

## Conducerea bazată pe inteligența emoțională

*Tosia Țurcan, dr., conf. univ.*

Conducerea bazată pe inteligența emoțională aduce în prim plan experiența managerului școlar și capacitatea sa de a se manifesta pe deplin.

Mulți manageri școlari deseori își pun întrebarea, ce resurse le sunt necesare pentru a fi eficienți, de unde își trage forța lăuntrică un lider, cum îi poate inspira pe cei din jur și cum creează un climat favorabil pentru menținerea relațiilor interumane, manifestarea inventivității, performanței?

În ultimi ani se vorbește din ce în ce mai mult de un nou tip de management, cel al inteligenței emoționale, care într-o organizație acordă atenție abilităților emoționale ale membrilor săi, asigurându-se o compatibilitate a acestora sub aspectul relațiilor emoțional afective. Cercetările în acest sens au demonstrat că acei manageri și angajați care au un nivel ridicat al inteligenței emoționale au mai mult succes profesional, sunt mai motivați intrinsec, mai optimiști, cooperanți și au capacitatea de a stabili relații pozitive cu alții.

Managementul abilităților emoționale are următoarele caracteristici: abilitatea de a folosi emoțiile în mod productiv; capacitatea de a preîntîmpina și rezolva prin negociere conflictele și de a le folosi ca sursă de feed-back; sentimentele membrilor organizației sunt privite ca variabile importante în obținerea succesului; tehnici prin programe educaționale privind cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților; crearea unui mediu în care angajații să fie motivați, să se simtă în siguranță, importanți [5, p. 180].

Se observă că inteligența emoțională cuprinde competențe de conștientizare a emoțiilor și abilități specifice, acestea manifestându-se la nivel personal și la nivel social. Acest model de organizare a competențelor poate ajuta o persoană atât în munca sa, cât și în relațiile pe care le are cu ceilalți, influențându-i să aibă un randament profesional mai bun. De asemenea, oamenii mai activi și mai conștincioși tind să fie mai productivi, iar cei cu un nivel înalt al încredrii în sine pot avea un randament mai mare în activitatea desfășurată [7, p. 115].

O mai mare conștiință organizațională și orientarea optimă a serviciilor ajută persoanele să lucreze mai eficient. Abilitățile sociale dezvoltate, precum și aptitudinile de conducere, influența, comunicarea, cooperarea și lucrul în echipă sunt considerate capacități dezirabile de care trebuie să dea dovadă, în primul rînd, un manager școlar.

Provocările mileniului trei și ale tranziției cer un nou tip de manager în instituțiile școlare din Republica Moldova, o nouă abordare a personalității managerului școlar din perspectiva conceptului de inteligență emoțională.

Într-o societate a informației și a cunoașterii, specialiștii consideră că metodele și abilitățile necesare conducătorului unei instituții de învățămînt vor fi total diferite de cele din trecut. Marii manageri și lideri se caracterizează prin stimă de sine înaltă, încredere în puterea minții și a inimii de a genera inovația și creația, abilitatea, producerea și receptarea influenței, plăcerea confruntării cu situațiile, ideile și interes pentru provocarea și managerierea conflictelor considerată o cale spre depășirea barierelor și atingerea excelenței.

Dimensiunea emoțională a activității de conducere constituie un element cheie în structura organizațională a școlii. O importanță deosebită în activitatea de conducere a școlii o are capacitatea

empatică a managerului școlar. Calitatea de a fi empatic constituie o premisă a optimizării relațiilor conducătorului cu subordonații și o condiție a comunicării eficiente. Empatia managerului este o modalitate spontană și rapidă de pătrundere în starea de spirit a subordonatului. Înțelegând intențiile, trăirile și gândirea celorlalți, evident, cu aproximația permisă de acest tip de cunoaștere, avem posibilitatea unei anticipări relativ corecte a comportamentului partenerului, fapt extrem de important în stabilirea unor relații interpersonale dezirabile și, în consecință, să ne fixăm o strategie proprie de comportament față de aceștia. Important este că managerul poate evalua relativ corect ceea ce simte, trăiește, gândește subordonatul, se poate transpune psihologic în situația lui și, printr-o comunicare eficientă, poate să creeze condiții adecvate de influențare. Pentru un manager școlar este necesar să știe cât mai exact cum este subordonatul, dar și cum crede subordonatul că este, pentru că numai înțelegându-l îl poate influența. Ca orice capacitate, capacitatea empatică are un potențial psihofiziologic înăscut, dar se realizează și se dezvoltă în procesul cunoașterii interpersonale și, dacă subiectul își propune, prin antrenare autodirijată.

Responsabilitatea fundamentală a managerului școlar este aceea de a induce trăiri pozitive celor pe care îi conduce. Acest lucru se întâmplă atunci când managerul în cauză creează o bază de elemente pozitive care eliberează tot ce este mai bun în subordonați. Ideea exprimată ne determină în a concluziona că, la origini, rolul de bază al conducerii este stric legat de emoționalitate.

Noile cercetări făcute din perspectiva psihologiei cognitive și a neuropsihologiei, care leagă comportamentul inteligent de eficiența neurologică, ar putea aduce precizări prețioase în acest sens.

Literatura de specialitate atestă autori care au promovat diverse tipuri de inteligență. Istoricul cercetărilor realizate asupra inteligenței a condus specialiștii spre mai multe opinii, diferite la prima vedere, însă, apropiate după o mai atentă observație.

Astfel, în accepțiunea lui Stephen Covey, avem de-a face cu 4 tipologii ale inteligenței. Astfel se menționează:

PQ – Inteligența fizică, care se caracterizează prin verbul *a face*. Inteligența fizică presupune abilitatea fizică de a face unele lucruri .

IQ – Inteligența Intelectuală - *a învăța / a gândi*. Acest tip de inteligență ne este cunoscut tuturor. Îl folosim în permanență într-o măsură mai mare sau mai mică. Acest tip de inteligență permite asocieri, disocieri, elaborarea de strategii, de planuri, întocmirea de analize, găsirea de soluții, etc. Cum se spune în popor, posesorii unui nivel înalt al coeficientului IQ sunt „deșteptii”. Acești oameni nu sunt puțini deloc, și ei se afirmă în domenii cât mai diferite, începând de la matematică pînă la filosofie.

EQ – Inteligența Emoțională, care presupune verbul *a comunica*. Unii discută despre ea fără să știe ce este, alții cunosc destul de multe despre ea, iar alții au făcut o pasiune din studiul acestui tip de inteligență. Mai sunt și alte categorii de oameni care o folosesc foarte mult, fără să știe măcar cum se cheamă, iar la polul opus se află cei care teoretizează prea mult și practică prea puțin.

SQ – Inteligența Spirituală - *a dăruii*.

Cele mai cunoscute și mai des analizate inteligențe sunt:

- Gîndirea (IQ) – reprezintă abilitatea de a analiza, a raționaliza și a comunica.
- Simțul (EQ) – numit și „creierul stîng”, reprezintă conștiința de sine, autocunoașterea, empatia [17, p.24].

Robert Cooper susține că omul are trei creiere (inteligențe) în:

- Cap (ceea ce numim noi creier în mod uzual).
- Inimă.
- Zona intestinelor.

**Creierul din intestine** se situează în cavitatea intestinală. R. Cooper susține că în urma cercetărilor medicale amănunțite asupra acestei cavități, s-a ajuns la concluzia că aici se găsesc peste un milion de neuroni, un număr cu mult mai mare decât cei identificați în măduva spinării. Specialistul susține că ar fi vorba de un „sistem independent” însă, în același timp, conectat la ceea ce numim noi creier. Un exemplu al acestei inteligențe situate în cavitatea intestinală este sentimentul de „fluturași în stomac” care, deseori, preced o întâlnire importantă, acesta fiind un mijloc de avertizare al organismului uman asupra unor reacții care au loc în interiorul său.

**Creierul din inimă** este tot un sistem care acționează independent de creier (organ), această ipoteză pornind de la ideea că în dezvoltarea unui fetus uman, inima este organul care apare mult înaintea creierului din cap. Concluzia la care a ajuns echipa de cercetători condusă de R. Cooper, în cadrul „Center for Creative Leadership”, este că singurul lucru demonstrat statistic, ca diferență între un lider de top și unul mediocru este ceea ce se numește “grija față de ceilalți” (adică inimă, în limbaj popular).

Capacitatea maximă a unei persoane revine când sunt folosite toate cele trei tipuri de inteligență descrise mai sus, concomitent, în strânsă interdependență. Tot R. Cooper susține că 96% din succesul unei persoane în viața personală și profesională depinde de „creierul din intestine” și „creierul din inimă”, dar nu demonstrează cu rezultate susținute de cercetarea științifică [6, p. 163].

Ideea de baza este ca dimensiunea emotionala a activitatii de conducere, aspect uneori ignorat de lideri, determina functionarea tuturor celorlalte aspecte organizationale. Explicatia consta in faptul ca actiunile liderilor si starile lor de spirit au un impact puternic asupra celor pe care ii indruma.

În final, se dovedește că maniera în care relaționăm cu noi înșine și cu ceilalți, numită de Daniel Goleman „inteligenta emoțională”, garantează reușita în viață, într-o măsură mai mare decât acumularea de titluri și diplome.

### **Bibliografie**

1. Covey, Stephen, A 8-a treaptă a înțelepciunii. De la eficiență la măreție, București, ed. Allfa, 2006.
2. Goleman, D., Emoții vindecătoare. Dialoguri cu Dalai Lama despre rațiune, emoții și sănătate, București, Curtea veche, 2008.
3. Goleman, D., Inteligența emoțională în leadership, București, Curtea Veche, 2007.
4. Goleman, D., Inteligența emoțională, Ediția a III-a, București, Curtea Veche, 2008.
5. Mucchieli, A., Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare, Iași, Polirom, 2002.
6. Ticu, Constantin, Evaluarea psihologică a personalului, Iași, Polirom, 2004.
7. Carruso, D., Aplicabilitatea practică a modelului inteligenței emoționale la locul de muncă, București, 1999.