

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP SKILLS

George Bălan, Assoc. Prof., PhD and Elena Roxana Stoica, Student, Roman-German University of Sibiu

*Abstract: Emotional intelligence in recent years has become a popular topic in the media business. Although we use the term "emotional intelligence", Center for Creative Leadership (Center for Creative Leadership) has helped many leaders in the past 30 years to understand and develop their skills in the field of intelligence. One of the manners in which we have successfully helped managers to advance beyond the intellectual know-how and improve their emotional intelligence is called Benchmarks., A means of feedback on many levels. This study compares results Benchmarks self-reported emotional intelligence as measured by Bar On EQ-i. I learned that the key perspectives and leadership skills are related to aspects of emotional intelligence and the absence of this type of intelligence was correlated with career failure.*

*Keywords: leadership skills, emotional intelligence, failure, career.*

### **I.Noțiuni introductive privind inteligența emoțională și leadership**

Inteligența emoțională este un concept care se naște în Statele Unite în 1990, într-un articol scris de John Mayer și Peter Salovey. Jurnalist și cercetător în științele comportamentale, Daniel Goleman a preluat acest concept alături de teză pe care acesta o promova (IQ-ul nu garantează succesul în viață) și în 1995 a publicat o carte, provocând o adevărată revoluție, *Inteligența Emoțională*. Deși criticile la adresa inteligenței emoționale și a presupunerii că ea poate fi îmbunătățită exista (în esență, critică e aceea că determinismul genetic face nu numai că IQ-ul să fie predestinat, ci și inteligența emoțională), această nouă viziune asupra succesului în viață a fost preluată și de foarte multe instituții de educație și învățământ, astfel încât au apărut în multe părți ale lumii programe de „educație socială și emoțională”. Impactul IE s-a resimțit puternic și asupra felului în care este descris un bun lider. Calități care până acum păreau accidentale și nu erau necesar asociate cu succesul unui lider, sunt acum identificate ca fiind dovezi ale unei inteligențe emoționale bine dezvoltate și sunt considerate ca esențiale.

### **II. Care este influența Inteligenței Emoționale în leadership**

Nu există un singur stil eficient de leadership. Capacitățile intelectuale și tehnice joacă un rol important, făcând astfel că succesul în poziția de leader să fie posibil. De probabilitatea succesului e responsabilă inteligența emoțională.

După ce a scris celebra sa carte, *Inteligența emoțională* (1995), Daniel Goleman a înființat un centru de cercetare a felului în care acționează inteligența emoțională în organizații: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO). În cadrul acestui consorțiu, a fost demarat un proiect de cercetare a relației dintre inteligență emoțională și performanță la locul de muncă.

Au fost construite mai multe tipuri de modele pentru a evidenția acele caracteristici ale liderilor extraordinari care îi fac pe aceștia să obțină rezultate remarcabile. CREIO, analizând modele de competență de la 188 de companii, după cum scrie Goleman în articolul său apărut în 1998 în revistă *Harvard Business Review*, “What makes a leader”. Competențele rezultate din aplicarea acestor modele au fost grupate în trei categorii: priceperea pur tehnică, abilitățile cognitive și competențele care scot în evidență inteligența emoțională (precum abilitatea de lucru în echipa și cea de a iniția schimbarea). Au fost descrise abilitățile celor mai buni lideri din companiile supuse studiului, fiind luată în calcul profitabilitatea respectivă a fiecărei echipe conduse de către aceștia. În urma analizei raportului în care contează fiecare dintre cele

trei categorii, CREIO constatata că inteligența emoțională este cea mai importantă, ponderea acesteia, crescând o dată cu poziția liderului în ierarhia companiei. Goleman propune, în articolul citat mai sus, următoarele

- a. Self-Awareness: Liderul are încredere în forțele și le evaluează în mod realist. De asemenea liderul conștient de sine e capabil să râdă de el însuși la fel cum își manifesta umorul și față de alții.
- b. Self-Regulation: Liderul este un om de încredere, integru, pe care nu îl sperie ambiguitatea unei situații căreia trebuie să-i facă față, fiind deschis la schimbare.
- c. Motivation: Liderul manifestă o dorință puternică de a-și atinge obiectivele, fiind optimist și dedicat organizației din care face parte.
- d. Empathy: Liderul este specialist în a recunoaște și a încuraja talentele celorlalți, este sensibil la diversitatea culturală a angajaților, se pricepe să-i satisfacă pe clienți.
- e. Social skills: Liderul inițiază și gestionează cu succes schimbarea în organizație, este persuasiv, este foarte bun în crearea și conducerea echipei. <sup>(1)</sup>

### III. Aptitudinile Leadershipului și inteligența emoțională

Cum este inteligența emoțională legată de comportamente specifice pe care le asociem cu eficiența în leadership?

Rezultate: nivele mai mari de inteligența emoțională sunt asociate cu o mai bună performanță în următoarele domenii:

- Management Participativ
- Capacitatea de a calma oamenii
- Conștientizarea propriei persoane
- Balanța între viața personală și viața profesională
- Capacitatea de a fi direct și de a-ți păstra calmul
- Clădirea și menținerea relațiilor
- Mersul până la capăt
- Luarea deciziilor
- Confruntarea angajaților-problema
- Managementul schimbării <sup>2</sup>

Managementul Participativ reflectă importanța a fi cooperant la începutul unei inițiative. Este o aptitudine de creare a relațiilor foarte importantă în climatul managerial de azi în care organizațiile apreciază interdependența din cadrul grupurilor și dintre grupuri. Dintre toate aptitudinile și perspectivele măsurate, managementul participativ a avut cel mai mare număr de corelații importante cu măsurile inteligenței emoționale. Managerii considerați buni în a-i asculta pe cei din jur și în a le cere părerea înainte de a implementa schimbări sunt cei care sunt apreciați ca fiind buni în cooperarea cu alții, capabili să se bucure de viață, să întemeieze relații de durată, să își controleze impulsurile și să înțeleagă emoțiile lor și ale altora.

Capacitatea de a calma oamenii este baza care îi face pe oameni să se simtă relaxați și confortabili în prezența dumneavoastră. Din perspectiva rapoartelor directe capacitatea de a calma oamenii a fost legată de controlul impulsurilor, definit ca abilitate de a rezista sau de a amâna impulsul, de a comite un anumit act. Acest rezultat sugerează că a fi capabil să calmezi oamenii conștient are legătura cu controlarea propriilor impulsuri legate de furie sau alte emoții. Cele mai mari nivele în ceea ce privește capacitatea de a liniști oamenii sunt corelate

<sup>1</sup> GOLEMAN, Daniel, « What Makes a Leader », *HBR*, Nov-Dec, 199

<sup>2</sup> Mayer & Salovey, 1997 Emotional Intelligence

cu fericirea, sugerând ca dispoziția ta este legată de cât de confortabil se simt alții în prezența ta.

Constientizarea propriei persoane caracterizează acei manageri care își înțeleg cu acuratețe aptitudinile și slăbiciunile. Nivelele constientizării propriei persoane sunt legate de controlul impulsurilor și de toleranța la stres. Dacă vă enervați ușor este probabil că cei din jur să nu vă considere o persoană conștientă de sine. Se pare că oamenii cu care intrăm în contact tind să tragă concluzii legate de cât de conștienți suntem din modul în care tratăm situațiile dificile. Dacă deveniți agitat cei din jur pot considera că acesta este un semn că nu sunteți conștient de propria persoană.

Balanța între viața personală și viața profesională măsoară gradul în care muncă și viața personală sunt prioritare astfel încât nici una din ele să nu fie neglijată. Nivelele înalte ale șefilor în aceste comportamente au fost asociate cu măsurile inteligenței emoționale de responsabilitate socială, controlul impulsurilor și empatie. Crearea șefilor voștri a impresiei că sunteți o persoană echilibrată este legată de sentimentele voastre în ceea ce privește capacitatea de a contribui la un grup, de a vă controla impulsurile, de a înțelege emoțiile altora. Nivele înalte de la rapoartele directe sunt de asemenea asociate cu controlul impulsurilor.

Capacitatea de a fi direct și de a vă păstra calmul care se referă la aptitudinea de a rămâne calm într-o situație de criză și de a vă reveni după comiterea unor greșeli, este asociată cu mai multe măsuri ale inteligenței emoționale. Rezultatele de la șefi, angajați și rapoartele directe la acesta scala sunt legate de controlul impulsurilor. Rezultatele directe sunt de asemenea asociate cu toleranța la stres, optimism și responsabilitatea socială. Rezultatele șefilor sunt corelate cu fericirea. Astfel se pare că a avea un punctaj mare în ceea ce privește păstrarea calmului și directivitatea presupune controlarea impulsurilor în perioade dificile, responsabilitatea față de cei din jur, și o dispoziție satisfăcută.

Clădirea și menținerea relațiilor este abilitatea de a menține relații la locul de muncă cu diverse părți atât din interior cât și din exterior. Rezultatele șefilor la această scala au fost legate de o singură măsură a inteligenței emoționale: controlul. Acest lucru nu este surprinzător deoarece slabul control al impulsurilor se manifestă prin incapacitatea de stăpâni ostilitatea și caracterul exploziv. Evident această tendință nu va avea ca rezultat o relație puternică cu superiorii. Scorurile la toleranța la stres sunt legate de rezultatele raporturilor directe. Dificultățile în a face față stresului pot duce la relații tensionate sau stresul poate fi provocat tocmai de aceste relații dificile.

Rezultatele șefilor legate de mersul până la capăt, ce semnifică perseverență în fața obstacolelor și de asemenea preluarea controlului și susținerea propriei poziții când este necesar, au fost corelate cu 2 dintre scalele inteligenței emoționale: independența și încrederea în sine. Oamenii care sunt independenți tind să fie mai autonomi să se bazeze mai mult pe ei și nu pe ceilalți. Deși pot cere părerea altora ei nu depind de ea. Încrederea în sine se manifestă prin exprimarea sentimentelor, gândurilor și a opiniilor într-o manieră nondistructivă. Oamenii care au atins nivele înalte pe această scala nu sunt timizi când vine vorba de spune ceea ce doresc și asociază independența cu optimismul. Această constelație a relațiilor sugerează că a merge până la capăt presupune inteligența emoțională în sensul că trebuie să fii capabil să lupți pentru ceea ce îți dorești, să fii perseverent și să crezi că un viitor luminos este posibil.

Rapoartele directe în ceea ce privește luarea deciziilor sunt legate de evaluarea independenței. Luarea deciziilor este în corelație cu o preferință pentru acțiunile rapide față de cele lente. Independența presupune abilitatea de autocontrol și auto-direcție în gândire. De aceea nu este surprinzător că cei care se consideră gânditori independenți sunt văzuți în funcție de rapoartele lor directe că buni în luarea deciziilor.

O altă relație interesantă este cea legată de rezultatele angajaților (peer ratings) legate de Confruntarea angajaților-problemă, de gardul în care un manager acționează decisiv și corect când se confruntă cu aceștia, și măsura inteligenței emoționale de încredere în sine. Persoanele care au încredere în sine sunt capabile să își exprime sentimentele și opiniile într-o manieră non distructivă. Aceste rezultate sugerează că a fi capabil să faci acest lucru este de ajutor când trebuie rezolvate situații legate de performanțe problematice.

Managementul schimbării este ultimul dintre scalele Benchmarks legate de inteligența emoțională. Această abilitate se referă la eficiența strategiilor folosite pentru a facilita inițiativa de schimbare. Rezultatele de la rapoartele directe sunt asociate cu măsurile de responsabilitate socială. Altfel spus abilitatea de a fi un membru cooperant al propriului grup social este asociată cu percepțiile de eficacitate în introducerea schimbărilor. Rezultatele angajaților (Peer ratings) în ceea ce privește managementul schimbării sunt legate de abilitățile interpersonale. Aparent capacitatea de a stabili relații satisfăcătoare este legată de cât de bine angajații (peers) judecă capacitatea dvs de a institui schimbarea.

Abilitățile de leadership variază în funcție de nivelul perspectivei și al inteligenței emoționale. Angajații par să aprecieze abilitățile managerilor de a-și controla impulsurile și mânia, de a face față situațiilor dificile și stresante, de a fi mulțumiți de viață, și de a fi un membru cooperant al grupului. Acești lideri sunt cel mai probabil să fie văzuți ca fiind cooperanți, echilibrați, conștienți de propria persoană și de acțiunile pe care le întreprind.<sup>3</sup>

#### IV. Metoda și analiză

Acest rezumat a fost creat de Jean Leslie, Manager în cercetare la CCL, și este bazat pe

informații de la 302 manageri care au urmat Programul de dezvoltare a Leadershipului al CCL din perioada Iulie-Septembrie 2000. Managerii s-au oferit voluntari să ia parte la această cercetare prin completarea atât a BarOn Emoțional Quotient Inventory (BarOn EQi), care evaluează componentele inteligenței emoționale, cât și a Benchmarks. În medie participanții, LDP aveau 42.7 ani, 73% au fost, 81% rău albii, și 90% aveau cel puțin licența dată. Rezultatele ambelor sondaje au fost analizate și corelate.

Rezultate: În cartea sa din 1998, *Lucrând cu inteligența emoțională* (Working With Emotional Intelligence), Donald Goleman sugerează că unele dintre motive pentru care oamenii eșuează rezultă din lipsa inteligenței emoționale. Studiile noastre arată că absența unei inteligențe emoționale este corelată cu insuccesul în carieră. Rezultatele mici la inteligența emoțională sunt legate de :  
 – Probleme cu relațiile interpersonale  
 – Dificultăți în adaptarea și schimbarea comportamentului

Rezultatele în ceea ce privește problemele cu relațiile interpersonale de la toți conlucrătorii – șefii, angajații și rapoartele directe- au fost asociate cu scoruri scăzute în privința controlului impulsurilor. În cazul angajaților și rapoartelor directe rezultatele au fost de asemenea corelate cu toleranță la stres și cu responsabilitatea socială.<sup>4</sup>

#### Concluzii

Rezultatele sugerează că managerii care nu au o responsabilitate față de ceilalți, nu fac față stresului, nu sunt conștienți de propriile emoții, nu îi pot înțelege pe cei din jur sau se enervează repede sunt cei care au tendința să eșueze datorită problemelor relaționale cu cei din jur. Rezultate mari de la rapoartele directe legate de dificultățile în adaptarea și

<sup>3</sup> Ruderman, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B., & Steed, J.L. (2001). Leadership skills and emotional intelligence (manuscris nepublicat).

<sup>4</sup> Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York, NY: Bantam Books.)

schimbarea comportamentului au fost asociate cu scorurile EQ în ceea ce privește toleranță la stres și controlul impulsurilor. După cum indica rezultatele bune la factorul eșec, managerii ce fac față schimbării și dezvoltării sunt cel mai probabil să fie observați de rapoartele directe

Sugestii pentru dezvoltare  
Cum puteți ameliora atât aptitudinile în leadership cât și percepțiile inteligenței dvs emoționale?

Conștientizarea propriilor acțiuni este cheia către dezvoltarea leadershipului și este o aptitudine în ceea ce privește tratarea stresului. Cu cât identificarea și monitorizarea emoțiilor supărătoare este mai eficientă cu atât vă puteți reveni mai bine. Conștientizarea propriilor acțiuni și sentimente poate fi dezvoltată prin feedback.

Eșecurile promovări ratate, locuri de muncă ne provocatoare, eșecuri în afaceri și traume personale- ca folosibile pentru a vă analiza. Gândiți la ce ați învățat din greutățile întâmpinate. Participați la un program de dezvoltare a leadershipului care conține training-uri pe

conștientizarea de sine și pe reflecție și apoi cereți un feedback în forma unei evaluări pe mai multe nivele.

Abilitatea de a vă impune ca un membru cooperant, contribuitor și constructiv al grupului este critică pentru o carieră de succes pe termen lung. Luați în calcul posibilitatea de a fi managerul unei echipe lipsite de experiență sau a unor angajați care întâmpină dificultăți. Găsiți opțiuni la ceea ce puteți face pentru a contribui în mod pozitiv la grup și la obiective organizaționale prin noi task-uri organizaționale, task-urile existente, modele sau antrenori.

Menținerea controlului de sine este încă un domeniu în dezvoltare pentru dvs? Atunci puteți încerca să conduceți o un proiect major sau o echipă formată din membri cât mai diverși, să negociați un caz foarte important sau să încercați să vă reprezentați firma în media sau în fața unor outsideri importanți. Căutați la locul de muncă un proiect sau un task important condus de cineva cunoscut pentru integritatea sa și pentru puterea și calmul arătat în fața situațiilor de criză.

### Referințe bibliografice:

Bar-On, R. (1999). BarOn Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence (manual tehnic). Toronto, Canada: Multi- Health Systems.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York, NY: Bantam Books.

Goleman, D. (2005). Inteligența emoțională, București, Curtea Veche

Goleman, D (1988). What Makes a Leader, HBR, Nov-Dec, 1998

Goleman, D, Richard Boyatzis, Annie Mckee (2007) Inteligența emoțională în leadership, București, Curtea Veche

Ruderman, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B., & Steed, J.L. (2001). Leadership skills and emotional intelligence (manuscris nepublicat). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.