

LIDERUL TRANSFORMAȚIONAL PRIN MODELUL INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ȘI EFICIENȚA LIDER – ECHIPĂ

*Violeta Vrabii, lector univ., dr.,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău*

THE TRANSFORMATIONAL LEADER THROUGH THE EMOTIONAL INTELLIGENCE MODEL AND LEADER - TEAM EFFICIENCY

*Violeta Vrabii, PhD, Univ. lecturer,
„Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau,
ORCID:0000-00020-3509-6220
vrabii.violeta@upsc.md*

CZU: 159.942:005.32

DOI: 10.46727/c.v2.24-25-03-2023.p441-445

Abstract. In the article is approached the concept of transformational leadership as a present paradigm, which demonstrates through empirical research the effectiveness, satisfaction, motivation of the leader in the team. Through the dimensions of transformational leadership: articulating the vision, encouraging the objectives, modeling the behavior, offering support and individualized consideration, the leader shows the ability to excite the followers in relation to an objective, a dream. The transformational leader, in fact, is the person who contributes to the efficiency of the organization/institution in achieving the objectives. The model of emotional intelligence and leader-team effectiveness represents a structure that determines the characteristics of a team leader who is transformational / emotionally intelligent. It will produce collective motivation, increase the level of cohesion and creativity, use authority to influence and improve team performance. The components of emotional intelligence: self-confidence, self-awareness, empathy are specific to the transformational leader who has an individualized approach to his employees. In fact, emotional intelligence is a benefit to the transformational/emotional leader from two perspectives: the team's motivation to work together and the leader's transformative influence.

Keywords: transformational leadership, dimensions of transformational leadership, leader, transformational leader, Model of emotional intelligence and leader-team effectiveness, emotionally intelligent leader.

Leadershipul ca o activitate de conducere este calea monitorizată de un lider și reprezintă o structură complexă. În fapt, M. Zlate (2004) explică că leadershipul face trecerea de la dezvoltare și optimizare la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții la performanța de roluri, de la dirijarea oamenilor - la inspirarea și mobilizarea lor [Apud 6].

Conceptul de *leadership transformational* este unul din paradigmele cele mai recente în domeniul leadershipului. Cercetările empirice efectuate au demonstrat că are o validitate substanțială pentru a prezice o serie de rezultate performante, inclusiv evaluarea și eficiența liderului față de satisfacție și motivație în echipe (Judge & Piccolo, 2004) [Apud 2, p.11].

La baza leadershipului transformational stă capacitatea liderului de a *emoționa* adepții în legătură cu un vis sau un scop mareț. Liderii transformationali articulează o viziune prin metafore, povești, reflecții personale, umor, imagini și au tendința de a se adresa minții prin precizarea scopului (Avolio, 1999). Kets de Vries (1994) a comparat un lider cu un asistent social de psihiatrie, care poate deveni un „depozitar” pentru emoțiile adepților [Apud 4].

În același context, Prati și colaboratorii (2007) consideră că un lider de echipă este inteligent emoțional și se caracterizează prin următoarele: va induce motivare colectivă la membrii echipei; își va folosi autoritatea carismatică și influența transformatională pentru a

îmbunătăți performanța echipei; va fi conștient de rolul lui în cadrul echipei; își va modela afectele și trăsăturile specifice de personalitate în interacțiunea cu componentii echipei; va crește nivelul de coeziune al echipei și va încuraja creativitatea [Apud 5].

Expunem generalizat componentele *Modelului Inteligenței emoționale și eficiența lider – echipă* în Figura 1.

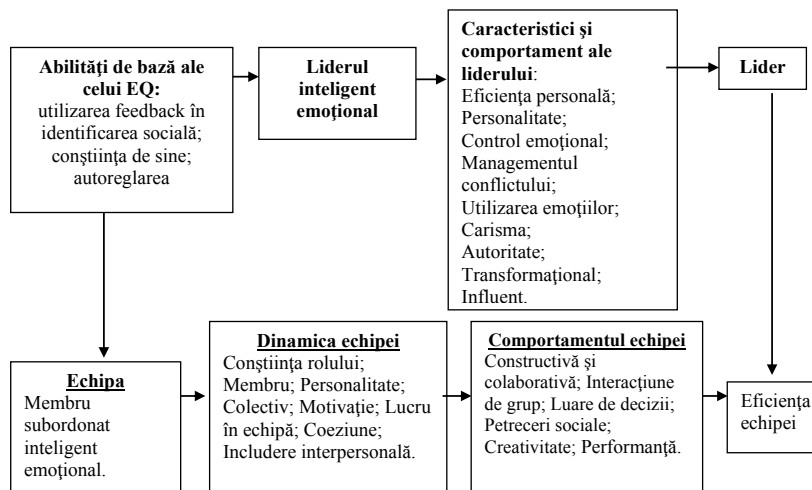


Fig. 1. Modelul inteligenței emoționale și eficiența lider – echipă (Prati et al., 2007)

Prin urmare, *abilități de bază ale liderului inteligent emoțional axat pe echipă sunt:* Utilizarea feedbackului în identificarea socială; Conștiința de sine; Autoreglarea.

Astfel, *Liderul Inteligent Emoțional* are următoarele caracteristici: Eficiența personală; Personalitate; Control emoțional; Managementul conflictului; Utilizarea emoțiilor; Carisma; Autoritate; Transformațional; Influent.

De fapt, conform acestui model, echipa va fi eficientă prin comportamentul: constructiv și colaborativ, interacțiune de grup, luare de decizii, petreceri sociale, creativitate, performanță. Iar dinamica echipei va fi motivate de coeziune, lucru în echipă, includere interpersonală.

În același context, George (2000) prezintă patru aspecte ale inteligenței emoționale, care le oferă liderilor capacitatea de a motiva și de a transforma membrii echipei:

1. *Abilitatea de a evalua corect emoțiile celorlalți.* Această abilitate este legată de nivelul conștiinței de sine. Conștiința față de stările emoționale proprii și ale celorlalți permite liderilor să stabilească și să mențină relații de suport cu ceilalți. 2. *Liderul trebuie să dețină o cunoaștere aprofundată a emoțiilor,* cu alte cuvinte, el trebuie să prevadă reacțiile emoționale în scenarii diverse. De exemplu, liderii inteligenți emoțional trebuie să se aștepte ca subordonații, atunci când primesc o mărire de salariu sau o evaluare pozitivă să fie bucuroși, stentici sau, dimpotrivă, atunci când primesc reproșuri pentru o performanță scăzută, să devină anxioși și nesatisfăcuți. Aceste prezumții ajută liderul în activitatea reglării emoționale a echipei. 3. Cel de-al treilea aspect implică *utilizarea emoțiilor oriunde.* Liderii inteligenți emoțional consideră că utilizarea lor ar putea să influențeze favorabil comportamentul și percepția angajaților. 4. *Reglarea emoțiilor,* la nivel individual, este importantă în menținerea rolurilor sociale. De asemenea, reglarea emoțională eficientă are un caracter pozitiv în obținerea performanței și a interacțiunilor intragrupale [Apud 2, p.176].

Deci, leadership-ul transformațional are ca efecte nu doar transformarea angajaților, ci și a organizațiilor, prin creșterea eficienței și a capacității acestora de adaptare la schimbări. În opinia lui Bass (1990), liderii transformaționali sunt capabili să atingă performanțe superioare, având capacitatea de a genera, în rândul angajaților, conștientizare și acceptarea misiunii organizației,

precum și de a motiva angajații să privească dincolo de interesele proprii, concentrându-se pe interesele grupului. Liderii transformaționali fac diferența între succes și eșec, prin faptul că nu sunt doar evaluați ca fiind mai eficienți, de către angajați, ci și prin abilitatea de a-i motiva pe aceștia să devină mai eficienți, depunând mai mult efort în activitatea realizată [Apud 1, p.11].

Leadershipul în educație este asociat cu asumarea și susținerea de către lider a unui set de valori personale și educaționale. Acestea fiind abordate prin conștientizarea standardelor morale, evidențierea priorităților, oferirea coachingului și mentoratului individual, fac apel la idealurile discipolilor, întotdeauna acordă libertatea alegerilor și sprijinul afectiv.

Astfel, pentru a stabili opinia cadrelor didactice/de conducere cu privire la importanța leadershipului în instituție am elaborat și realizat Chestionarul *Leadership în educație*.

În studiul experimental s-au implicat 63 cadrele didactice/de conducere din instituțiile de învățământ general din Republica Moldova care au făcut stagii de formare continuă la CFCL, Universitatea Pedagogică de Stat „I. Creangă”, perioada 03.10.2022 – 19.11.2022. Chestionarul cuprinde 3 părți esențiale: I. Date generale (sex, vârstă, stagiul de muncă);

II. Contextul alegerii carierei III. Leadership și inteligența emoțională [Apud 5]

Expunem generalizat unele rezultate ale chestionării, mai detaliat au fost expuse în revistă. Deci, din datele acumulate la chestionare, subiecții implicați asociază *leadershipul* prin influență, strategie și viziune. Sintezele opiniei sunt expuse în figura 2 [Apud 5].

Cu ce asociați termenul leadership?

64 de răspunsuri

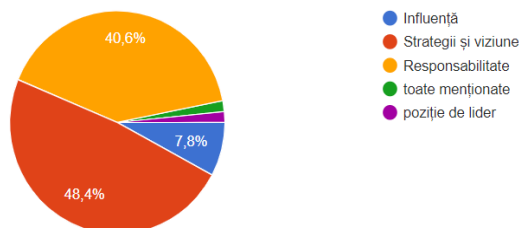


Fig. 2. Asocierea termenului leadership

Comparând frecvența răspunsurilor alese de subiecți, 48,4% (31 persoane) au expus ideea de strategii și viziuni; 40,6 % (26 persoane) - responsabilitate; 7,8 % (5 persoane) – influență [Apud 5].

Sistematizând caracteristicile unui lider inteligent emoțional respondenții au expus caracteristicile care sunt reprezentative în Figura 3.

Un lider inteligent emoțional în primul rând posedă următoarea caracteristică:

62 de răspunsuri

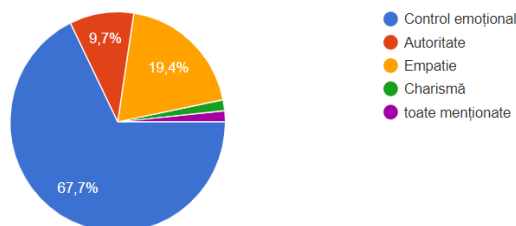


Fig. 3. Caracteristicile unui lider inteligent emoțional

Prin urmare, din viziunile cadrelor didactice/de conducere *leadershipul* este asociat cu un proces complex de strategii și viziuni ale liderului responsabil și influent. Caracteristicile predominante ale unui lider inteligent emoțional sunt direcționate spre controlul/reglarea emoțională, empatie, autoritate, charismă [Apud 5].

De fapt, liderul inteligent emoțional, transformațional servește ca un beneficiu pentru echipă din două puncte de vedere. În primul rând, ei știu să motiveze membrii echipei spre a lucra împreună pentru atingerea obiectivelor echipei. În al doilea rând, liderii au o influență transformatoare asupra membrilor echipei. În acest mod, ei îi provoacă pe cei din jur la creșterea performanței și la eficiența echipei, ajută la dinamizarea interacțiunilor între membrii echipei, construiesc încrederea interpersonală și inspiră componenții echipei în implementarea unei noi viziuni [Apud 3].

Astfel, inteligența emoțională a liderilor poate influența, în egală măsură, și factorul comunicare și dorința de a contribui în cadrul unei organizații, respectiv cele două dimensiuni critice ale design-ului organizațional. Ei vor evidenția fluxurile verticale ale informației prin controlul efectiv asupra aspectului emoțional al interacțiunii. În mod specific, anumite limitări ale ierarhiei organizaționale pe fluxul de sus în jos al informației, ale evaluării performanțelor și posibila lipsă de feedback pot fi eliminate. Acești lideri manifestă un mai mare apetit în aplicarea diverselor tehnici motivaționale și sunt astfel mai eficienți în evidențierea laturii pozitive a conexiunii dintre beneficiile personale ale angajaților și sacrificiile esențiale pentru continuitatea unei organizații [Apud 5].

Componentele inteligenței emoționale, cum ar fi încrederea în sine, conștiința de sine, *transparența și empatia* s-a spus că sunt esențiale pentru comunicarea unor mesaje vizionare (Goleman et al., 2002). Sosik și Megarian (1999) aderă la aceste considerente, precizând că *empatia* poate fi necesară liderilor transformaționali care manifestă, față de angajații lor, considerația individuală. Pe de altă parte, gestionarea emoțiilor poate promova afecte pozitive și încredere angajaților în exprimarea și crearea de idei noi [Apud 2, p.175].

Apoi, liderii conștienți de sine au sentimentul de scop și sens în mai mare măsură decât media. În fine, cei care au abilitatea de a-și gestiona emoțiile sunt dispuși, în mai mare măsură, să pună nevoile altora înaintea nevoilor personale, deci ne aflăm tot în sfera caracteristicilor fundamentale ale *leadershipului* transformațional.

De fapt, George (2000) a susținut că cererile cu bază emoțională pot fi utilizate de liderii transformaționali în motivația inspirațională. Alții au subliniat faptul că aderarea la standarde de comportament profesional sau moral sunt aspecte comune atât ale inteligenței emoționale cât și ale *leadershipului* transformațional (Brown et al, 2006) [ibidem, p.175].

Liderii transformaționali acționează ca *mentori, coacheri* pentru angajații lor, încurajând învățarea, dezvoltarea și realizarea individuală. Ei dau sens, oferă exemplu personal, incită la provocări, evocă emoții și favorizează un climat de încredere.

Prin urmare, liderul inteligent emoțional va facilita dezvoltarea, cât și eficiența activității în echipe. Iar abordarea *leadershipului* prin prisma inteligenței emoționale va contribui la dezvoltare relațiilor și climatului favorabil în procesul educațional [Apud 3].

De fapt, liderii inteligenți emoționali din educație - cadrele didactice/de conducere - sunt cei care știu să motiveze pentru lucrul în echipă, sunt cei care își pot echilibra emoțiile și creează un climat psihologic favorabil. Eficacitatea și rolul liderului transformațional, emoțional în realizarea sarcinilor academice, dar mai cu seamă în dezvoltarea capitalului este evidentă prin interacțiune umană, chiar și la distanță, în condiții de crize.

BIBLIOGRAFIE

1. COSTACHE, A. Leadershipul transformațional în educație. Târgoviște: Transversal, 2019. 106 p. ISBN 978-606-605-189-7.
2. ROȘCA, C. Liderul transformațional-carismatic. Competențe emoționale și valori. București: Tritonic, 2015. 314 p. ISBN 978-606-749-085-5.
3. VRABII, V. Leadership în educație: premise de dezvoltare. În: *Cercetarea în Științe ale Educației și Psihologie. În memoriam profesorului Nicolae Bucun*. Materialele Conferinței Științifice Naționale, 16 septembrie 2021. Chișinău: Institutul de științe ale Educației, 2021, pp.127-13. ISBN 978-99-75-56-934-7.
4. VRABII, V. Rolul inteligenței emoționale în leadershipul transformațional. În: *Managementul educational: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței Științifice Internaționale. Ediția IV-a.27-28 octombrie 2022, Bălți: (Tipografia Bălți), pp. 173-179. ISBN 978-9975-161.
5. VRABII, V. Importanța leadershipului în procesul educațional. In: *Univers Pedagogic*. 2022, nr. 4(76), pp. 91-97. ISSN 1811-5470.
6. ZLATE, M. Leadership și Management. Iași: Editura Polirom, 2004.