

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN MANAGEMENT

Ruxandra IONESCU, Claudiu MAXIM*

Abstract

Lucrarea propune un concept ce a început să devină din ce în ce mai cunoscut și în România: conducerea bazată pe inteligență emoțională (IE sau EQ). Noi susținem că responsabilitatea managerilor este de a induce trăiri pozitive celor pe care îi conduc și de a-i elibera de tot ce este mai bun.

Deși invizibilă sau complet ignorată, inteligența emoțională, înțelepciunea cu care ne trăim emoțiile, determină succesul conducerii. Este puterea de a acționa sub presiune, încrederea în sine, curajul de a lua decizii și viziunea de a crea viitorul.

Spre deosebire de IQ, care nu se modifică foarte mult după adolescență, inteligența emoțională pare să fie “învățată” și continuă să se dezvolte pe măsură ce trecem prin viață și învățăm din propria experiență, astfel este o abilitate ce poate fi învățată.

Descoperiri revoluționare din domeniul cercetărilor asupra creierului arată că stările de spirit și acțiunile liderilor au un impact enorm asupra celor pe care îi îndrumă și aruncă o lumină nouă asupra puterii pe care o are conducerea bazată pe inteligență emoțională de a inspira și stimula pasiunea și entuziasmul, de a susține motivația și devotamentul oamenilor. Și nu numai, cei ce se cunosc mai bine pe sine dau dovadă de mai multă empatie, stăpânire de sine, și beneficiază de relații interumane mult mai armonioase. În schimb, avertismentul este că o conducere toxică poate să învenineze climatul emoțional la locul de muncă.

Dar trebuie să luăm în calcul faptul că nici existența unui coeficient înalt de IE nu va garanta la modul absolut succesul în carieră. Cei care au un coeficient înalt de IE nu vor fi neapărat mai buni și nici nu vor avea deschis drumul spre a deveni lideri, ci au un potențial bun pentru a învăța competențele emoționale necesare și depinde, în mare măsură, de ei să facă acest lucru.

Cuvinte cheie: inteligenta emotionala, modelul inteligentelor multiple, IQ vs. EQ, functiile managerului

1. Complexitatea inteligenței

Termenul de INTELIGENȚĂ provine din latinescul INTELLIGERE, care înseamnă *a relaționa, a organiza* sau de la INTERLEGERE, ce presupune *stabilirea de relații între oameni*. Până și semnificația cuvântului ne duce cu gândul la complexitatea inteligenței și, nu numai la limitarea relațiilor dintre însușirile obiectelor și fenomenelor, dar și la relațiile dintre oameni.

Funcțiile inteligenței au fost disputate, unii susținând puterea inteligenței, alții minimalizând-o, însă toate aceste păreri contradictorii au ajutat la definirea inteligenței și stabilirii componentelor și funcțiilor ei.

Vorbind despre inteligența ca sistem complex de abilități și operații putem găsi cel puțin trei caracteristici fundamentale:

- ✓ Capacitatea de a soluționa situații noi, productivitate, complexitate;
- ✓ Rapiditatea, mobilitatea, suplețea, fluiditatea și flexibilitatea inteligenței;
- ✓ Adaptabilitatea adecvată și eficiența la orice împrejurări.

Considerând ca o structură instrumentală, proprie personalității individuale, trebuie să luăm în considerare că însăși experiența de viață o pune în evidență și permite evaluarea ei.

Unul dintre cercetătorii care au încercat să clasifice inteligențele și să dezvolte concepția tradițională asupra inteligenței a fost **Howard Gardner** sau așa zisul părinte al *modelului Inteligențelor Multiple*, autor al lucrării *Frames of Mind* (1983). Gardner consideră că nu există un

* Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Comerț

factor general care să confere inteligenței valoare unitară, ci mai degrabă există câteva capacități mintale esențiale, independente, care stau la baza inteligenței emoționale, pe care el le numește *intelențe*. Acestea sunt reprezentate în tabelul 1.

Tabel 1: Inteligențe multiple

Inteligența vizual-spațială	Abilitatea de a percepe vizual ceea ce ne înconjoară.
Inteligența verbal-lingvistică	Abilitatea de a folosi cuvintele și de a vorbi.
Inteligența logic-matematică	Abilitatea de a folosi rațiunea, logica și numerele.
Inteligența kinestetică	Abilitatea de a-ți controla mișcările corpului și de îndemânare în lucrul cu diferite obiecte.
Inteligența muzicală	Abilitatea de a produce și de a aprecia muzica.
Inteligența interpersonală	Abilitatea de a-i înțelege și de a relaționa cu ceilalți.
Inteligența intrapersonală	Abilitatea de auto-reflecție și de conștientizare a propriului eu.

Sursa: Gardner, Howard, 1993 – *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*

Orice persoană posedă un anumit coeficient din fiecare dintre aceste inteligențe, dar modalitățile în care acestea variază sau se combină sunt diferite, precum și mărimea lor sau ușurința cu care fiecare se folosește de ele. Angajații unor organizații se ghidează și după aceste cinci funcții, prin care pot să identifice persoanele potrivite pentru anumite departamente, cum ar fi –Partamentul de Cercetare și Dezvoltare, Departamentul de Relații Publice, Departamentul Financiar, etc. .

2. Tipurile de inteligență în organizații

Printre primii cercetători, care au început să se concentreze pe aspectele non-cognitive a fost David Wechsler care vorbește de inteligență ca de o capacitate a individului de a gândi rațional și de a se adapta la mediul în care trăiește. El face referință la elemente ale intelectului și elemente ale non-intelectului încă din 1940, cele din urmă fiind esențiale în prezicerea succesului unei persoane.

Sub aspectul psihologiei inteligenței în organizații, sub îndrumarea lui Hemphill (1959) este sugerat faptul că „considerația” reprezintă un important aspect al leadershipului. Mai specific, studiul sugerează că liderii care reușesc să stabilească „raporturi de încredere, respect și căldură reciprocă” cu membri ai grupului lor sunt mult mai eficienți.

O altă zonă de interes pentru formatorii de lideri este reprezentată de modelele de proces ale informației. Psihologul cognitivist Robert Sternberg a redefinit inteligența ca o *adaptare voită a individului la lumea reală*. În lumina acestei definiții el argumentează că ceea ce se consideră comportament inteligent într-o anumită țară sau zonă culturală poate fi considerat totalmente neinteligent în alta.

Abia în 1990 a folosit termenul *intelență emoțională*, de John Mayer și Peter Salovey într-o publicație academică și l-au descris ca fiind “o formă de inteligență socială care implică abilitatea de a-și monitoriza emoțiile și sentimentele proprii și ale altora, de a discrimina între ele și de a utiliza această informație pentru a-și direcționa propriile gânduri și acțiuni”. Mai specific,

inteligența emoțională este abilitatea de a percepe emoții, de a accesa și a genera emoții pentru a ajuta procesul de gândire, a înțelege emoțiile și cunoștințele emoționale și pentru a reglementa în mod reflectiv emoțiile, pentru a-ți promova dezvoltarea emoțională și intelectuală.

În schimb, persoana al cărei nume este cel mai des asociat cu termenul de *inteligență emoțională* este un scriitor din New York, pe nume Daniel Goleman

Cartea acestuia "Inteligența Emoțională" apărută în 1995 a avut un succes atât de mare, încât unii cercetători au considerat-o nu o lucrare științifică, ci un roman de mare succes.

Îmbinând propriile analize și cercetări cu rezultatele obținute până atunci în domeniu, Goleman arată în prima carte că, în esență, avem două creiere, respectiv două minți: cea rațională și cea emoțională. Acesta dezvoltă o teorie care spune, pe scurt, că succesul la locul de muncă se poate obține prin controlarea următoarelor zone: autocunoștința, autogestionarea, conștiința socială și managementul relațiilor (Goleman, 2001). În cadrul acestor zone se află competențele care determină succesul la locul de muncă. Goleman consideră că inteligența emoțională este o temelie pentru învățarea de competențe, ceea ce permite o eficiență mai mare la locul de muncă (Goleman, 2001).

Lucrarile lui Goleman dezvoltă teorii din lumea afacerilor și oferă modele de aplicații practice pentru a facilita succesul în lumea reală.

Goleman arată că într-o anchetă socială asupra calităților pe care angajatorii le cer de la noii angajați s-a remarcat trecerea accentului de pe *competențele academice* la *abilitățile de comunicare, abilități interpersonale și inițiativa*.

De altfel, unul din motto-urile lui Goleman este un citat din *Etica Nicomahică* a lui Aristotel: "Oricine se poate înfuria - asta e ușor. Dar să fii furios pe cine trebuie, în măsura în care trebuie, la momentul potrivit, din motivul potrivit și la modul potrivit, asta nu e ușor".

Goleman definește inteligența emoțională astfel: "*IE se referă la capacitatea de a ne recunoaște atât sentimentele proprii, cât și ale celorlalți, de a ne motiva, de a ne gestiona eficient emoțiile în relație cu sine sau cu ceilalți.*" (1998).

Tabel 2: Cadrul competențelor emoționale

COMPETENTE PERSONALE	COMPETENTE SOCIALE
Autocunoștința <ul style="list-style-type: none"> • Conștiința emoțională • Autoevaluarea precisă • Încredere în sine 	Conștiința socială <ul style="list-style-type: none"> • Empatie • Asertivitate • Dezvoltarea celorlalți • Toleranță • Conștiința politică
Autoreglare <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Demnitate încredere • Conștiinciozitate • Adaptabilitate • Inovativitate 	
Automotivare <ul style="list-style-type: none"> • Ambitie • Implicare • Inițiativa • Optimism 	Abilități sociale <ul style="list-style-type: none"> • Influență • Comunicare • Leadership • Catalizator al schimbării • Managementul conflictelor • Construirea de relații • Colaborare și cooperare • Aptitudini de echipă

Sursa: Goleman, Daniel, 1998 - *Working with Emotional Intelligence*

Inteligența noastră emoțională determină potențialul pe care-l avem pentru a învăța abilitățile practice bazate pe cele cinci elemente ale inteligenței emoționale: auto-cunoașterea, auto-motivarea, auto-reglarea, conștiința socială și abilitățile sociale. Fiecare element are o contribuție unică la performanța obținută la locul de muncă dar, în același timp, se "trage" într-o anumită măsură din celelalte.

Celor cinci dimensiuni ale inteligenței emoționale le corespund 25 de competențe emoționale, dar nimeni nu le are pe toate. Însă, pentru a atinge performanțe remarcabile e nevoie să fim « tari » doar în câteva din aceste competențe - în jur de șase - și ca acestea să fie "împrăștiate" în toate cele cinci domenii ale inteligenței emoționale.

În tabelul 2 este prezentat cadrul competențelor emoționale. "*Cu alte cuvinte, sunt multe drumuri spre excelență*", spune Daniel Goleman, arătând că, oricum, seturile-cheie de competențe emoționale cerute de la angajați diferă de la o companie la alta și de la o industrie la alta.

După doi ani de cercetări, Goleman a descris importanța inteligenței emoționale în mediul de afaceri și faptul că, pe măsura ce un om urcă în ierarhia unei companii, abilitățile sale în acest domeniu devin tot mai relevante. El a descoperit că liderii cei mai eficienți au în comun un aspect de importanță crucială: toți au un grad înalt de inteligență emoțională. "*Asta nu înseamnă că IQ-ul și abilitățile tehnice sunt irelevante; contează, dar numai ca niște cerințe de nivel minim de acces pentru pozițiile executive din cadrul companiilor*", precizează Goleman în articolul "Ce anume te face lider?", publicat în Harvard Business Review..

3. IQ vs EQ

John Mayer și Peter Salovey vorbesc de inteligența emoțională ca de *un tip de inteligență socială care include abilitatea de a monitoriza propriile emoții și cele ale altor persoane, de a face distincție între ele și de a folosi informațiile pentru a ghida modul de gândire și de acțiune a unei alte persoane* (Mayer & Salovey, 1993). Acestia însumează conceptele folosite de Gardner de inteligența inter- și intra-personală și include abilități ce pot fi categorisite în cinci domenii:

- ✓ *Conștiința de sine:* Auto observarea și conștientizarea sentimentelor pe măsură ce acestea apar.
- ✓ *Controlul emoțiilor:* Controlul emoțiilor astfel încât ele să fie adaptate situației; conștientizarea cauzei care a generat un anumit sentiment; găsirea de metode de a controla temerile și neliniștile, mania și tristețea.
- ✓ *Auto-motivarea:* Canalizarea emoțiilor înspre atingerea unui anumit scop; auto controlul emoțiilor.
- ✓ *Empatia:* Sensibilitate față de sentimentele și problemele celorlalți și capacitatea de a privi din punctul lor de vedere; conștientizarea faptului că oamenii simt diferit față de diferite lucruri.
- ✓ *Capacitatea de a crea relații:* Controlul emoțiilor celorlalte persoane; competența socială și abilitățile sociale.

Inteligența emoțională reprezintă abilitatea unei persoane de a conștientiza, a accesa și genera emoții și de a-și asista propriile gânduri, de a înțelege emoțiile și cunoștințele emoționale și de a-și controla reflexiv propriile emoții precum și de a promova dezvoltarea intelectuală și emoțională. Aceasta s-a dovedit a fi un catalizator mai bun al succesului în viața personală și profesională. De menționat este că IQ și IE nu reprezintă competențe opuse, dar prima nu poate funcționa la potențialul maxim fără cea de-a doua. S-a constatat și că persoanele care au un coeficient înalt al I.Q. se descurca mult mai puțin în viața de zi cu zi, în timp ce aceia cu un I.Q. mai redus, în comparație cu primii, au rezultate deosebite în practică.

Nivelul de inteligență emoțională nu este fixat genetic, nici nu se dezvoltă doar în copilărie. Spre deosebire de IQ, care nu se modifică foarte mult după adolescență, inteligența emoțională pare să fie “învățată” și continuă să se dezvolte pe măsură ce trecem prin viață și învățăm din propria experiență. De fapt, studiile care au urmărit de-a lungul anilor modul de dezvoltare al nivelului de inteligență emoțională relevă că oamenii își îmbunătățesc aceste capacități pe măsură ce învață să-și stăpânească propriile emoții și impulsuri, să se automotiveze, să-și canalizeze capacitățile empatice și îndemânarea socială. Un termen mai demodat care exprimă această dezvoltare a inteligenței emoționale este - maturizarea.

Inteligența emoțională va deveni mai ușor de analizat datorită multitudinii de studii realizate în cadrul marilor companii de cercetare, acestea promițând un instrument de măsurare foarte exact. Motivul pentru care inteligența emoțională este atât de greu de analizat este acela că aceasta nu constă în anumite segmente ale gândirii unui individ, ci în aproape toate abilitățile pe care acea persoană le posedă.

4. Funcțiile unui manager

Henry Fayol consideră că există cinci funcții ale managementului: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul, dar în literatura americană există doar patru astfel de funcții, și anume: planificarea, organizarea, conducerea și controlul.

Totuși, majoritatea scriitorilor din domeniu, printre care se numără Danaiața I., Bibu A., Nicolae și Prediscan M. susțin următoarele funcții ale managementului: Planificare, Organizare, Decizie, Antrenare, Control.

- *Funcția de Planificare* constă în ansamblul proceselor prin care se determină obiectivele organizației și stabilește ceea ce trebuie făcut indiferent de situația în care se afla, pentru a le putea duce la îndeplinire.
- *Funcția de organizare* depinde de management, acesta din urmă luând decizii, cu ajutorul gândirii creative sau a eficienței sociale, pentru îndeplinirea țințelor propuse. Cu cât managerii formează o echipă mai bună de angajați, cu atât acesta are mai multe șanse să ducă la bun sfârșit ceea ce și-a propus.
- *Funcția de decizie* îndeplinește toate funcțiile managementului. Acțiunea de luare a deciziei constă în culegerea informațiilor necesare pentru fundamentarea și luarea propriu-zisă a acesteia, pentru a trece de momentele dificile cu care se confruntă organizația.
- *Funcția de antrenare* constă în ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce au ca scop influențarea membrilor organizației pentru a duce la capăt obiectivele organizației. Pe parcursul anilor, tot mai mulți psihologi s-au pus de acord că inteligența emoțională ajută atât pe plan personal, cât și pe plan profesional.
- *Funcția de control* constă în măsurarea și corectarea performanțelor în activitatea organizației. Pentru unii, controlul are funcții negative, acesta reprezentând restricții, dar pentru alții acesta determină realizarea obiectivelor stabilite.

Toate aceste funcțiuni duc la un succes aproape garantat, dacă sunt stăpânite bine, deoarece, după cum bine vedem în viața cotidiană, toate angajările/concedierile se fac pe baza inteligenței emoționale, pe modul în care un anumit individ se poate descură într-o situație de criză dată.

Concluzii

Modul în care unii oameni se descurcă în anumite momente critice ale vieții, sau, mai bine zis, ale carierei, îi poate departaja față de ceilalți în ochii angajatorului, pentru că aceștia dovedesc că știu cum să facă față problemelor apărute la locul de muncă.

A fi deștept din punct de vedere emoțional nu garantează că vei fi printre cei mai buni la locul de muncă, întrucât fiecare își croiește singur viitorul prin gândirea sa, garantează succesul de a trece cu ușurință de situațiile dificile prin care acesta trece în acel moment. Deciziile pe care le luăm ne caracterizează și expun celorlalți un portret al inteligenței noastre emoționale.

Modelul Inteligențelor Multiple elaborat de Howard Gardner (inteligența verbal-lingvistică, inteligența muzicală, inteligența interpersonală și inteligența intrapersonală) stă la baza inteligenței emoționale.

Conform spuselor lui Daniel Goleman, în ultimii zece ani s-a conturat un nou tip de management, cel al inteligenței emoționale într-o organizație, în care cel mai bun manager este ales acela care se descurcă bine în cazul unor probleme ale companiei, ducându-le la bun sfârșit și luând cea mai bună decizie.

De menționat, este și faptul că pe măsura ce se avansează pe scara ierarhică a companiei, inteligența emoțională nu devine numai o cerință, ci factorul de departajare a candidaților, întrucât acțiunile și stările lor de spirit au un efect covârșitor celor pe care îi îndrumă.

"Se credea odată despre componentele inteligenței emoționale că "e bine dacă le are" un lider în afaceri; dar acum știm că, pentru a obține performanțe, acestea sunt ingrediente pe care "trebuie să le aibă", concluzionează Goleman.

Bibliografie

1. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *Inteligența emoțională în leadership*, Curtea Veche 2007
2. Goleman, D., *Emotional Intelligence, Why it can matter more than IQ*, Bloomsbury, UK, 1996, I
3. Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, UK 1998
4. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *The New Leaders, Transforming the art of leadership into the science of results*, Time Warner Paperbacks, 2002
5. Johnson, V., *Emotional Intelligence: Are Successful Leaders Born Or Made?* The Business Review, Cambridge, US, Vol.3, Num.2, Summer 2005
6. *Harvard Business Review on Managing Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston, Ma, 1999
7. http://www.markmedia.ro/article_show.php?g_id=736
8. http://www.markmedia.ro/article_show.php?g_id=735