

Exercițiu de alfabetizare emoțională

Realizează o listă cu toate emoțiile prin care este posibil să treci la locul tău de muncă: de exemplu, satisfacție profesională, furie, bucurie, tovarășie, anxietate,

mulțumire, entuziasm, frică, tristețe și frustrare.

- Realizează o listă cu tiparele comportamentale care însoțesc emoțiile pe care este probabil să le întâlnești la serviciu
- Pentru toate emoțiile de pe lista ta, care sunt acțiunile corespunzătoare?
- Explorează orice tipar comportamental inutil. De exemplu, eviți să te întâlnești cu șeful tău pentru că îți este frică să nu fii mutat de la locul tău de muncă.
- Privește-ți comportamentul ca reacție la alte situații de la locul de muncă. Vizualizează-te în acea situație, re-evaluând orice convingeri negative pe care ți le-ai format despre tine sau despre alții. Pe măsură ce aptitudinea crește, poți alege un nou răspuns la lanțul de emoții declanșate de situație, dacă le vei întâlni din nou.

Intrări de jurnal și activități

Ar trebui să ceri unui prieten care te cunoaște bine să îți treacă în revistă punctele forte dintre competențele de auto-control menționate mai devreme în acest capitol, ca o modalitate de a-ți îmbunătăți zonele în care ești mai puțin capabil. Ține minte că un scop important al exercițiilor este de a face mici schimbări în raza limitelor tale. Scopul nu este să fii perfect. Fii blând cu tine însuși, dacă nu ești extrem de satisfăcut de rezultate sau de viteza cu care progresezi.

Exerciții pentru a genera un observator intern

Exersează analiza rădăcinilor emoționale ale comportamentului tău în situații de rutină de la locul de muncă. Eficacitatea întâlnirilor și impactul lor asupra gradului de stres se datorează, în principal, relațiilor umane. Pregătește-te reflectând la întâlniri trecute, utilizând competențele descrise ieri și azi. Consultă-ți agenda cât de devreme posibil. Întâlnirile de rutină încarcă agenda; însă, poți în continuare să îți crești conștiința de sine și auto-controlul folosindu-le ca vehicule. Află în avans cum privesc alți participanți itemii din agendă.

Poți să le explici că lucrezi la auto-dezvoltare pentru a face întâlnirile mai valoroase. Înregistrează concluziile reflecției în jurnal:

- ce s-a întâmplat și cum te-ai simțit în legătură cu asta
- ce a mers bine
- ce ai schimba.

Semne ale unui EQ scăzut de căutat:

- Diversiune – spune cuiva anumite detalii, dar fii conștient că un anumit aspect al comunicării declanșează emoție, interferând cu mesajul. Fii conștient de această emoție, faptul că vezi acea persoană înțelegându-ți o ambiție neîndeplinită, iar tu te simți înfrânt în propriile ambiții
- Distragere – limbajul corporal al unuia sau al mai multor persoane dintre cele prezente semnifică nerăbdare, iar această comunicare non-verbală este transmisă ca replică de tine
- Dialog intern – gândul îți rățăcește și îți ascuți vocea interioară deoarece un anumit aspect al lui „aici și acum” nu este suficient de interesant

- Interpretare greșită – faci astfel încât lucrurile zise și făcute la întâlnire să semnifice ceva contrar în ceea ce te privește, când, în realitate, nu există nici o aluzie personală
- Retrageră – ești reținut sau nu contribui deloc, acestea sunt comportamente indirecte sau pasiv agresive
- Izbucniri emoționale – comportament scandalos care caută atenția! Poate include și monologul „și încă ceva“, iar șiruri de nevoi emoționale nesatisfăcute, adesea neexprimate anterior, ies la suprafață toate deodată
- Apel la umor – pentru a evita dezbateră sau recunoașterea unei alte probleme, oprind-o astfel de la a se manifesta
- Pierderea concentrării – ce te obsedează și îți reține atenția și unde dispari mental? Poate că te-ai simțit ofensat de ceva făcut sau spus de participanți. Te retragi în auto-negare, auto-justificare, evitare sau în altceva?

Rezumat

Acest capitol a acoperit mecanismele auto-controlului, ale conștiinței și ale memoriei emoționale necesare pentru a ne controla tiparele comportamentale.

Am fost atenți la:

- Dobândirea unui auto-control mai bun, utilizând capacitatea umană de învățare asociativă și abilitatea de a ne stăpâni răspunsurile condiționate
- Mecanismele memoriei pentru înregistrarea și rememorarea amintirilor
- Asocierea de tipare și un model ce descrie răspunsurile umane – modelul APET ne oferă perspective asupra motivului pentru care reacționăm într-un anumit mod în condiții adverse și ceea ce putem să facem în legătură cu asta
- Competențe pentru auto-control – capacitatea umană de a gestiona emoțiile și orice reacție la tipare de emoții
- Dezvoltarea inteligenței emoționale utilizând auto-reflecția (în retrospectivă) ca parte a curbei de învățare pentru moderarea comportamentului în scopul prezicerii reacțiilor adverse și al prevenirii re-apariției obiceiurilor proaste

- Exprimarea exemplelor de conștiință emoțională în diferite stadii de dezvoltare și demonstrarea felului în care se pot analiza rădăcinile emoționale ale comportamentului tău
- Identificarea competențelor de auto-control care sunt puncte forte și a celor care necesită dezvoltare
- Cum devenim alfabetizați emoțional pentru a reuși să identificăm emoțiile-pătură care împiedică progresul și cum etichetăm corect emoțiile atât pozitive, cât și negative, în funcție de intensitatea lor
- Utilizarea intrărilor de jurnal pentru auto-observare pentru a îți analiza comportamentul și rădăcinile lui emoționale
- Exemple de EQ scăzut

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Oamenii au mai multe tipuri de memorie. Care dintre următoarele variante este incorectă?

- a) Memorie pe termen lung și memorie pe termen scurt
- b) Memorie explicită și memorie implicită
- c) Memorie procedurală și memorie declarativă
- d) Memorie internă și memorie externă

2. Creierul emoțional conține mai multe elemente. Care dintre variante este corectă?

- a) Sistemul limbic conține amigdala cerebrală, talamusul și hipocampusul
- b) Creierul reptilian, sistemul limbic și centrul cognitiv
- c) Neo-cortexul, cortexul senzorial primar și puntea talamo-amigdaliană
- d) Primul, al doilea și al treilea centru cognitiv din creier

3. Creierul primitiv evaluează stimulii pentru amenințări potențiale. Răspunsul declanșat este cunoscut ca:

- a) Răspuns de fugă, foame sau festin
- b) Răspuns de luptă, fugă sau îngheț
- c) Răspuns de frică, luptă sau îngheț
- d) Răspuns de fugă, frică sau luptă

4. Care dintre următoarele variante descrie modelul APET?

- a) Modelul APET recunoaște ordinea percepției și a evaluării
- b) Modelul APET descrie fluxul de la centrul reptilian la centrul limbic și cognitiv
- c) Modelul APET descrie fluxul spre neo-cortex prin puntea talamo-amigdală
- d) Modelul APET descrie fluxul de la primul centru din creier spre cel de-al doilea și cel de-al treilea centru din creier

5. Modelul APET funcționează în patru pași. Selectați descrierea corespunzătoare.

- a) Modelul APET recunoaște ordinea percepției și a evaluării: A este agentul activator, P este procesul de asociere de tipare, E este răspunsul emoțional și T este procesul gândirii
- b) Modelul APET recunoaște ordinea percepției și a acțiunii: A este agentul afectiv, P este procesul de percepție, E este răspunsul efectiv și T este procesul gândirii
- c) Modelul APET descrie pașii de la cortexurile senzoriale primare prin puntea talamo-amigdaliană spre neo-cortex
- d) Modelul APET descrie fluxul de la primul creier reptilian, prin cel de-al doilea creier imotil spre cel de-al treilea centru cognitiv din creier

MIERCURI

Gestionarea stresului

Capitolele anterioare au pregătit terenul pentru a deveni mai conștienți de noi înșine și a ne vedea într-un mod mai obiectiv. Am acoperit și noile informații apărute în ultimele două decenii în privința funcției cerebrale și a capacității noastre de a ne gestiona emoțiile și de a ne folosi memoria emoțională.

Puțini cititori vor contrazice, probabil, afirmația că deceniul trecut a fost dificil pentru mulți oameni, indiferent în ce colț al lumii trăiesc aceștia. Prin urmare, capacitatea de a ne descurca într-un mod sustenabil cu stresul extern este una utilă. Abilitatea noastră de a identifica și de a elimina stresul intern provocat de răspunsuri nepotrivite la amenințările percepute este vitală pentru sănătatea noastră pe termen lung, fiziologică și mintală.

Astăzi, vom dobândi o înțelegere a următoarelor subiecte:

- Ce este stresul?
- Ciclul stresului
- Boli asociate cu stresul
- Echilibru viață–serviciu
- Strategii de gestionare a stresului utilizând IE
- O abordare a IE pentru a reduce stresul

Ce este stresul?

Cuvântul stres este derivat din cuvântul latinesc „stringere“, care înseamnă a strânge. Potrivit lui Hinkle (1973), „în secolul al XVII-lea, cuvântul a fost utilizat pentru a descrie «greutăți sau nenorociri»“.

Așa cum am aflat în capitolul de Marți, atunci când suntem amenințați de un tigru (real sau de la birou), corpul nostru pompează noradrenalină pentru a ne pregăti de luptă sau de fugă.

În sânge sunt eliberate zaharuri, colesterol și acizi grași, iar presiunea sanguină și ritmul cardiac cresc.

Există o schimbare de dispoziție imediată, puternică; nu începi să zâmbești sau să râzi în asemenea circumstanțe. Pregătit pentru acțiune, fluxul de noradrenalină este un „imbold“ menit să optimizeze performanța, oferind cea mai bună șansă pentru supraviețuirea pe termen scurt.

În general, oamenii reacționează prost când au parte de prea puțin sau de prea mult stres pe termen lung. Fără vreun sentiment de provocare (eustresul sau stresul „bun“, resimțit ca exaltare sau ca încântare), nu ne-am mai ridica din pat. În situațiile stresante de zi cu zi, experiența este plăcută pentru că supraviețuim amenințării.

În termeni simpli, stresul este un aspect al vieții care poate fi benefic atunci când motivează, inspiră sau încurajează schimbarea. Poate fi opusul atunci când nu o face (pericol) – indivizii simt că nu au resursele pentru a gestiona o situație din trecut, prezent sau viitor.

„Stresul“ de care oamenii se plâng este un sentiment de tensiune sau de presiune resimțit atunci când cerințele solicitate lor (stresorii) sunt percepute ca depășind resursele disponibile.

Ciclul stresului

Răspunsul de luptă sau de fugă a fost foarte bine analizat în capitolele anterioare. În privința creării stresului, acesta apare în următorul ciclu:

- Creierul anterior primește semnalele de primejdie de la ochi, urechi și de la alte simțuri
- Hipotalamusul, în creier, activează glanda pituitară care eliberează hormoni
- Simțurile sunt activate, de exemplu, pupilele se dilată
- Frecvența respiratorie crește, iar respirația devine mai adâncă
- Ficatul eliberează zahăr, colesterol și acizi grași în fluxul sanguin – combustibil pentru luptă sau pentru fugă
- Digestia încetează, iar orificiile vezicii și ale intestinelor se contractă
- Glandele suprarenale eliberează hormoni – adrenalină, noradrenalină și cortizon – ceea ce duce la transpirație și la o capacitate de coagulare sanguină crescută.

Cel mai comun simptom este că oamenii nu se simt bine, iar medicii nu pot găsi o explicație clinică pentru asta. Însă, așa cum am discutat în capitolul de Duminică, în timpul Epocii Pietrei ar fi existat acea mișcare fizică fie de luptă, fie de fugă, iar pericolul ar fi dispărut rapid.



Reacțiile noastre primitive înnăscute

În secolul al XXI-lea, răspunsul corpului este același, dar amenințările pe care le percepem sunt de natură financiară, emoțională, psihologică și socială. Aceste tipuri de amenințări sunt constant prezente în mediul nostru și, în general, nu sunt rezolvate rapid.

Boli asociate cu stresul

Stresul constant provoacă boli deoarece schimbarea metabolică este continuă, împiedicând relaxarea sau somnul corespunzător pentru ca trupul și mintea să se refacă. Unele efecte pe termen lung pot fi: alopecie, cefalee, migrene, atacuri cerebrale, răspuns imun diminuat, nervozitate, calitate slabă a somnului, dureri de gât și de umeri, durere în partea inferioară a spatelui și la picior, astm, boli de piele, tensiune ridicată, circulație proastă, boli cardiovasculare, anumite tipuri de cancer, indigestie, ulcere, sindrom al intestinului iritabil, impotență, tulburări menstruale și artrită reumatoidă. Efectele negative ale stresului pot fi, de asemenea, vizibile sub forma luării de decizii proaste, a unor politici interne negative, a creativității reduse și a apatiei.

Dacă performanța optimă este menținută continuu sau depășită (stres cronic), atunci performanța se deteriorează rapid și, într-un final, oamenii se îmbolnăvesc și mor. Stresul cronic este un fenomen cumulativ care se poate dezvolta de-a lungul vieții sau pe durata a câțeva săptămâni. Se intră într-un cerc vicios sau, mai degrabă, într-o spirală cu răspunsul de stres la frică, ceea ce face ca o persoană să depună mai mult efort pentru o performanță scăzută, cu mai mult timp petrecut lucrând și mai puțin timp pentru relaxare.

Adesea nu „picătura evidentă de stres“ este cea care „umple paharul“. În mediul de lucru, stresul cronic se dezvoltă adesea dintr-un stil de viață încurajat de către angajatori pentru a câștiga un avantaj competitiv pe termen scurt, la care, să spunem, se adaugă o „picătură“ de suferință personală, o schimbare de domiciliu sau probleme într-o relație.

Absenteismul generat de stresul cronic poate cauza o prăbușire în „domino“ a

angajaților, întrucât fiecare persoană are parte de supraîncărcare atunci când are de îndeplinit și sarcinile unui coleg.

Echilibru serviciu-viață

Cât de bine crezi că îți împarți timpul între serviciu și viață personală, între familie și angajator? Așa cum se întâmplă adesea, dacă există sentimentul că echilibrul nu este cel corect, printre motive ar putea să fie:

- Îți place meseria ta
- Îți este frică să îți pui în pericol cariera
- Simți că șeful tău se așteaptă la asta
- Ai de suportat o cultură organizațională obsedată de muncă
- Crezi că trebuie să demonstrezi că te descurci.

Scrie în jurnal ce ai descoperit despre motivul dezechilibrului tău. Orice presiune ar fi la serviciu, este necesar să recunoști importanța relaxării și să faci lucrurile care îți plac.

Strategii de gestionare a stresului utilizând IE

Datorită modului în care este structurat un program de IE (subiect discutat în capitolele de Joi și Vineri), acesta le permite oamenilor să își construiască

aptitudini cu ajutorul cărora să reducă în mod continuu stresul. Întoarcerea la rezultatele programului de grup la fiecare trei luni, pe o perioadă de un an, permite analizarea progresului. Zonele de dezvoltare pot fi împărțite, iar de aici pot fi generate soluții creative. Lucrul în grup recompensează noile comportamente în formare.

Asemenea riscului, stresul este o percepție și, prin urmare, extrem de personal. Iată o serie de măsuri de gestionare a stresului, care, având grijă de ceea ce nu putem evita și eliminând ceea ce putem, vor duce la o sănătate mai bună.

- Gestionează-ți relațiile
- Gestionează-ți mediul
- Gestionează-ți stilul de viață
- Gestionează-ți atitudinea și reacțiile.

Gestionează-ți relațiile

- Timp de o săptămână, notează în jurnal schimbările care se petrec în nivelurile tale de stres, în funcție de persoana cu care interacționezi în acel moment.
- Dezvoltă relații autentice, inteligente emoțional. Asociază-te doar cu persoanele a căror prezență îți face plăcere și care te susțin. Autenticitatea cere conștiință de sine și expresivitate emoțională, astfel încât atunci când ai o conversație cu un individ să fii capabil să îți împărtășești sentimentele în mod deschis, inclusiv orice distragere care îți afectează puterea de a te concentra asupra lor. Relația trebuie să fie echitabilă și bazată pe un sentiment de reciprocitate. Cât de mult lași de la tine poate varia uneori în funcție de nevoile tale, dar, în cele din urmă, vei ajunge la un echilibru.

PONT

Când grijile încep să se acumuleze, vorbește cu cineva cu care ai o relație apropiată.

.....

- Învăță cum să porți conversații pozitive cu aceia care îți creează anxietate nerecunoscându-ți sentimentele și drepturile. Pe cât de mult posibil, curăță-ți viața de oameni care îți descarcă bateria emoțională creând nervozitate și conflicte de neacceptat. Încearcă să nu rămâi blocat în situații și relații deranjante, cauzatoare de nefericire. Acționează pentru a te schimba, mai degrabă decât să încerci să eviți problema sau să îi negi existența. Asumarea de riscuri este cheia pentru starea de bine emoțional.
- Protejează-ți libertatea și spațiul personal. Fă ce vrei și ce simți, dar respectă drepturile altora. Nu le spune altora ce să facă, dar dacă pătrund în viața ta, atrage-le atenția.



Descărcarea bateriei emoționale

- Stabilește o relație de co-formare cu cineva în care ai încredere, preferabil o persoană cu experiență în formare. Întâlnește-te cu acea persoană măcar o dată pe lună, petreceți timp împreună și discutați telefonic săptămânal. Alegeți cărți pentru îmbunătățirea vieții pe care să le citiți și despre care să discutați. Abordați probleme reale, inclusiv negarea și evitarea. Folosiți inclusiv intrările din jurnal și pregătiți sesiunile de co-formare, notând rezultatele de fiecare dată și după reflecție. Notați sfaturile despre formare din capitolul de Vineri.
- Analizează-ți conversațiile căutând tipare de gândire defecte, precum invidie selectivă, prevederea dezastrelor, găsirea vinovatului, generalizarea și proiectarea reacțiilor asupra altora.

Gestionează-ți mediul

- Timp de o săptămână, notează în jurnal schimbările în nivelurile tale de stres și mediul în care te afli în acele momente
- Fără excepții, identifică stresorii și gândește-te ce poți face în legătură cu ei (ex. dezordinea din casă, magazie și garaj; drumurile la serviciu; lipsa unui birou sau a unui „bârlog” doar al tău).
- Înconjoară-te cu repere date de gânduri pozitive și de relaxare.
- Găsește un moment și un loc, în fiecare zi, în care să poți avea intimitate completă. Ia-ți o pauză de la alții și de la presiuni.

Gestionează-ți stilul de viață

Schimbă-ți stilul de viață îndepărtând cauzele stresului. Ia în considerare

următoarele:

- Gestionarea eficientă a timpului este doar una dintre multiplele modalități de a evita să cedezi în fața supraîncărcării provocate de stres.
- Fă-ți timp să înveți și exersează aptitudini de relaxare și de meditație.
- Practică un exercițiu fizic viguros care este convenabil și plăcut. Consultă-te cu doctorul tău înainte să te apuci de un nou program dacă nu ești obișnuit cu el. Uneori ajută ca un prieten să facă exercițiile cu tine pentru a menține disciplina. Mergi la o sală sau la un centru de fitness care are instructori calificați. Participă mereu la sesiunea introductivă. Gândește-te la alternative, cum ar fi să înveți să dansezi, sau alătură-te unui club care promovează învățarea de abilități fizice.
- Ia pauze scurte în fiecare zi (la fiecare 45 de minute dacă lucrezi la calculator) care pot ajuta la îmbunătățirea eficienței și a bunăstării tale pentru restul zilei. Pe lângă aceasta, pauzele ajută la evitarea problemelor de postură (dureri în partea inferioară a spatelui), vedere și traume cauzate de mișcări repetitive.
- Menține o dietă rezonabilă și obiceiuri de somn raționale. Consumă cantități moderate de alcool și utilizează medicamentele în mod înțelept, tu trebuie să deții controlul și nu invers. Evită utilizarea somniferelor, a tranchilizantelor și a altor medicamente care controlează stresul.

PONT

Exercițiul fizic chiar ajută la rezolvarea problemelor de somn, așa cum o face și o dietă care ține cont de mâncărurile care te pot stimula de-a lungul zilei sau care te pot ajuta să dormi noaptea.

.....

Gestionează-ți atitudinea

***Nu ceea ce se întâmplă ne deranjează,
ci mai degrabă modul în care privim ceea ce se
întâmplă.***

Epictet

Gândește-te dacă poți avea o atitudine pozitivă legată de ceva care te face pe tine și pe cei din jurul tău să fiți stresați. Poate fi o slăbiciune, din cauza naturii ei extreme, care ar putea fi modelată să devină un punct forte. În afară de nevoia de a ne echilibra viața și cariera, caracteristicile noastre joacă un rol important în crearea stresului.



Să ne vedem așa cum ne văd alții...

Încearcă să afli păreri altora despre caracteristicile care pot contribui la stresul tău, cum ar fi:

- perfecționismul
- anxietatea greșit direcționată
- nevoia de aprobare din partea altora
- pesimismul
- nerăbdarea
- o dorință de a evita conflictul
- o părere proastă despre sine.

Dacă dorim să evităm stresul inoportun, trebuie să recunoaștem rolul pe care îl joacă aceste caracteristici și să fim pregătiți să ne modificăm valorile. Gândește-te la asta și notează rezultatele în jurnalul tău.

Pe scurt, vom prezenta un audit al stresului care să te facă să începi acest program ca o fază de diagnostic.

O abordare a IE pentru a reduce stresul

Poate vei dori să vezi ce funcționează cel mai bine pentru tine. Trăsăturile unei abordări emoționale inteligente care pot rezolva problema stresului sunt:

- Creșterea competențelor de conștiință de sine, auto-control și conștiință referitoare la alții (empatie și apreciere).
- Privirea vieții ca o serie de provocări de înfruntat, nu de obstacole de evitat. Trece-ți din când în când în revistă obligațiile și asigură-te că sunt potrivite pentru tine. Dacă nu sunt, renunță la ele.
- Fii hotărât, folosind o combinație de comportament entuziast și pozitiv. Identifică abordările pozitive ale evenimentelor, în loc să te chinuiești cu gânduri și emoții negative.
- Înțelegerea costului adevărat al valorilor și al convingerilor noastre.
- Nu deveni unilateral. Nu lăsa un singur lucru să te domine, precum un proiect în desfășurare, munca pentru școală, relații, carieră, sport, hobby-uri și așa mai departe.
- Deschide-te spre noi experiențe: încearcă lucruri complet noi, mâncăruri și locuri necunoscute; asumă-ți responsabilitatea pentru viața și sentimentele tale, dar nu te învinovăți niciodată. Asumarea responsabilității este o filosofie mai bună decât o cultură a învinuirii.

Intrări de jurnal

Utilizând definițiile conștiinței de sine și ale auto-controlului, explorează felul în care te pot ajuta competențele EQ. Transcrie gândurile în jurnal după completarea auditului de stres. Aceasta îți va permite să evaluezi impactul creșterii EQ asupra reducerii stresului.

Exercițiu de reflecție

Alege câteva competențe pentru auto-control (din capitolul de Marți) pe care dorești să le dezvolți. Alege un punct forte pe care vrei să îl utilizezi mai mult. Gândește-te la evenimente de rutină din următoarele două săptămâni pe care le poți folosi pentru a dezvolta aceste competențe. Fixează-ți câteva obiective smart (specifice, măsurabile, orientate spre acțiune, realiste și fixe ca timp). După două săptămâni, răspunde la următoarele întrebări individual sau împreună cu un prieten sau coleg.

- Care a fost cel mai dificil lucru din ultimele două săptămâni în legătură cu schimbarea ta de comportament?
- Ce obstacole te-au oprit din realizarea scopurilor tale zilnice?
- A apărut mereu aceeași distragere sau erau obstacole diferite de fiecare dată?
- Ce te-a ajutat să reușești?
- Care a fost cel mai ușor lucru pentru tine în ultimele două săptămâni, în privința schimbării comportamentale?
- Cunoșteai acest lucru despre tine înainte să începi?
- A existat un moment în care ai avut dificultăți în ceea ce privește scopul tău? Înregistrează ziua în care s-a întâmplat. Ce s-a mai întâmplat atunci?
- Cum te-ai întors „aici și acum”? Poți face asta prin puterea voinței?
- Ce a fost dificil în renunțarea la comportamente vechi – a existat vreo recompensă pentru tine? A discutat observatorul intern cu tine și i-ai ignorat mesajele?

Notează-ți răspunsurile la următoarele întrebări:

- Cum te vezi în momentul cel mai bun (de exemplu, dacă ești un perfecționist,

poate că te soliciți prea tare, încercând să obții imposibilul?)

- În ultimele 12 luni, care a fost cel mai dificil și mai entuziasmant moment din viața ta?
- În ultimele 12 luni, ce aspect al fiecărui eveniment a fost cel mai stresant?

Auditul stresului

Notează în jurnal răspunsurile la următoarele întrebări:

- Te simți vreodată incapabil să te descurci?
- Ți este dificil să te relaxezi?
- Te simți vreodată neliniștit fără motiv?
- Ți este greu să îți arăți sentimentele adevărate?
- Ți este greu să iei decizii?
- Ești adesea iritabil fără motiv?
- Ți faci griji pentru viitor?
- Te simți izolat și neînțeles?
- Te îndoiești că te placi?
- Ți este dificil să te concentrezi?
- Ți se pare că viața și-a pierdut strălucirea?
- Cred că pentru mine stresul este...

● Stresorii din viața mea sunt:

- Presiunile vieții
- Satisfacția în privința vieții
- Sănătatea generală și condiția fizică
- Calitatea vieții
- Relațiile.

Revizuieste intrările anterioare din jurnal pentru a vedea ce trăsături corespund. Transferă învățăturile dintr-o parte în cealaltă. Poți întâlni bariere în învățare sau rezistență la schimbare.

Mâine ne vom ocupa cu dezvoltarea IE la locul de muncă, pentru întreaga organizație.

Rezumat

Împărtășește informațiile despre conștiința de sine, auto-control și gestionarea stresului cu un „amic de învățare“ din viața personală sau profesională. Descoperă utilitatea ca individ precum și ca manager al altora. Respectul și încrederea reciprocă fără interese personale sunt vitale în împărtășirea sau comunicarea de gânduri celorlalți.

Ai acoperit:

- Identificarea stresului & strategii benefice de gestionare a stresului
 - Definiții ale stresului și ciclului stresului
 - Boli asociate cu stresul împreună cu exemple
 - Consecințele eșecului de a gestiona stresul
- Echilibrul serviciu/viață personală și motivația de a obține acest echilibru
 - Un audit al stresului și un plan cu obiective de gestionare

Agenții schimbării trebuie să modeleze noi comportamente. Exercițiile și practicile recomandate în această carte te vor ajuta să acționezi eficient ca manager, sprijinindu-te în schimbarea organizației din care faci parte.

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care este originea cuvântului stres?

- a) Un străvechi cuvânt englezesc pentru greutate sau nefericire
- b) Inginerie mecanică
- c) Un cuvânt arhaic pentru concentrare și emfază
- d) Cuvântul latinesc „stringere“ care înseamnă a strânge

2. Stresul bun este diferit și este cunoscut ca...?

- a) Eustres, manifestat ca exaltare sau încântare
- b) Noradrenalină, care vine din creierul reptilian
- c) Stres primar manifestat în amigdala cerebrală
- d) Cortizon care liniștește creierul

3. Selectează un răspuns care se potrivește afirmației că „Nici un stres nu este bun pentru tine“.

- a) Adevărat

b) Fals

c) Fals în anumite situații

d) Irelevant, pentru că nu există o stare numită stres

4. Care dintre următoarele reacții potențiale la stres reflectă conținutul capitolului?

a) Simțurile sunt activate, pupilele se contractă

b) Ritmul de respirație crește și devine mai superficial

c) Ritmul cardiac și presiunea sanguină cresc

d) Ficatul eliberează zahăr, colesterol și acizi grași în sânge drept combustibil pentru luptă sau fugă

5. Care dintre următoarele motive sunt incorecte în ceea ce privește apariția bolilor asociate cu stresul?

a) Schimbarea metabolică este continuă, prevenind relaxarea sau somnul corespunzător

b) Efectele potențiale pe termen lung sunt: alopecie, cefalee, migrenă, atac cerebral, răspuns imunitar afectat, presiune sanguină ridicată, circulație proastă, boli cardiace, unele tipuri de cancer, ulcere, sindromul intestinului iritabil

c) Efectele stresului pot fi luarea precară de decizii, politici interne, creativitate redusă și apatie

d) Predispoziție genetică la neurogeneză

JOI

Schimbare organizațională

Capitolele de până acum s-au referit la aspectele personale legate de stabilirea nivelului IE și la ce puncte forte anume dorești să devină prioritare. Astăzi și în capitolul de Vineri discutăm aspectele organizaționale ale inteligenței emoționale precum și modul în care generăm schimbarea, gestionăm nesiguranța și ne găsim ritmul. O parte a acestui program trebuie să găsească răspunsul la întrebarea: „Ce va câștiga compania mea dintr-o investiție în IE?” Majoritatea celor care realizează evaluări sunt experți în a-și sprijini clienții în definirea afacerii, iar acest capitol acoperă câteva dintre considerațiile economice.

Astăzi, vom aborda următoarele teme:

- Investiția în IE
- Costul unui EQ scăzut
- Efectul pozitiv al educației/creșterii
- Cum să creezi o cultură IE

Investiția în IE

Mulți oameni fac o adevărată pasiune din a-și reinventa organizația. Sugerez aici că o cultură a IE ar putea fi parte a acestei reinventări. Dacă dorești să schimbi lumea, începe prin a te schimba pe tine însuși.

***Tu trebuie să fii schimbarea
pe care vrei să o vezi în lume.***

Mahatma Gandhi

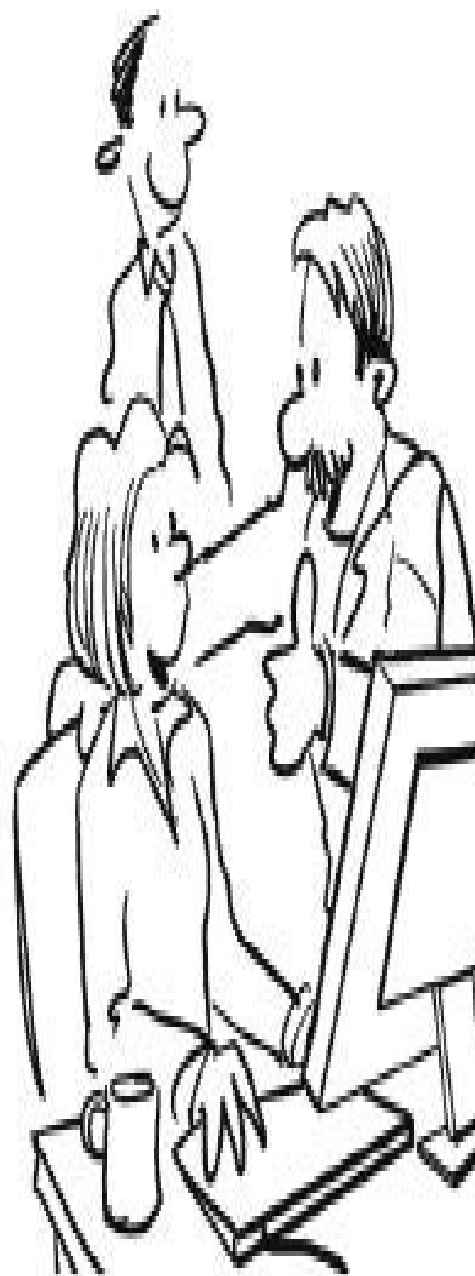
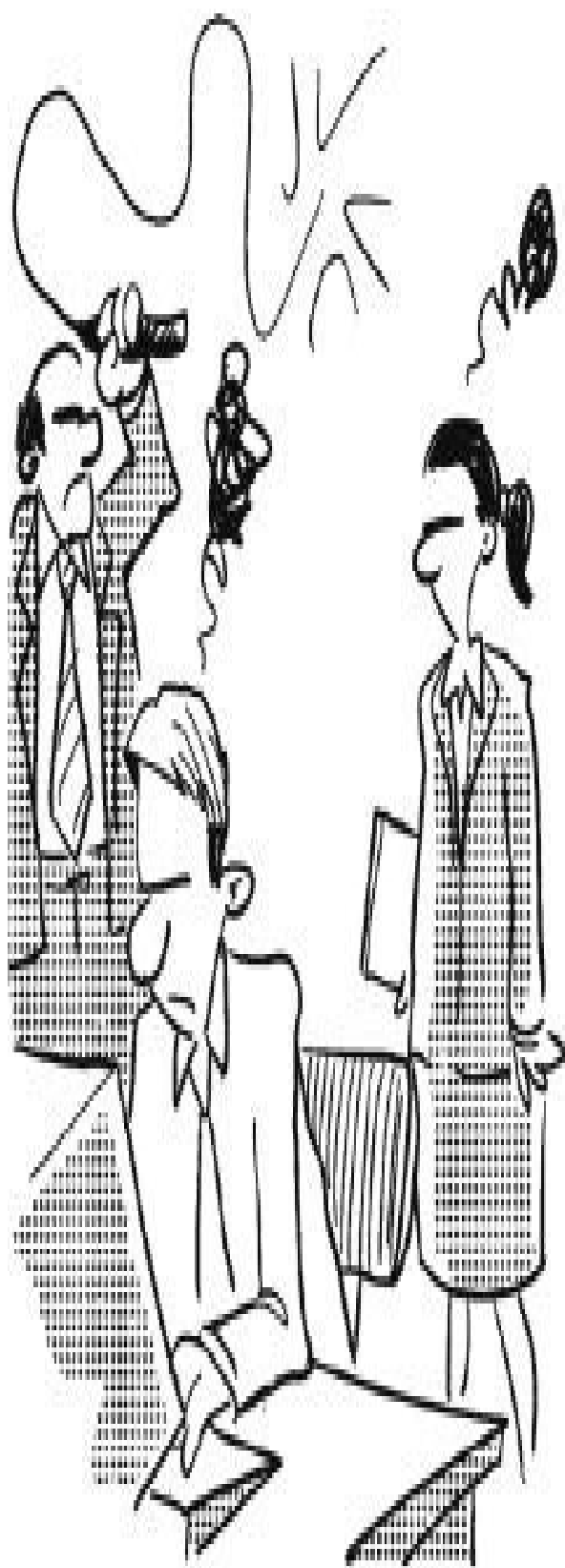
Întâi, să înțelegem contextul de afaceri, analizând un scenariu comun. În secolul XX, specialiștii în resurse umane au căutat să producă măsuri care să:

- ajute linia întâi a companiei să producă orice mai rapid, mai bine, mai ieftin
- înlesnească funcționarea, nu să ridice bariere sau să o încurce.

A fost nevoie, de asemenea, de produse și de servicii care să facă diferența și să stimuleze competiția pentru câștigarea unui segment al pieței sau pentru conducerea acesteia.

Consider că o cultură IE poate îndepărta piedicile care apar în cale și poate oferi individului puterea emoțională de a se ocupa de probleme globale. Potrivit lui Richard Hall, care scrie despre creativitatea în afaceri, la începutul Revoluției

Industriale am devenit ingineri, folosind mai ales partea stângă a creierului, interesată de măsurare, de matematică și de „întreținerea afacerii“. Probabil trebuie să trecem de economia cunoașterii și să ne îndreptăm spre „economia ideilor“, acolo unde capacitățile logice și creative sunt utilizate pentru inovații și pentru a le face să fie de durată.



Dacă abordarea logică în recrutarea oamenilor continuă, poate că ne educăm creierele să acționeze într-o manieră total greșită pentru lumea în care trăim. Mai mult, odată cu răspândirea rețelilor de socializare, a dispozitivelor mobile și a aplicațiilor sofisticate disponibile prin apăsarea unui buton, poate că ne referim la un mod greșit de dezvoltare, având în vedere direcția de dezvoltare a lumii. Stagnând în privința a ceea ce este apreciat, resursele vor avea de-a face cu lideri care angajează oameni doar pentru cunoștințe și orientarea spre scop, și nu pentru abilitățile lor sociale și emoționale în relația cu clienții, furnizorii și colegii. Îți sună cunoscut?

Consider că IE va defini succesul în secolul XXI: să faci mai mult nu va fi suficient – să fii diferit va ajuta la atingerea unor scopuri mai înalte.

Să privim acum detaliile economice ale motivelor legate de EQ pentru care pierdem clienți, dar și angajați. Cu alte cuvinte, livrăm produse superioare, dar serviciile lipsesc, într-un fel. Dacă simți că șefii nu sunt dispuși să cheltuiască bani pe măsuri corectoare, va trebui să dezvolti un model economic pentru a-i convinge.

Este de 16 ori mai ieftin să vinzi un alt produs sau serviciu unui client pe care îl ai deja, decât să găsești un nou client. Acest principiu se aplică atât serviciilor din zona organizațiilor non-profit, cât și vieții comerciale.

Este logic din punct de vedere financiar să depui efort nu doar pentru păstrarea satisfacției clienților actuali, ci și pentru convertirea lor în susținători care îți recomandă produsele și serviciile. Crearea de susținători îți va aduce, în medie, cinci clienți noi la un cost de achiziție foarte scăzut. Evită cheltuielile pentru trimiterea de e-mailuri, publicitate, echipe de vânzări și așa mai departe, ajungând la clienți noi pe baza recomandărilor de la persoană la persoană.

Pe de altă parte, un client nemulțumit va vorbi cu de trei ori mai mulți oameni despre tine, prin comparație cu un susținător. Așadar, 15 oameni vor fi sceptici în privința produselor sau a serviciilor tale, ceea ce se poate dovedi foarte costisitor.

MAGAZIN UNIVERSAL



Ce legătură au toate acestea cu îmbunătățirea EQ-ului? Dacă sursa nemulțumirilor este exploatată cu abilitate, se poate obține o transformare. Un client poate fi transformat într-un susținător printr-o utilizare potrivită a auto-controlului, a conștiinței și a capacităților de influențare. Însă accentul trebuie pus la începutul procesului, și nu la finalul perioadei în care au calitatea de clienți.

Selectarea oamenilor pe baza capacităților lor emoționale și sociale și a potrivirii cu baza de clienți țintă, în scopul de a se concentra asupra unor achiziții mai mari și mai puțin pe rezolvarea nemulțumirilor, a dat rezultate măsurabile în trecut. (L'Oreal a înregistrat o creștere de 27% în veniturile din vânzări prin „optimism învățat“ și selectarea pe baza capacității EQ. Vezi studiul de caz menționat în capitolul de Duminică.)

Strângerea de informații cuprinzătoare, de înaltă calitate pentru marketing și în scopuri de cercetare și de dezvoltare necesită, de asemenea, abilități sociale excelente și cunoașterea celorlalți. Cu alte cuvinte, abilitatea de a construi relații, de a genera încredere și de a fi la curent cu nevoile variate pe care le au clienții organizației voastre. Într-un climat de încredere, oamenii pot fi deschiși la vânzări încrucișate de la o linie de produse la alta sau la creșterea unei comenzi, operațiune cunoscută ca upselling. Pe lângă aceasta, dacă se simt tratați bine, se pot obține informații despre evenimente majore ale vieții lor, acel gen de evenimente în care sunt implicate sume mari de bani: nunți, aniversări, planuri de pensionare, vacanțe și alte ocazii legate de viața de familie.

Costul unui EQ scăzut

Gândește-te din nou la capitolul de Duminică și la cele trei incidente referitoare la relația client/furnizor sau găsește alte scenarii aplicabile.

- Amintește-ți schimburile de replici dintre oameni

- Estimează costurile implicate de rezultat
- Poți observa că selectarea oamenilor pentru capacitățile lor emoționale și sociale și dezvoltarea unui EQ ridicat poate duce la relații sustenabile, profitabile cu clienții și la obținerea mai ieftină de clienți noi?
- Poți identifica economiile realizate printr-o diminuare a tratamentului incorect aplicat clienților?
- Cum ar arăta cele de mai sus într-o analiză contabilă pentru compania ta? Există un bilanț al avantajelor care justifică investiția?

Va trebui să dezvolti un plan cadru al fiecărei opțiuni pentru un program organizațional la care vă poate fi aplicate apoi costurile. Astfel se poate stabili dacă există un bilanț pozitiv al raportului costuri-beneficii și, prin urmare, dacă există o justificare a implementării.

Efectul pozitiv al educației

Fără o educație însoțită de iubire și de compasiune, un adult în devenire ar fi lipsit de etica muncii, de abilitățile de lucru în echipă, de capacitățile de comunicare pentru a genera și a contribui la succesul economic al companiei, ca parte a unui climat benefic.

Studiul statistic al profesorului Jim Fallon, de stabilire a tiparelor prin tomografii și teste de sânge (pentru identificarea unei anumite gene) a identificat o populație de psihopați care utilizează datele din teste oarbe. Indivizii care manifestau un anumit tipar de disfuncție cerebrală se aflau la închisoare pentru crimă, erau criminali în serie sau aveau comportamente antisociale extrem de violente. Datele au fost puse laolaltă cu acelea ale indivizilor cu tomografii „normale“ și cu altele ale unor indivizi cu alte tulburări sau sindroame clinice. Însă, profilul psihopatului a fost diferit, iar psihopații au manifestat corelații strânse unul cu celălalt. Au fost colectate date suplimentare despre felul în care au fost crescuți,

ceea ce a relevat experiența comună a unei copilării în care au fost neglijăți sau a unei copilării cu părinți violenți.

Aceste rezultate s-au dovedit a avea o legătură mult mai strânsă cu propriul trecut decât și-ar fi dorit profesorul Fallon. Ca urmare a unei discuții referitoare la acest studiu, purtate cu familia sa, mama lui i-a sugerat să investigheze o ramură a familiei din secolul al XIX-lea și în care avuseseră loc 16 crime. Membrii familiei profesorului au fost de acord să efectueze ambele teste. Jim a descoperit că și el avea gena (defectă) și dispoziția centrului din creier care indica posibilitatea unei dispoziții spre psihoză.

Cu toate acestea, avusese parte de o copilărie plină de iubire și fericită, iar familia sa era implicată activ în interacțiuni sociale regulate. Chiar și în aceste condiții, toată lumea a fost de acord că anumite trăsături puteau fi recunoscute prin modul retras de a se manifesta la întrunirile de familie.

Jim crede că o creștere bună însoțită de o educație atentă au avut ca rezultat faptul că acele trăsături de psihopat nu au ieșit cu putere la suprafață. Amintește-ți cele arătate în capitolul de Marți despre tiparele imprimate în amigdala noastră cerebrală până la vârsta de cinci ani (memoria autobiografică și emoțională) și afirmația mea că educația potrivită, inclusiv lauda, este foarte importantă la acel moment și are un impact major în viața de adult.

Oamenii nu sunt înclinați, în mod natural, să ofere feedback pozitiv (Wheldall și Merrett). Acest lucru variază de la cultură la cultură și poate fi mai mult sau mai puțin important în funcție de baza educației. Este posibil să fie necesar ca adulții să fie educați pentru a se dezvăța de ani în care au fost recompensați pe ascuns pentru faptul că au criticat alți oameni. Acțiunea care nu susține feedbackul pozitiv poate duce doar la comentarii negative. În acest climat, laudele sunt oferite în gol, însă criticile sunt ținute minte perfect pentru totdeauna.

Pentru ca laudele să își atingă scopul, e nevoie de oferirea unui feedback evaluativ specific. Acesta informează oamenii despre ce anume au făcut astfel încât să se imprime un comportament pozitiv. Însă, din cauza fricii ca un feedback detaliat să fie perceput în mod greșit ca o critică nesusținută, nu este neobișnuit ca managerii să exagereze evaluările de genul „X depășește așteptările” în evaluarea performanțelor angajaților lor. Dacă este oferit un feedback pozitiv detaliat, fără a fi însă riguros și sistematic, este puțin probabil ca acesta să ducă la o schimbare de comportament. Va trebui să fii atent din nou

la copilul din tine pentru a provoca o schimbare ca adult, explorând:

- climatul în care ai fost crescut
- ce comportamente au fost recompensate
- ce comportamente au fost pedepsite
- în ce măsură toate acestea s-au petrecut la vedere sau pe ascuns.

Motivele pentru care exersarea afirmării pozitive este o bornă într-o cultură a inteligenței emoționale sunt pentru că:

- Oferă recompense, precum găsirea potențialului nedescoperit la locul de muncă
- Permite echipelor să sărbătorească mai mult și să fie pozitive, având un sentiment constant de bine
- Evită limbajul deficitului uman care blochează culturi așa cum colesterolul blochează artere.

Afirmațiile pozitive nu trebuie repetate de multe ori pentru a se fixa.

Pot fi combinate cu alte tehnici menite să se folosească de funcția cerebrală și de stările emoționale ridicate.

Gândește-te la afirmația anterioară privitoare la folosirea laudelor și a afirmației pozitive în calitate de manager. Cum te-ai simți dacă șeful tău te-ar trata constant în acest fel? Găsește chiar tu modalități de a practica afirmația pozitivă ca manager. Înregistrează-ți reacțiile la răspunsuri în jurnal și orice gânduri referitoare la ele.

Cum să creezi o cultură IE

În capitolul acesta și în următorul, vom explora modalități de a crea o cultură IE.

Un ciclu de viață tipic pentru un proiect de schimbare al culturii IE include următoarele etape (desfășurate într-o anumită măsură în paralel, utilizând resurse diferite):

Etapa 1: Crearea echipei IE

Etapa 2: Diagnosticarea și explorarea schimbării

Etapa 3: Rezolvarea problemelor asociate cu vechea cultură și descoperirea noii culturi

Etapa 4: Comunicare bidirecțională a visului și a viziunii pentru noua cultură

Etapa 5: Proiectarea unui program pentru a realiza visul sau viziunea, inclusiv lucrurile la care trebuie să se renunțe

Etapa 6: Conducerea pragmatică a proiectului

Etapa 7: Analiza programului pilot și compararea rezultatelor cu așteptările

Etapa 8: Completarea ciclului pentru restul organizației

Etapa 9: Activități și practici susținute de rezultate

Etapa 1: Crearea echipei IE

Având în vedere că toate companiile bune se află sub o presiune constantă din punct de vedere financiar și din punctul de vedere al competiției, nu este o idee bună să utilizeze consultanți pentru activități repetitive care ar putea la fel de bine să fie efectuate de angajați sau de specialiști, după ce acestora le-au fost educate capacitățile suplimentare. În termeni economici, abordarea „domino” este cea mai eficace (începe de la un punct selectat de experți externi și este răspândit spre exterior de o grupă IE aleasă intern). Echipa IE este compusă din acei angajați cu abilități bune de mediere și care posedă o abordare asociativă, selectați dintre resursele disponibile:

- Echipa pentru Dezvoltare Organizațională
- Echipele de la Resurse Umane sau de Pregătire și de Dezvoltare
- Voluntari – angajați extrem de activi la locul de muncă, care să fie capabili să îi inspire pe alții să se dedice reinventării organizației (dar ai grijă cum selectezi voluntarii în funcție de cât de potriviți sunt pentru respectiva sarcină)
- Specialiști externi angajați pentru expertiza lor în transformare și pentru capacitatea de a transfera cunoștințe și aptitudini pregătind și antrenând echipa IE internă

Este posibil să fie nevoie ca membrii echipei IE să treacă printr-un proces oficial de evaluare pentru a obține ingredientele potrivite programului, ceea ce include, pe cât posibil, o evaluare de 360 de grade a inteligenței lor emoționale.

Abilitățile acestor indivizi ar putea fi crescute printr-un număr de intervenții: formare și evaluare, medierea altora, feedback regulat și dezvoltare profesională continuă.

Dacă fondurile disponibile sunt extrem de reduse, un curs de „Formează formatorul de IE” poate fi elaborat și ținut de managerul de la resurse umane (sau de sponsorul proiectului, dacă acel rol va fi extrem de activ). Acest curs ar trebui să includă evaluarea potențialului echipei IE în noul rol.

Pregătiți să devină agenți și formatori devotați schimbării IE, membrii trebuie să fie capabili să motiveze participanții ce trec prin agonia parcurgerii scăării învățării (a se vedea capitolul de Duminică). În timpul atelierelor, problemele specifice legate de schimbare vor avea un impact asupra vieții participanților. Aceștia vor avea de înfruntat ceea ce înseamnă pentru ei să îndeplinească noile cerințe ale companiei.

Prezentându-l ca pe un program pilot, echipa IE va transfera apoi rapid rolul de agent al schimbării managerilor și angajaților, oferindu-le, la nevoie, îndrumări experte.

După crearea echipei IE, îți recomand să începi o fază de diagnosticare pentru a înțelege cultura organizațională actuală. Aceasta oferă ocazia de a contura drumul pe care vrei să pornești.

Etapă 2: Diagnosticarea și explorarea schimbărilor în organizație

Parcurge următoarea listă gândindu-te la organizația ta actuală. Care dintre puncte pot fi bifate fără să eziți?

Listă organizațională de verificat

- ☐ Organizația mea are o viziune strategică.
- ☐ Oamenii din conducere îi potențează energetic pe cei inferiori ierarhic.
- ☐ Liderii din organizație creează o structură care are ca scop funcționalitatea.
- ☐ Managerii iau decizii într-un moment când informația relevantă este disponibilă sau se conturează.
- ☐ Compania are un sistem de recompense care păstrează un echilibru între ceea

ce știi și ceea ce faci.

- ☐ Există o comunicare relativ deschisă.
- ☐ Se răsplătește colaborarea atunci când este în interesul organizației.
- ☐ Managerii noștri gestionează conflictul, nu îl suprimă.
- ☐ Liderii noștri văd organizația ca pe un sistem deschis și gestionează presiunea pusă asupra ei.
- ☐ Organizația apreciază individualitatea și indivizii.
- ☐ Învățăm în mod activ prin feedback.

Lista organizațională de verificat face parte din Lista de verificat pentru o Organizație Sănătoasă, propusă de Beckhard în cartea sa *Organisational Transitions – Managing Complex Change* (Tranziții Organizaționale – Gestionarea Schimbărilor Complexe). Mai multe puncte bifate indică o mai bună sănătate a organizației. Analizează această listă împreună cu descrierea unui climat organizațional pozitiv (lucrarea lui George Litwin și Robert Stringer, menționată în capitolul de Luni). Înregistrează în jurnalul tău reacția la fiecare răspuns și orice gând referitor la reinventare.

PONT

Ar trebui să te gândești la lista organizațională de verificat ca la o serie de borne care trebuie să intre într-un plan de gestionare a schimbării pentru proiectul de modificare a culturii IE. Aceasta ar putea include dezvoltarea gestionării pentru a ajuta managerii să genereze stiluri de conducere sănătoase care să contribuie la un climat pozitiv de lucru.

.....

Dacă ai bifat toate punctele de pe lista lui Beckhard, atunci ai norocul de a lucra într-o organizație care este alfabetizată emoțional și care pune accent pe învățare. Îți recomand să arăți această listă cât de multor persoane posibil pentru a obține un diagnostic cât mai apropiat de adevăr. Nu vei reuși să mobilizezi oamenii să se schimbe în absența unui asemenea acord.

Diagnosticarea schimbării

- Gândindu-te la schimbare în organizația ta, ce tip de schimbare îți dorești în următoarele domenii?

- Politici organizaționale
- Stiluri de conducere
- Mediu
- Relații
- Procese, proceduri și practici
- Atitudini
- Comportament

- Pentru fiecare dintre aspectele de mai sus, cine trebuie să fie implicat?
- Cât de pregătită sau de potrivită pentru schimbare este organizația ta?
- Cât de pregătită este pentru schimbările pe care ți le dorești tu?
- Cine sau care sunt forțele pentru și împotriva schimbărilor?
- Cât de realiste sunt schimbările pe care ți le dorești?
- Cum poți modifica schimbările de care ai nevoie pentru a le face mai realiste?

- Ce resurse poți utiliza?

- Ajutor de la Guvern, cum ar fi burse, împrumuturi cu dobândă mică, planuri de afaceri?
- Resurse centrale ca parte a unui grup sau a unei organizații mai mari?
- Echipe interne înființate în acest scop?
- Voluntari? Cum veți evalua dacă sunt potriviți?

- Gândindu-te la organizația ta în acest moment:

- Care parte este cea mai vulnerabilă la schimbare din partea unor agenți externi?
- Care parte este cea mai vulnerabilă la schimbare din partea unor agenți interni?

Scrive răspunsurile în jurnal. Dacă nu știi răspunsurile, atunci interesează-te în legătură cu felul în care ar putea fi inițiat un proces de schimbare în organizația ta. Oamenii se simt adesea mai în siguranță explorând felul schimbării și modalitățile prin care aceasta ar putea avea loc. Etapa 3 devine obligatorie dacă te afli în această situație.

Etapa 3: Rezolvarea problemelor

Din lipsa unei asemenea etape, multe programe de schimbare a culturii eșuează în obținerea masei critice transformării. Pentru a genera o cultură IE, este vital pentru angajați să renunțe la atașamentul față de cultura anterioară. Poate că este dificil de renunțat la comportamentele neproductive, de care echipele sunt atașate (poate fără să o știe). Trebuie să descoperi de care dintre valori sunt oamenii legați în munca lor zilnică și cum sunt acestea comparabile cu noile valori.

Dacă ei simt că privești vechea cultură ca fiind greșită și motivul de a merge înainte este de a îndrepta lucrurile, aceasta înseamnă că nu se acordă credit lucrurilor care au funcționat în trecut. Este posibil ca mulți oameni să se fi atașat de o misiune, de viziunea sau de valorile anterioare. Începe prin a lăuda ceea ce s-a obținut până în acel moment, pentru a-ți arăta respectul, și transferă succesul spre noua paradigmă printr-o mediere abilă. Pe lângă aceasta, este vital ca mecanismele de recompensă și de remunerație să fie aduse la zi pentru a răsplăti noile comportamente. Prin urmare, recunoașterea reușitelor este o parte vitală a completării Etapei 3 și pentru a convinge oamenii să accepte lucruri noi.

Scenarii des întâlnite în lumea afacerilor sunt cele ale fuziunilor sau ale achizițiilor în care programele noi sunt inițiate în umbra unor programe anterioare. Oamenii pot simți atunci că munca lor anterioară nu este recunoscută și asta îi poate împiedica să susțină noile idei și metode. Poate că nici nu sunt conștienți de acțiunile și convingerile lor dinainte; este posibil ca influența acelor culturi anterioare să fie mai degrabă implicită decât explicită.

Pentru ca angajații să își schimbe și atitudinile și comportamentul, trebuie să înțeleagă răspunsul la o întrebare pragmatică „Mie ce îmi iese din asta?” Cercetările arată că, în lipsa acestei înțelegeri, oamenii pot părea că se schimbă, fără ca, în esență, să își schimbe atitudinea sau comportamentul.

Le este mai comod să rămână în locul în care se află deja, din punctul de vedere al mentalității, să nu accepte noua cultură sau chiar să o saboteze. Există mereu o recompensă pentru acest tip de comportamente, cum ar fi:

- să ai dreptate
- să fii cel cinic și să nu fii niciodată obligat să arăți devotament
- să îi domini sau să îi intimidezi pe alții
- auto-justificarea
- să dai vina pe alții și să nu fii responsabil
- martirajul – victimele schimbă adesea rolurile și îl persecută pe cel care i-a victimizat.

Este nevoie să existe o claritate în legătură cu actuala cultură, ca aceasta să fie lăsată în urmă și cea nouă să fie modelată. Altfel, schimbarea fundamentală nu va avea loc.

Reînnoiește entuziasmul față de organizație trecând la următoarea etapă prin verificarea „permisiunii de a continua”. Permiseunea poate fi evidentă în deciziile dificile de management, în legătură cu aprobarea financiară a consultanței pentru schimbare sau atunci când angajații trebuie îndepărtați de la anumite operațiuni din motive legate de schimbare.

Este, în mod esențial, o problemă de contract, cu echipa IE, a cărei misiune este să schimbe organizația cu aceia care, în mod oficial (și neoficial), au roluri cheie în ea. Vom continua cu aceste etape mâine.

Acțiuni necesare pentru a asigura succesul

- Asigură-te că angajații nu au neclarități în privința culturii anterioare
- Recunoaște reușitele anterioare; oferă oportunități ca angajații să se simtă apreciați pentru ceea ce au făcut bine
- Evită orice formă de discriminare elitistă, cum ar fi ca directorii să aibă parte de formatori mai bine plătiți decât restul angajaților.

Rezumat

Astăzi, am studiat crearea unei echipe IE responsabilă de schimbare. Am stabilit că există o nevoie de a o rupe cu modul vechi de a face lucrurile și de a respecta lucrurile care au fost reușite. Mâine, continuăm procesul și analizăm metodele de implementare.

Sfaturile practice au fost oferite pas cu pas și pentru situații diferite, referindu-se la resurse, abilități sau finanțare reduse:

- Diagnosticarea și explorarea schimbării în organizație pentru a gestiona nesiguranța și a căpăta ritm
- O privire asupra detaliilor economice implicate în crearea de clienți mulțumiți și de susținători dispuși să îți recomande produsele sau compania
- Explorarea costurilor unor rezultate slabe ce rezultă din abordarea unei situații cu inteligență emoțională scăzută
- Examinarea efectului pozitiv al educației ca strategie de a-i încuraja pe alții și de a imprima comportamente bune
- Explorarea primelor trei etape ale unui program de schimbare spre o cultură inteligentă emoțional:

1. Crearea echipei de schimbare

2. Diagnosticarea și explorarea implicațiilor schimbării

3. Rezolvarea problemelor din trecut, înainte de a trece la implementarea

schimbărilor necesare

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care dintre următoarele variante identifică numărul de noi clienți pe care un susținător i-ar putea aduce prin recomandări?

- a) 15
- b) 4
- c) 16
- d) 5

2. Câți clienți potențiali ar putea fi descurajați de o nemulțumire la adresa companiei tale?

- a) 5
- b) 15
- c) 16
- d) 4

3. De câte ori este mai ieftin să vinzi un alt produs sau serviciu unui client existent decât să găsești un nou client?

- a) De 15 ori
- b) De 16 ori
- c) De 5 ori
- d) De 4 ori

4. Ce costuri sunt evitate sau reduse prin susținere?

- a) E-mailuri directe
- b) Reclame
- c) Echipa de vânzări
- d) Toate de mai sus și altele

5. Selectează tipul de analiză sugerată pentru a concepe justificarea pentru un program EQ.

- a) Analiză contabilă
- b) Analiză costuri-beneficii
- c) Bilanțul avantajelor
- d) Un plan general cu costuri pentru fiecare opțiune

6. Care dintre următoarele atribute contribuie la succesul economic și ajută la obținerea unui climat benefic la lucru?

- a) Etică bună de lucru
- b) Aptitudini de lucru în echipă

c) Capacitate de comunicare

d) Atitudinea față de obiceiurile proaste

7. Care dintre următoarele constituie o descriere incorectă a unui avantaj pe care educația bună și laudele îl pot aduce?

a) Permite echipelor să sărbătorească mai mult și să fie pozitive cu un sentiment constant de bine

b) Aduce beneficii, precum obținerea unor bonusuri mai mari

c) Laudele nu trebuie repetate adesea pentru a fi reținute

d) Poate fi combinat cu alte tehnici gândite să profite de funcția cerebrală și de stări emoționale crescute

VINERI

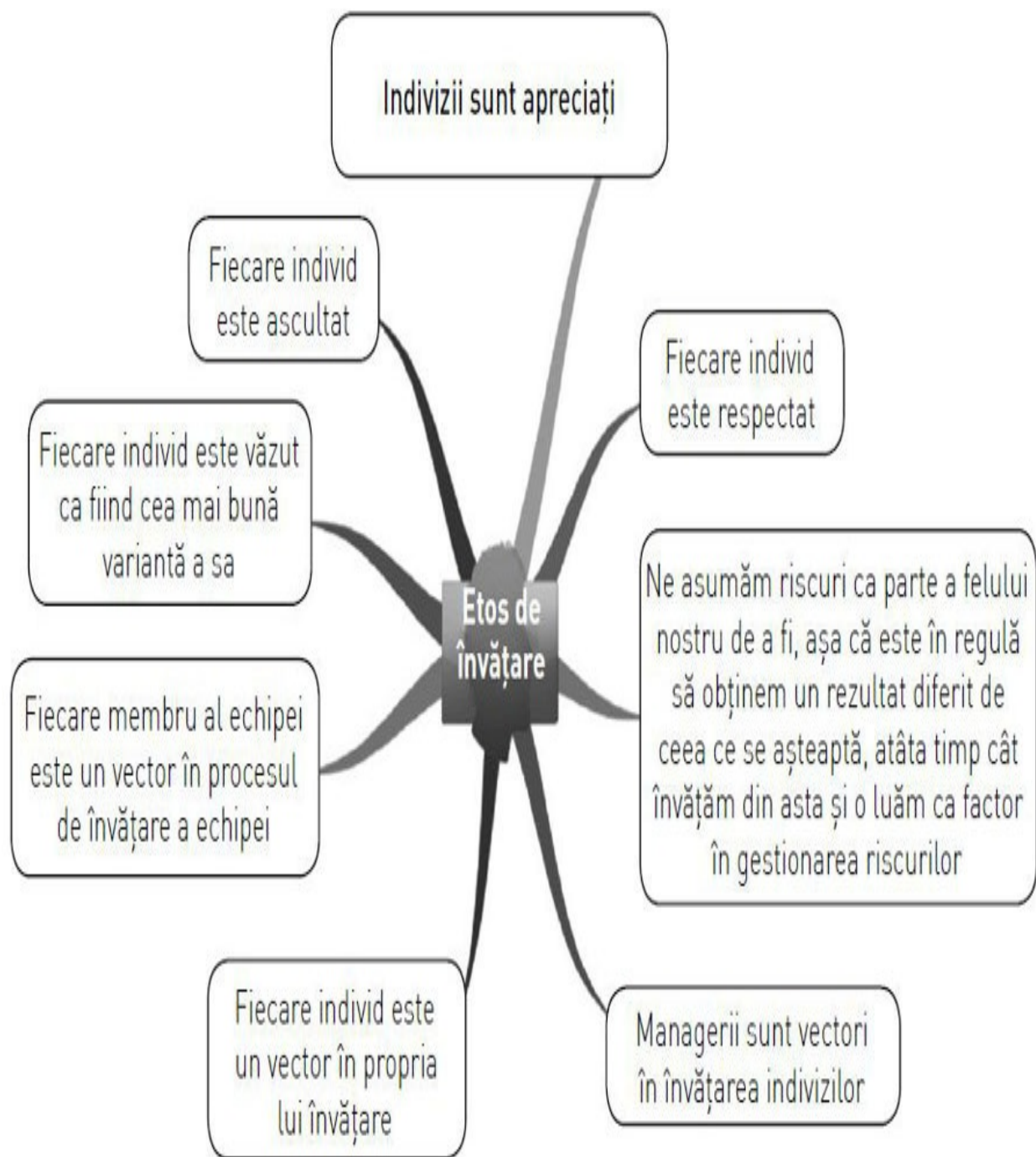
Elaborarea unui program de schimbare

Acest capitol continuă tema, oferindu-ți rolul de manager care își asumă un rol în transformarea organizației. Continuă de la Etapele 1–3 din capitolul de Joi, concentrându-se acum pe strategii de comunicare și pe proiectarea unui program pilot, acoperind următoarea temă:

- Cum să creezi o cultură a IE

Cum să creezi o cultură a IE

Continuând cele învățate în capitolul de Joi, astăzi vom analiza cum să creați o cultură IE, pornind de la următoarele diagrame.

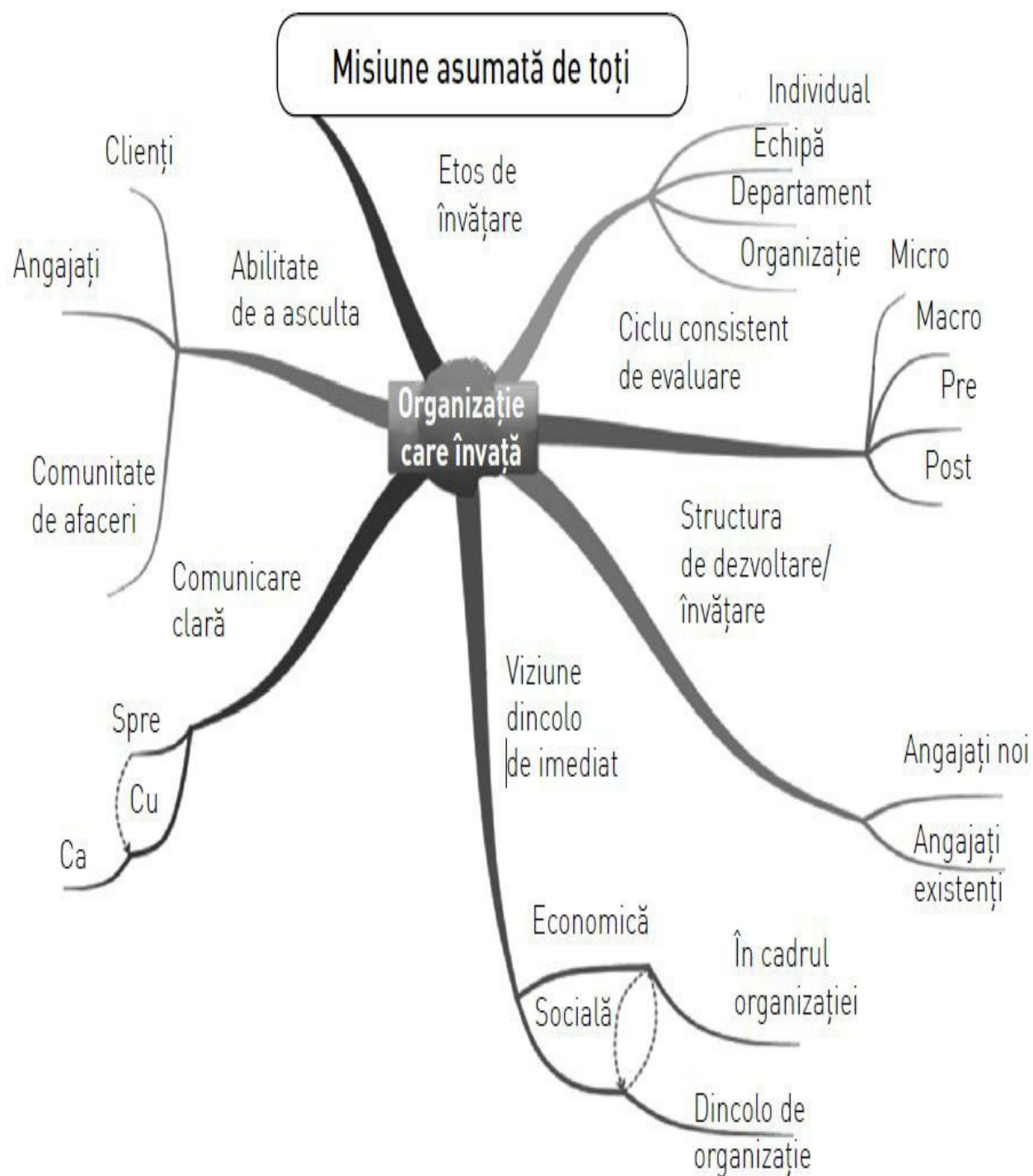


*Realizat de Jill Dann împreună cu dr. Cathie Woodward,
licențiată (Cum Laude), master în filosofie*

Cu etosul central al aprecierii indivizilor:

- Fiecare individ este respectat de ceilalți, pentru ei și pentru echipă
- Fiecare individ este ascultat în mod activ
- Fiecare individ este văzut ca fiind cea mai bună variantă a sa
- Fiecare membru al echipei are responsabilitatea și este încurajat să contribuie la învățarea tuturor membrilor echipei și colectiv, ca grup
- Fiecare membru al echipei este responsabil de propria învățare și este încurajat să învețe mai mult despre propriile preferințe de învățare, cele mai bune experiențe de învățare și abilitatea de a-și auto-dirija evoluția
- Fiecare manager are responsabilitatea pentru și este încurajat să contribuie la învățarea tuturor membrilor echipei și colectiv, ca grup, împărtășindu-și propriile învățăminte.

Ca parte a modului nostru de a fi, ne asumăm riscuri, crescându-ne posibilitățile și oportunitățile. Este în regulă să ne asumăm riscuri. Dacă obținem un rezultat neașteptat, diferit de așteptările noastre, este în regulă atât timp cât am învățat din asta și asimilăm tot ce am învățat, inclusiv jurnalul de risc și de gestionare.



*Realizat de Jill Dann împreună cu dr. Cathie Woodward,
licențiată (Cum Laude), master în filosofie*

Mediul de învățare este unul care reprezintă:

- o misiune asumată de toți și un etos de învățare așa cum a fost descris anterior
- o organizație proiectată să își asculte comunitatea de afaceri, angajații și clienții, recunoscând importanța feedbackului
- procese, practici și politici menite să înlesnească comunicarea clară
- o viziune care se întinde dincolo de granițele economice și sociale imediate, în cadrul și dincolo de organizație
- o structură de dezvoltare și învățare pentru angajații noi, dar și pentru cei existenți, care este un tot continuu ce urmează ciclul de viață al angajaților și care este aliniat cu etosul de învățare
- un ciclu de evaluare consistent la nivel macroscopic și microscopic, acoperind intervențiile pre- și post- învățare
- un mediu de învățare care permite o „economie a ideilor“, care caută pe cât de mult posibil colaborare, parteneriate, furnizori, parteneri academici și împărtășirea de cunoștințe și capital emoțional.

Consider că programul IE poate fi extrem de important în obținerea avantajelor de a fi o organizație care învață.

Etapa 4: Comunicarea bidirecțională

Comunicarea visului sau a viziunii pentru noua cultură IE trebuie să fie eficientă în ambele direcții, de la vârf în jos și viceversa:

- Strategia trebuie să implice toți angajații în noua abordare, enunțând în mod clar beneficiile, inclusiv cele financiare, precum și riscurile speculative
- Strategia trebuie să asigure existența unei susțineri a noii culturi de către cei cu putere în organizație.

Crește activ participarea folosind abilități transferate de la agenții schimbării. Creează un plan de a reduce cu timpul gradul de intervenție din partea agenților schimbării, a managerilor, a consultanților și a formatorilor. Nu reduce efortul pentru dezvoltare profesională, educație sau comunicare continuă.

Etapă 5: Proiectarea unui program

Un proiect care să schimbe cultura organizației ar trebui să înceapă cu un program axat pe conștiința de sine (Pasul 1 de mai jos). Dacă angajații nu sunt capabili să se vadă așa cum îi văd alții, este inutil să încerci să le îmbunătățești abilitățile sociale sau conștiința față de ceilalți. Proiectul trebuie să includă lucrurile la care trebuie să se renunțe pentru realizarea visului sau a viziunii.

Programul în cinci pași pentru formarea unei echipe IE

Pentru a crea echipa IE, recomand formarea și procesul de dezvoltare în cinci pași prezentat mai jos. Formarea presupune desfășurarea de ședințe de formare de două zile, așa cum sunt ele descrise la pașii 1–5 de mai jos, pe o durată minimă de șase luni până la un an. Fazele de formare se află între aceste sesiuni pentru a integra învățarea. Aș sugera ca un scop esențial să fie ca echipa IE să creeze o „masă critică” de susținători și membri exemplari ai noii culturi. Este

esențial ca acest program să fie considerat o prioritate de afaceri. Întreaga companie trebuie trecută prin câți mai mulți pași posibil, minimul recomandat fiind cei doi pași marcați cu asterisc.

Pasul 1: *Fundația (vezi capitolul de Luni): Conștiința de sine și cunoștințe despre competențele de IE – conștientizarea sentimentelor, a perspectivelor personale și a încrederii în sine. Identificarea unui prim set de comportamente neproductive și angajarea în schimbarea prin dezvoltare la locul de muncă

Pasul 2: *Generarea unui observator intern (vezi capitolul de Marți): utilizarea conștiinței de sine de la Pasul 1 pentru a crește auto-controlul identificând declanșatoarele emoționale ale comportamentului neproductiv – dezvoltarea acomodării, a autenticității, a responsabilității, a flexibilității și a auto-motivației

Pasul 3: Schimbarea și gestionarea stresului (vezi capitolul de Miercuri): Folosirea pașilor 1 și 2 pentru a înțelege sursele stresului, pentru a genera și pentru a ne dedica strategiilor de gestionare a stresului. Înțelegerea și utilizarea tehnicilor de gestionare a schimbării potrivite pentru sine, pentru a fi utilizate cu alții sau organizațional

Pasul 4: Managementul conflictelor, negociere și comportament pozitiv: Sunt explorate strategii și tehnici de influențare pentru a rezolva conflictele în mod echitabil, pentru a reconcilia diferențele în negociere și pentru a exersa un comportament pozitiv

Pasul 5: Dezvoltarea unor aptitudini de formare IE specifice: Utilizarea unui proces de formare în șapte faze, așa cum este el ilustrat în Cook, Marshall J., Effective Coaching (Formare eficientă), McGraw-Hill, 2011.

Lucrând alături de conducere, acest program poate fi ciclic odată ce participanții la prima serie devin „super formatori”. O gestionare coerentă a programului de schimbare poate fi obținută prin combinarea competențelor de IE cu aptitudini manageriale și analitice.

Metodologia de învățare IE

Programul ar trebui să genereze oportunități pentru învățare experimentală, pentru împărtășirea de cunoștințe legate de IE și pentru intermedierea schimbării. Procesele, sistemele și practicile permanente ar trebui imprimare utilizând experiența câștigată și urmând etosul de învățare acceptat.

Munca în sala de formare

Fiind foarte interactivi, participanții își exersează aptitudinile pe care și le dezvoltă printr-o varietate de metode de formare, care se potrivesc stilurilor diferite de învățare ale delegaților:

- o varietate de tehnici accelerate de învățare și de exerciții care ajută la punerea în practică a noilor aptitudini și cunoștințe
- crearea de diagrame pentru a accelera învățarea și pentru a asigura o înțelegere completă a noilor concepte
- prezentarea și discutarea materialelor relevante și dezbateră acestora pentru a facilita înțelegerea rolului lor în organizație
- jocuri de rol auto-evaluate sau evaluate de colegi pentru a permite delegaților să exerseze aptitudinile și pentru a facilita auto-evaluarea aptitudinilor de dezvoltare
- activități ce le permit delegaților să se înțeleagă pe sine și felurile în care interacționează cu alții, de exemplu, jocuri pentru a înțelege cum relaționează cu colegii și clienții (atât intern, cât și extern) sau exerciții de team building pentru a facilita susținerea între ei în noile roluri.

Dezvoltarea la locul de muncă

Lucrând cu organizația pentru a imprima formarea de IE, învățarea pentru dezvoltare la locul de muncă ar trebui să fie disponibilă pentru a asigura succesul în cadrul contextului de lucru. Exercițiile ar trebui proiectate pentru a se potrivi cu rutina de la locul de muncă, de exemplu cu întâlnirile de echipă. Sugestii ar putea fi:

- focus grupuri și ateliere, ca exemple pentru a dezvolta structurile ce vor genera programul de IE intern
- studiu individual și exerciții de IE comune dirijate
- seturi de învățare și echipe cu funcționalitate încrucișată, incluzând partenerii firmei, acolo unde este cazul
- învățare online pentru a împărtăși cunoștințele și experiența (dacă aveți tehnologia necesară și sunteți dispersați global)
- formare unu-la-unu sau sesiuni de formare supervizată/observată sau formare pentru echipe.

Rezultatele învățării pentru intervențiile de schimbare ale culturii IE

Oamenii se comportă în funcție de felul în care sunt recompensați. Organizațiile risipesc bani cu formarea, întârziind însă, în același timp, alinierea mecanismelor de recompensă la rezultatele de învățare.

Acesta este un aspect esențial în Etapa 5. Această lipsă de conformitate este extrem de dezamăgitoare pentru participanți. Odată ce știi ce indicatori de performanță și de competență sunt necesari, trebuie să acționezi în această privință.

Pentru ca participanții să continue să adopte o abordare pozitivă în organizație, este important să fie formați imediat după fiecare curs. Ar fi util ca succesele lor consolidate să fie recunoscute (recompense, analize, laude etc.)

Rezultatele învățării programului în cinci pași

Până la finalul programului, echipa IE va fi atins toate rezultatele de învățare:

- Va avea stimă și încredere în sine, dar și abilitatea de a le menține în orice circumstanță – gestionându-se singuri cu succes în situații dificile
- Își va dezvolta o varietate de aptitudini interpersonale, de exemplu, hotărârea, gestionându-și răspunsurile emoționale, stabilirea de rapoarte
- Va manifesta integritate, onestitate și autenticitate în relațiile cu colegii, creând echipe mai eficiente
- Va fi capabilă să recunoască când relaționează cu oamenii folosind opțiunile anterioare, mai degrabă decât să caute oportunități pentru a-și consolida noile comportamente
- Și-a măsurat abordarea legată de feedback și a discutat cultura organizațională actuală

- A înțelege cum să folosească feedbackul pozitiv pentru a-și schimba comportamentul
- Și-a îmbunătățit strategiile pentru a genera constant feedback pozitiv
- Va fi capabilă să-și auto-evalueze feedbackul pozitiv către angajați
- Va înțelege scopul formării IE și va fi capabilă să își analizeze punctele forte și zonele de dezvoltare ca formatori
- Va respecta autonomia și gândirea oamenilor pe care îi formează
- Va utiliza o varietate de stiluri de formare și va înțelege atunci când este necesară o anumită abordare, de exemplu mai multă coordonare
- Va înființa structuri care facilitează o cultură de formare de durată, care duce la creșterea vânzărilor, stimulează creativitatea și generează cooperare
- Va ține și va păstra confidențialitatea

Etapa 6: Conducerea pragmatică a proiectului

Nu selecta cea mai slabă zonă pentru că dorești cel mai mult să o schimbi și consideri că va constitui un program pilot util. Echipa ta de consultanți poate fi suficient de experimentată ca să se ocupe de această zonă, dar pentru noii tăi formatori IE ar putea să fie un pas prea mare. Acest aspect va fi demoralizant și trebuie să începi cu o victorie. În zonele din jur care au suportat bine transformarea și au suficientă forță emoțională, poți restructura mereu (fiecare absorbând părți din zona dificilă) folosind masa critică.

Asigură-te că ai consultat toate persoanele interesate în privința criteriilor de evaluare a programului pilot. Trebuie să îți fie clar că știi cum arată succesul din punctul de vedere al tuturor factorilor de decizie esențiali. Pentru a susține noua cultură, este esențial ca aceia care îți judecă competența să fie demni de încredere și consecvenți.

De obicei, consultanții „dau foc” și îi învață pe alții cum să îl răspândească cu o cantitate de resurse care se reduce cu timpul. Scopul este ca echipa IE să transfere toate cunoștințele și aptitudinile spre companie prin învățare și prin experiență. Abordarea va avea succes doar dacă beneficiarii dobândesc toate aptitudinile necesare de la consultanți și nu diluează mesajul.

Este o idee bună ca echipa IE să rămână în fața curbei de învățare pentru a păstra o distanță între ei și marea masă a angajaților. Vor fi atunci capabili să susțină angajații oprind orice fractură culturală între aceștia, supraveghetori, manageri mijlocii și nivelul executiv.

În timpul fazei de tranziție, membrii echipei IE ar trebui supervizați pentru a fi siguri că au înțeles modelele, exersarea și experiența formării IE. Faza de tranziție presupune completarea transferului de cunoștințe. Evaluarea ar fi un proces continuu, asigurând, astfel, nevoile companiei.

Programul pilot ar fi apoi utilizat pentru a decide în ce măsură rămâne necesară susținerea externă și pentru a completa implementarea planului pentru restul organizației, pornind de la succesul său. Costurile, beneficiile și bilanțul pot fi detaliate folosind dovezile strânse, cum ar fi feedbackul de la clienți, furnizori și de la cei afectați în alte părți ale organizației.

Etapa 7: Analiza programului pilot

După analiza programului pilot și compararea rezultatelor cu așteptările, nu m-aș aștepta să înregistrați câștiguri financiare mai devreme de 12 luni. Însă, în interval de trei luni, mă aștept ca indivizii să manifeste și să raporteze percepții personale ale beneficiilor. Este posibil să fie capabili să citeze exemple specifice în care noile lor competențe de IE au adus noi clienți, au protejat afacerile existente, au crescut vânzările sau susținerea, de exemplu, în gestionarea nemulțumirilor clienților.

Etapa 8: Completarea ciclului

Completarea ciclului pentru restul organizației este vitală. Însă, există prea multe variabile pentru a putea oferi sfaturi detaliate, în afara câtorva linii directoare generale.

- Să ai o strategie de comunicare încă de la început, care utilizează lanțuri de comunicare formale și informale.
- Planifică schimbarea profesionist, acordând atenție în mod egal procesului psihologic prin care trec oamenii, pe cât acorzi sarcinilor, scopurilor și tehnicilor folosite. (Vezi, de exemplu, cele scrise de Elisabeth Kubler-Ross referitor la pregătirea schimbării.)
- În mod ideal, toți cei din companie ar trebui să treacă prin primii doi pași, care se concentrează pe obținerea unei conștiințe de sine și a capacității de a utiliza această conștiință pentru a crește auto-controlul. Apoi ar trebui să urmeze o perioadă de dezvoltare înapoi la locul de muncă.
- Acordă prioritate în program supraveghetorilor de primă linie, dacă trebuie să limitezi numărul celor formați. Va trebui să iei o hotărâre folosindu-ți cunoștințele despre cultura actuală și despre stilurile de management predominante. Poți să îi lași pe cei din managementul mediu în afara

programului până destul de târziu, dar nu pe cei din zona executivă, pe specialiști sau pe supraveghetorii de primă linie, întrucât aceștia generează mai multe riscuri dacă susțin în continuare vechea cultură. Cu toate acestea, toți trebuie să ia parte la o strategie de comunicare bidirecțională, astfel încât nimeni să nu se simtă exclus și ca toți să înțeleagă modalitatea în care sunt programate intervențiile.

- Să ai o buclă de feedback care evaluează comentariile participanților cu atenție, ținând minte unde se află aceștia pe scara învățării. Participanții pot fi recalitrări cu formatorii și pot schimba subiectul atunci când acesta este unul spinos, pentru că se află sub nivelul lor de conștiință de sine (nu știu ceea ce nu știu). Anticipează acest lucru și pregătește tehnici de schimbare, fiind pregătit să oferi indivizilor formare suplimentară (revino la cursul în cinci pași pentru echipa IE). Trebuie, de asemenea, să te asiguri că se întorc de la curs într-un climat care susține transformarea, pregătindu-i și informându-i pe cei implicați. Comunicarea este esențială pentru implementarea dezvoltării la locul de muncă.
- Nu fi surprins dacă apar legături puternice între formatorii de IE și participanții la cursurile lor. Colaborarea între supervisorii de primă linie și echipa IE va face ca tranziția înapoi la lucru să fie fără cusur. Realizează tranziția încurajându-i pe supraveghetori să formeze participanții la cursuri și echipa IE să îi formeze pe supraveghetori.
- Realizează exerciții de gestionare a riscului la trei niveluri: al afacerii (riscuri bune sau speculative, acolo unde speculați pentru a acumula), la nivelul programului (unde multe proiecte interacționează și sunt dependente) și la nivelul individual al proiectului, acolo unde riscul variază în funcție de natură (sistemul de informație, construirea mișcării, ciclu de viață al formării).
- Oamenii cu influență și liderii importanți din companie trebuie să susțină noua cultură. Metodele de continuare a dezvoltării organizației sunt incluse în metodologia de învățare de la Pasul 5.

Evaluarea competenței

Prin adoptarea unui nou stil de conducere, managerii pot, pe de o parte, să îi

motiveze pe angajați să lucreze cu o mai mare hotărâre și, pe de alta, să genereze o cultură mai bună. Aceasta facilitează, de asemenea, păstrarea angajaților-cheie. Utilizarea tehnicilor de evaluare a competenței vor susține îmbunătățirea continuă a operațiilor:

- competențe diferite – care îi deosebesc pe cei cu performanțe la un nivel superior de cei cu performanțe medii
- competențele de bază – caracteristici pe care un număr de oameni care fac o meserie le au în comun și de care este nevoie pentru ca respectiva muncă să fie efectuată.

Formatorul poate transfera competențe diferite de la un individ (de exemplu, rezultate ridicate pentru vânzări încrucișate datorită aptitudinilor excelente de a pune întrebări) spre echipă.

Astfel, peste timp, competențele de bază de ieri evoluează pornind de la competențele diferite observate astăzi.

Nou-veniții vor fi selectați în baza unor standarde mai ridicate, întrucât competențele diferite anterioare vor fi etichetate ca fiind de bază, pentru că ștacheta este ridicată încontinuu.

Standardul general al echipei crește cu timpul, pornind de la acest ciclu de învățare al îmbunătățirii continue.

Etapa 9: Susținerea rezultatelor

Menținerea schimbării cu ajutorul culturii de formare și crearea unei strategii pentru organizația/mediul de învățare sunt importante.

Creionează o varietate de rezultate ale programului pe care ai vrea să le obții și încorporează-le într-un plan. Vei dori să ai la dispoziție orice material de sondaj al necesităților sau al opiniilor/feedbackului, dar și idei despre cum să implementezi etosul și principiile potrivite pentru a face o schimbare de durată.

- Etos de învățare
- Structură sau dezvoltare/învățare
- Mediu de învățare
- Guvernanță.

Rezumat

Ca manager ce își asumă un rol în transformarea organizației, ar trebui să ai acum suficiente informații pentru a lucra cu consultanții și echipele interne la propriul program. Mâine, elaborăm un Plan Personal de Dezvoltare bazat pe ceea ce am învățat.

Acum ai acoperit:

- Proiectarea unei noi culturi alfabetizate emoțional
- Etapa 4: Generarea unei comunicări bidirecționale pentru noua cultură
- Etapa 5: Proiectarea unei schimbări în 5 pași
- Etapa 6: Conducerea proiectului programului de schimbare în mod pragmatic
- Etapa 7: Analiza datelor proiectului pilot comparând rezultatele cu așteptările pentru a recalibra programul
- Etapa 8: Completarea ciclului, aplicându-l în toate zonele companiei și curățând zona pilot

- Etapa 9: Activități și practici susținute de rezultate. Menținerea schimbării printr-o cultură a formării

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care dintre următoarele variante se aliniază în mod corect la etosul de învățare descris în acest capitol?

- a) Fiecare individ este privit ca fiind cea mai bună versiune a sa
- b) Un membru al echipei va fi numit ca responsabil și încurajat să contribuie la învățarea tuturor membrilor echipei și colectiv, ca grup
- c) Fiecare membru al echipei are responsabilitatea să urmeze planul de dezvoltare al managerului
- d) Fiecare manager este responsabil pentru învățarea tuturor membrilor echipei, împărtășindu-și propria învățare

2. Care dintre următoarele variante se potrivesc cu mediul de învățare descris în acest capitol?

- a) Organizația are sarcina de a împărtăși comunității sale de afaceri, angajaților și clienților ce are în plan
- b) Procesele, practicile și politicile ei sunt proiectate să faciliteze comunicarea clară
- c) Viziunea se întinde dincolo de granițele imediate ale clădirii
- d) Structura dezvoltării și învățării pentru angajații noi și actuali este un tot continuu ce urmează ciclul de viață al angajatului și este în conformitate cu

etosul de învățare

3. Care dintre următoarele variante reflectă îndrumări pentru comunicarea bidirecțională?

- a) Comunicarea visului sau viziunii pentru noua cultură a IE trebuie să fie eficientă în ambele direcții, de la vârf în jos și viceversa
- b) Strategia trebuie să înglobeze toți angajații în noua abordare, afirmând în mod clar beneficiile, inclusiv cele financiare, și riscurile speculative
- c) Strategia trebuie să asigure că există o susținere a noii culturi de către cei cu putere în organizație
- d) Creșterea în mod activ a participării pe efective, utilizând aptitudinile transferate de la agenții schimbării

4. Care dintre următoarele variante este o definiție incorectă a programului în 5 pași pentru formarea unei echipe IE?

- a) Conștiință de sine și cunoaștere a propriilor competențe IE
- b) Generarea unui observator intern – auto-control și alfabetizare emoțională
- c) Agenții schimbării și numirea unui manager al stresului
- d) Gestionarea conflictelor, negociere și comportament pozitiv

5. Următoarele noțiuni reflectă faze secvențiale pentru formarea echipei IE între evenimente. Care dintre cele patru nu aparține secvenței?

- a) Faza de contractare
- b) Abordarea formării

c) Planul de acțiune

d) Criterii de evaluare

SÂMBĂȚĂ

Învățare de succes auto-dirijată

Am străbătut acum întregul drum, de la primul pas, când ne-am analizat ca indivizi și am studiat interacțiunile noastre cu alții, dar și felul în care creăm o întreagă organizație inteligentă emoțional, un mediu sănătos de învățare pentru toți. Ajungem înapoi de unde am pornit, privindu-ne atât dintr-un punct de vedere personal, cât și din punctul de vedere al unei persoane care operează în cadrul unei organizații având un rol de conducere a altora.

Astăzi, îți vei elabora propriul plan de schimbare, luând în considerare:

- Ciclul de viață al angajatului
- Pregătirea pentru următorii pași în dezvoltare

Ciclul de viață al angajatului

Organizațiile se bazează pe angajați pentru a genera venituri. Această schemă arată setul central de procese prin care trec angajații – de la recrutare la intrarea în activitate, și mai apoi la strategia de ieșire din companie.

Ciclul de viață al angajatului – drumul corect



©Jill Dann, iulie 1992–2012

Beneficiile unui proces cu buclă închisă ca acesta sunt următoarele:

- Toată lumea simte că are oamenii potriviți pentru slujbă
- Productivitatea devine ridicată și adaugă valoare rapid
- Renumele bun atrage noi angajați
- Există o rată redusă de plecare din companie a angajaților
- Costurile sunt scăzute
- Conștiința de sine se potrivește percepției despre alții, iar indivizii se auto-dirijează în învățare și în transferul punctelor forte
- Planificarea succesiunii funcționează bine și în planificarea carierei individuale și în gestionarea resurselor
- 100% procent de realizare a obiectivelor și baza de cost îmbunătățită în mod continuu
- Capacitatea angajaților rămâne la zi și la curent cu acele capacități cerute de companie
- Bucla de feedback presupune ca nimeni să nu fie angajat pentru a face o slujbă imposibilă
- Moralul angajaților este ridicat odată cu productivitatea – acest aspect este transmis relațiilor partenere
- Toată lumea părăsește compania din motivele corecte și ca susținători ai acesteia și ai brandurilor sale.

Dacă, în schimb, managerii nu sunt capabili să completeze acești pași, atunci simptomele și problemele vor apărea în felul următor:

- Moralul și motivația sunt adesea acuzate, când este, pur și simplu, vorba de procese incomplete, de lipsa unor politici largi sau din cauza unor probleme de conducere ce nu sunt comunicate
- Atitudinile negative timpurii presupun ca oamenii să părăsească compania prematur
- Productivitatea scăzută, numărul ridicat de accidente și absenteismul încep să apară
- Moralul scăzut al angajaților se resimte în relațiile cu clienții
- Rezultatele de bază sunt slabe, iar costurile ridicate
- Strategia pe termen scurt este scumpă dacă bucla de feedback este lăsată deschisă – de exemplu, dacă nu sunt realizate interviuri la plecarea din companie pentru a avea date pentru alte procese.

Pregătirea pentru următorii pași de dezvoltare

Vom analiza acum ce poți face după ce vei termina de citit această carte, obținând o înțelegere a următoarelor teme:

- Valoarea ținării unui jurnal
- Ce este un Plan de Dezvoltare Personală și de ce este util
- Linii directoare pentru completarea unei analize de dezvoltare profesională
- Proiectarea unui program pentru tine
- Etape în dezvoltare.

Valoarea ȋinerii unui jurnal

În capitolul de Duminică, am discutat formatul unei intrări de jurnal și câteva experiențe legate de valoarea acestei practici. Ideea ȋinerii unui jurnal este de a-ȋi nota în mod consecvent cele învățate, de a păstra informaȋia într-un loc la îndemână (posibil pe un smartphone sau pe o tabletă), înlesnind astfel învățarea. Ca alternativă, poți folosi următoarele formate și să păstrezi notițele în dosarul tău cu Planul pentru Dezvoltare Personală:

- Chestionar-jurnal de învățare
- Jurnal cu exerciȋii de inteligență emoȋională

Chestionar-jurnal de învățare

Oferă detalii despre rolul tău la acel moment și dacă ești dirijat în aceste activități. Înregistrează, apoi, răspunsurile la următoarele puncte:

- Scopuri de învățare la care lucrezi
- Înregistrează ultimul exerciȋiu completat
- Ce ai învățat?
- Realizează o listă cu principalele tale puncte forte și cu slăbiciuni în timpul acestui exerciȋiu

- Care sunt scopurile de învățare asupra cărora dorești să continui să lucrezi?
- Alte comentarii.

Jurnal cu exerciții de inteligență emoțională

Creează un tabel simplu cu patru coloane. Lasă rânduri întregi între exerciții, ca să poți repeta fiecare exercițiu cu persoane diferite.

■

Număr exercițiu	Data completării	Cu cine	Observații
-	-	-	-

■

Pe măsură ce te dezvolti, trebuie să înregistrezi cu acuratețe observațiile pe care le-ai făcut chiar tu, dar și remarcile din partea altora, folosind aceste exerciții și aceste indicații.

Ce este un Plan de Dezvoltare Personală și de ce este el util

Un Plan de Dezvoltare Personală (PDP) ar trebui să înceapă cu o intrare realizată folosind anumite tehnici, precum o analiză profesională de dezvoltare. Mai jos, ai câteva îndrumări pentru a realiza acest lucru. PDP-ul trebuie menținut pe întreaga perioadă a formării. Dacă este posibil, poate fi actualizat zilnic, folosind rezultatele și obiectivele învățării. Progresul dezvoltării personale trebuie judecat prin comparație cu acele criterii acceptate pentru fiecare slujbă. Orice discrepanțe întâlnite pot fi dezvoltate printr-o varietate de metode, cum ar fi evenimentele oficiale de formare sau de învățare. Alegerile aflate la îndemână au fost discutate mai devreme în cursul săptămânii.

Dacă organizația ta efectuează evaluări de 360 de grade ce îți afectează PDP-ul, încearcă să menții identificarea discrepanțelor într-un context pozitiv. Dacă devine un fapt cunoscut că acest proces este folosit mereu pentru a sublinia slăbiciunile, folosite apoi în plata bazată pe performanță, atunci lucrurile dezvoltate vor deveni defensive. Aceasta va împiedica formarea unui tipar sănătos de învățare.

Îndrumări pentru completarea unei analize de dezvoltare profesională

SWOT

Pentru a începe o analiză de dezvoltare profesională, trebuie să completezi un tabel SWOT (puncte forte/slăbiciuni/oportunități/amenințări) cu patru cadrane care include:

- Intern – puncte forte și slăbiciuni. Gândește-te la acestea în termeni de aptitudini speciale, tehnice și de afaceri, dar și de eficacitate personală (competențele tale de IE)
- Extern – oportunități și amenințări. Gândește-te la impactul impulsurilor din mediu și al factorilor personali, inclusiv planuri pentru stilul de viață.

Poate vei dori să iei în considerare acele zone de slăbiciune importante pentru afacere sau pentru tine personal. Similar, în privința punctelor forte, poate că există o oportunitate de afaceri care necesită să îți dezvolti mai mult unul dintre acele puncte forte, chiar la nivel de expert. Punctele forte și slăbiciunile trebuie luate în considerare din punctul de vedere al oportunităților și al amenințărilor.

Analiza de competență

Aceasta implică identificarea acelor capacități necesare pentru o slujbă sau pentru o aspirație de viitor. Identifică aceste abilități, cunoștințe și experiența necesară pentru a îndeplini cerințele actuale și de viitor ale rolului tău și înregistrează-le într-un tabel ca acesta:

■

Tabel de analiză a competenței	
Abilități, cunoștințe și experiență necesare pentru slujbă sau aspirații de viitor	

■

Clasificarea important/urgent

Apreciază fiecare aptitudine în funcție de cât de importantă sau urgentă este.

Recunoaște ce te motivează și așteaptă-te ca acest lucru să aibă o prioritate mai mare. Însă, poate vei hotărî că o aptitudine este mai puțin importantă, dar, ca parte a dezvoltării personale, vei dori în continuare să îi acorzi o prioritate ridicată.

Pe lângă imperativele de mai sus, identifică acele abilități pe care ai dori să le dezvolti și care te vor îmbogăți sau îți vor lărgi orizontul profesional și personal.

Competența – nivel actual și nivel țintă

Clasează-ți nivelul actual de competență pe o scară de la 1–5 și apoi definește nivelul țintă pe care ai dori să îl atingi:

1 (Expert) – practicarea la un nivel de excelență, cu un grad ridicat al aptitudinilor și o bază vastă de cunoștințe

2 (Practician) – expert, cu un standard mai mare decât minimul necesar datorită experienței și cunoștințelor avansate

3 (Cunoștințe fundamentale) – îndeplinește standardul minim de competență, este familiar cu și capabil să utilizeze cunoștințe și abilități relevante

4 (Cunoștințe de bază) – anumite sau puține cunoștințe/abilități, dar incapabil să practice abilitatea la un nivel de competență

5 (Novice) – lipsit de cunoștințe/abilități, necesită pregătire extensivă

Analiza discrepanței

După ce ai identificat nivelul tău actual de competență și nivelul dorit, calculează diferența dintre cele două niveluri.

Această cifră te va ajuta să formezi o bază pentru a identifica acele aspecte care necesită dezvoltare profesională. După ce ai completat analizele SWOT și de competență, ia în considerare acele zone de aptitudini ce necesită dezvoltare din următoarele puncte de vedere:

- Amplitudinea discrepanței pornind de la analiza aptitudinilor, a experienței și a cunoștințelor tale
- Cât de importante, urgente sau critice sunt ele pentru rolul tău actual sau pentru aspirațiile viitoare.

Împarte orice discrepanță majoră în etape, pentru a o face mai ușor de gestionat. Fii realist și identifică ceea ce poate fi atins pentru a avea motivație. Ia în considerare feedbackul viitor din partea clienților, a colegilor și a mentorilor, în ceea ce privește comportamentul și cunoștințele tale emoționale.

Elaborarea unui program pentru tine

Pentru a elabora un program pentru tine, trebuie să îți înțelegi preferințele și prejudecățile de învățare. Aptitudinile și cunoștințele sunt acumulate direct prin

formare în afara locului de muncă și prin formare la locul de muncă. Pe lângă acestea, poți cere să te ocupi de probleme organizaționale reale, cum ar fi proiecte pentru a dobândi experiență și pentru a-ți accelera dezvoltarea. Opțiunile de dezvoltare includ studiul individual, seturile de învățare, echipele funcționale încrucișate și utilizarea aprofundată a tehnologiilor de învățare.

Din cele discutate în capitolul de Duminică, vei înțelege că este posibilă o creștere a EQ, deoarece EQ se poate învăța. Completează o evaluare a stilurilor de învățare pentru a-ți afla tendințele.

Poți să te aștepți să ai două stiluri de învățare predominante, dar cel mai probabil nu vei avea doar două stiluri de învățare. Dacă poți întreprinde o activitate de dezvoltare care să facă stilurile de învățare să includă toate cele patru tipare comportamentale, aceasta îți va îmbunătăți capacitatea de rezolvare a problemelor, găsirea de soluții, lucrul în echipă și capacitatea de comunicare. Astfel, vei învăța să procesezi informația și să îi înțelegi pe cei cu preferințe diferite de ale tale. Un atare demers te va face să economisești mult timp pe termen mediu spre lung.

Schema ciclului de viață al angajatului

Urmând ciclul de viață al angajatului prezentat la începutul acestui capitol, care ilustrează beneficiile progresului la care s-a aderat, gândește-te la orice simptome de nepotrivire sau la rezultate nedorite. Ar trebui să îți începi propriul PDP în momentul în care te alături pentru prima dată unei companii. Adu-l la zi la fiecare pas din ciclul de viață al restului carierei tale. Exemple de intrări în PDP:

1 Intrarea în organizație și formarea profesională inițială

2 Repetiții la locul de muncă

3 Sesiuni de formare

4 Învățare continuă prin dezvoltare profesională continuă (DPC), dezvoltarea responsabilității pe mai departe, incluzând recompense și remunerații

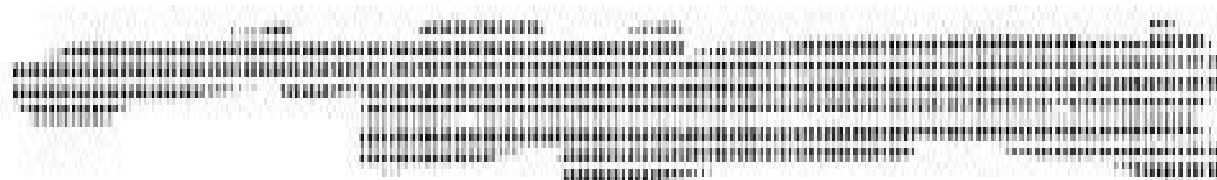
5 Seturi de învățare și echipe cu funcționalitate încrucișată, cu validarea materialelor și acreditarea învățării individuale de către o instituție academică potrivită

6 Comunicare bidirecțională între compania voastră și alți lideri de brand globali pentru a maximiza învățarea.

Etape în dezvoltare

Experiența de manager de programe IE m-a condus la concluzia că invitarea oamenilor să desfășoare alte sarcini de dezvoltare după formare este o provocare. Până și cele mai atente demersuri din lume sunt puse la încercare de întoarcerea oamenilor la lucru. Sugerez o abordare colaterală:

- Îmbunătățește mediul de lucru pentru a face ca învățarea să devină o parte a activității normale
- Transformă desfășurarea activităților de dezvoltare într-o modalitate de pregătire, conducere și de reflecție la evenimentele de rutină de la serviciu.



Utilizează exercițiile de dezvoltare a IE incluse în această carte pentru a pregăti, a conduce și a reflecta asupra evenimentelor de zi cu zi. Rezultatul este că modul tău de a „fi” va fi diferit, mai degrabă decât modalitatea în care utilizezi tehnicile, impulsionat de orientarea spre scop. Planifică-ți să desfășori aceste exerciții utilizând cât de multe relații cu putință în căutarea colaborării cu alții și utilizând această carte pentru a stabili un context potrivit dacă alții sunt anxioși sau confuzi.

Rezumat

Acest capitol a tratat pașii și tehnicile necesare pentru a-ți proiecta propriul program de schimbare:

- Intrarea pe drumul bun cu un ciclu benefic de viață al angajatului și cu buclă închisă
- Valoarea ținerii unui jurnal pentru Planul tău de Dezvoltare Personală (PDP)
- Cum să faci o analiză profesională
- O analiză a punctelor forte, a slăbiciunilor, a oportunităților și a amenințărilor pentru a-ți ține la zi PDP-ul
- O analiză a cunoștințelor despre aptitudini și a experienței necesare pentru rolul tău actual și pentru aspirațiile de viitor
- Cum să stabilești prioritățile
- Explorarea beneficiilor ciclului de viață al angajatului și a consecințelor discrepanțelor în procese sau în stabilirea de relații

Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

1. Care dintre următoarele variante reflectă beneficiile unui ciclu de viață al angajatului cu buclă închisă?

a) Există o realizare de 100% a obiectivelor și baza de cost este încontinuu îmbunătățită

b) Capacitatea angajaților rămâne în concordanță cu acele aptitudini necesare companiei

c) Bucla de feedback înseamnă că nimeni nu este recrutat să facă o slujbă imposibilă

d) Moralul angajaților este scăzut împreună cu productivitatea – acest aspect este transmis relațiilor cu partenerii

2. Care dintre următoarele variante reflectă simptomele unui ciclu incomplet de viață al angajatului?

a) Atitudini negative timpurii înseamnă că oamenii rămân pentru o plată compensatorie, în caz că sunt dați afară

b) Productivitate scăzută; se manifestă un număr ridicat de accidente și absenteism

c) Moralul scăzut al angajaților se transferă relațiilor cu clienții

d) Rezultatele de la nivelul de referință sunt scăzute, iar baza de costuri este

ridicată

3. Care dintre următoarele variante reprezintă un proces corect al ciclului de viață al angajatului?

- a) Recrutare și Selecție**
- b) Introducere și Orientare**
- c) Aprobarea Performanței de 360 de grade**
- d) Definire Profesională Continuă**

4. Care dintre următoarele variante nu sunt înregistrate de un chestionar al jurnalului de învățare?

- a) Scopuri de învățare la care se lucrează**
- b) Înregistrarea ultimului exercițiu completat**
- c) Ce s-a învățat**
- d) Criticile managerului tău în timpul exercițiului**

5. Care dintre următoarele variante sunt titluri în jurnalul tău de exerciții de IE?

- a) Numărul exercițiului**
- b) Data completării**
- c) Cu cine**
- d) Momente importante din timpul învățării**

6. Care dintre următoarele variante reflectă sfaturi privind elaborarea unui Plan de Dezvoltare Personală?

a) Un PDP ar trebui să înceapă cu o intrare cu un nivel de referință dezvoltat folosind anumite tehnici, de exemplu analiza dezvoltării profesionale

b) PDP-ul trebuie menținut pe perioada formării. Dacă este posibil, poate fi actualizat zilnic, folosind rezultatele și obiectivele învățării

c) Progresul dezvoltării personale ar trebui judecat referitor la criteriile consimțite pentru fiecare slujbă

d) Orice discrepanțe identificate pot fi dezvoltate printr-o varietate de metode, cum ar fi evenimentele oficiale de formare sau de învățare

Supraviețuirea în vremuri dificile

În vremuri dificile, ai nevoie de o atitudine plină de energie pentru a rămâne în fața competitorilor, fie că este vorba de o slujbă, de un contract sau de un loc la universitate. Cercetările care au arătat că până la 90% din eficiența performanțelor personale s-au datorat priceperii emoționale mai mult decât cunoștințelor tehnice (deși ambele sunt esențiale) au zguduit din temelii lumea afacerilor. Veștile bune sunt că, spre deosebire de IQ (care stagnează începând cu vârsta de 11 ani), inteligența emoțională poate fi îmbunătățită prin studiu individual la orice vârstă. Exersează ceea ce citești și îți vei crește șansele de victorie.

Iată zece ponturi esențiale pe care le poți folosi pentru a te remarca.

1. Stabilește o întâlnire cu tine însuși

Spre deosebire de a fi „aici și acum“, alert și implicat la serviciu, cât de mult timp petreci cu tine însuși, gândindu-te la dezamăgiri sau prins într-o lume fantastică?

Se spune că atunci când lucrurile devin cu adevărat dificile, cei duri se pun pe treabă. Însă, să fii dur nu înseamnă să fii lipsit de scrupule, să nu ții cont de impactul pe care îl ai asupra altor oameni, sau să fii insensibil la stările emoționale ale altora. Baza fundamentală a unui EQ ridicat este conștiința de sine. Ea este rădăcina și ramura rezistenței, a revenirii după perioade dificile și elementul esențial pentru a deveni mai puternic în timpuri grele.

2. Găsește-ți liderul interior

Adesea, marii lideri ai lumi sunt tachinați sau luați în derâdere de presă, dar se bucură de o loialitate extraordinară din partea angajaților lor. Trebuie să te întrebi ce calități extraordinare le-au oferit, oare, o asemenea loialitate. Uneori nu este vorba doar de felul în care își tratează angajații. Este vorba despre genul de libertăți pe care le permit acestora, oferindu-le putere și care, în ciuda unui climat dificil, oferă la rândul lor loialitate. Răspunde la aceste întrebări: Voi fi eu liderul care speram? Pot face față presiunii? Să înveți să îți crești conștiința de sine va contribui puternic la un succes mai mare și la creșterea motivației tale.

3. Fii stăpân pe obiceiurile tale bune

Munca de o viață a unui om este fie o capodoperă, fie o rușine, în funcție de cum a fost format cel mai mic obicei.

Joltn Ruskin

Începe, oare, vreun copil o acțiune cu intenția să devină un obicei prost? Când ne distrăm făcând ceva sau când facem pe plac unei figuri de autoritate, identificăm comportamentul ca fiind avantajos – astfel el devine obișnuit. Nu este o surpriză că renunțarea la obiceiurile proaste este mai grea ca dobândirea lor. Însă, înțelegând felul în care ne funcționează creierul și instinctele, putem învăța să ne menținem slujba sau contractul demonstrând comportamentele pe care angajatorul nostru le găsește productive și pentru care consideră că merită să plătească.

4. Semnează un contract de gestionare a stresului cu tine însuși

Realizează o listă cu locul de unde trebuie să începi, la ce trebuie să renunți, ce e nevoie să faci mai mult și ce trebuie să faci mai puțin pentru a te relaxa. Identifică sursele de stres și strategiile benefice de gestionare a acestuia. Puțini oameni m-ar contrazice când afirm că ultimul deceniu a fost extrem de dificil pentru mulți dintre noi. Prin urmare, abilitatea de a face față stresului venit din exterior este una utilă. Să învățăm cum să identificăm și cum să eliminăm stresul intern cauzat de răspunsuri nepotrivite la amenințări imaginare este un aspect vital pentru sănătatea pe termen lung, atât fiziologică, cât și mintală.

5. Pregătește-te pentru schimbare

Schimbări au fost impuse tuturor organizațiilor în ultimul deceniu, indiferent de domeniu, astfel că o creștere a abilităților voastre manageriale pentru a face față schimbării și pentru a genera disponibilitate pentru schimbare la alții, este esențial. Crearea unei culturi a IE poate fi o parte a învățării pentru a te reînnoi, a reinventa organizația și a te ajuta să diagnostichezi și să explorezi schimbarea pentru a crea disponibilitate către aceasta.

6. Creează o cultură inovativă, alfabetizată emoțional

Tu trebuie să fii schimbarea pe care vrei să o vezi în

lume.

Mahatma Gandhi

Pentru a reuși în economia globală de astăzi probabil trebuie să trecem de la economia cunoașterii la „economia ideilor“ acolo unde capacitatea creierului este utilizată pentru a crea inovații trainice. Dacă vrei să îți asumi un rol de conducere într-o organizație în transformare, va trebui să îi formezi pe alții și să îi conduci. Să înveți cum să generezi un program de IE te va ajuta să profiți de avantajul de a fi într-o organizație de învățare, în care ideile, perspectivele și inovația sunt educate într-un climat de încredere.

7. Fii stăpân pe învățarea auto-dirijată pentru a avea avantaje

Preia frâiele propriei dezvoltări: începe cu obiceiul bun de a avea un Plan de Dezvoltare Personală (PDP) și monitorizează-ți propria performanță.

Identifică acele competențe care îi separă pe cei cu performanțe superioare de cei cu performanțe medii și include-le în planul tău. Identifică competențele de bază – caracteristicile pe care oamenii le-ar avea în comun pentru un rol, necesare pentru a efectua munca respectivă. Performanța superioară de anul trecut va fi acum noua competență de bază a echipei.

Să preiei frâiele propriului PDP dovedește ambiție, devotament și hotărâre de a reuși.

8. Mărește-ți perspectivele de angajare

Poate fi foarte descurajant ca, după terminarea studiilor, să te alături unei companii, să ajungi direct într-o funcție de conducere, trezindu-te dintr-odată că ai răspunderea altor oameni, când tu ai depășit doar cu puțini ani vârsta adolescenței. Feedbackul din partea angajatorilor este că oamenii vin la ei fără să fie educați în munca de echipă, fără să aibă fler în comunicare, fără etică de muncă și fără devotament față de angajatorul lor. Dezvoltarea IE îți va demonstra hotărârea de a dobândi aceste abilități și de a lua fața competitorilor.

9. Exersează creșterea rezistenței

În acest climat, ai nevoie de energie, să fii capabil să îți controlezi impulsurile și reacțiile emoționale, să generezi optimism în mod pozitiv, să fii empatic cu alții și să te auto-dirijezi.

10. Generează încredere în alții

Odată ce încrederea este înșelată, până și cel mai merituos individ scade în ochii celui înșelat; astfel că intențiile tale bune nu mai sunt crezute. În organizațiile care stagnează există puțină încredere în echipele lor și între manageri. În consecință, se pot pierde foarte mulți bani. Pentru a avea un avantaj competitiv în fața rivalilor, trebuie să fii capabil să îți împărtășești ideile și să culegi laudele la momentul potrivit. Managerii buni cresc încrederea, generând capacitatea echipei de a lucra sub o presiune în creștere, creând astfel un viitor mai bun prin faptul că inițiativa indivizilor este împărtășită între membrii echipei.

Răspunsuri

Duminică: 1c; 2b; 3d; 4c; 5d; 6b.

Luni: 1c; 2b; 3d; 4c; 5b.

Mărti: 1b; 2a; 3b; 4a; 5a.

Miercuri: 1d; 2a; 3c; 4d; 5d.

Joi: 1d; 2b; 3b; 4d; 5 toate; 6a, b, c; 7b.

Vineri: 1a, d; 2b, d; 3a; 4c; 5d.

Sâmbătă: 1a, b, c; 2b, c, d; 3a; 4d; 5d; 6 toate.