

# INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

## EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MANAGERIAL ACTIVITY

*Elena RUSU, doctor, conferențiar universitar*

*Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău*

*PhD, associate professor „Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau*

ORCID: 0009-0000-0801-6451

elenarusu003@gmail.com

CZU: 159.942:37.07 DOI: 10.46727/c.03-04-11-2023.p47-51

### **Abstract**

Emotional intelligence provides the manager with the correct management of emotions and feelings, develops the ability to choose the way to express a certain situation, which for managerial activity has an extreme value. Managers in whom emotional intelligence is well developed will be able to create an environment of trust and honesty, in which reason and competitiveness dominate, establishing positive interpersonal relationships and mastering both their own emotions and those of others.

**Key-words:** Emotional intelligence, managers, managerial activity, self-regulation, self-awareness, motivation, empathy, social skills

Orice activitate profesională cere nemijlocit implicarea inteligenței emoționale, în acest sens nu face excepție nici activitatea managerială. Dacă ținem cont de complexitatea activității manageriale, de numeroasele provocări și aspecte uneori cu totul neașteptate care trebuie rezolvate, înțelegem de ce este necesar ca orice manager să dețină un nivel apreciabil de inteligență emoțională.

Inteligența emoțională contează enorm de mult în activitatea managerială, reprezentând o dimensiune importantă, un imperativ actual și valoros, un element critic pentru un manager eficient, determinând în mare măsură succesul sau eșecul activității manageriale. Inteligența emoțională poate prezice o carieră satisfăcătoare și un leadership eficient.

*Inteligența emoțională* este capacitatea personală de identificare și gestionare eficientă a propriilor emoții în raport cu scopurile personale sau profesionale, iar finalitatea ei constă în atingerea scopurilor, cu minim de conflicte intrapersonale și interpersonale. [5, p. 9]

*Inteligența emoțională* constituie ansamblul de abilități și capacități de gestionare a emoțiilor proprii și ale celorlalți, de comunicare și relaționare interpersonală productivă. Un nivel ridicat al inteligenței emoționale, este întotdeauna asociat cu existența unor bune abilități de comunicare, relații interpersonale consecvente și durabile, cooperare productivă, empatie, abilități de a controla și regla stările emoționale proprii și ale celorlalți etc. Astfel, aspectele esențiale ale inteligenței emoționale cum ar fi: încrederea în sine, optimismul, autocontrolul, perseverența, gestionarea emoțiilor, empatia, relații interpersonale bune - conferă managerului capacitatea de a avea încredere în activitatea sa managerială, asigurându-i o reușită și performanță sigură.

Obișnuința de a raporta totul la gândire, intelectualizând orice, acordând prioritate cunoștințelor, a dus la ignorarea nejustificată a inteligenței emoționale, nedându-ne seama că anume aceasta determină în mare măsură comportamentul managerului în activitate. Chiar dacă managerii se descurcă bine în orice situațiile, dacă nu-și pot organiza corect inteligența emoțională, nimic din ceea ce fac nu va funcționa eficient. Iată de ce, managerii în activitatea sa, ar trebui să se bazează nu doar pe strategii, viziuni și idei, dar și pe inteligența emoțională.

Valoarea inteligenței emoționale în activitatea managerială a fost complet neglijată mult timp, actualmente însă, tot mai mult începe să se contureze ca o resursă importantă pentru succesul și performanța activității manageriale.

Conjugând mai multe cercetări cu rezultatele obținute până acum pe dimensiunile managementului educațional și inteligenței emoționale, remarcăm schimbări considerabile în activitatea managerială. Actualmente, managerii instituțiilor sunt apreciați după un nou etalon în care inteligența emoțională este predominantă, reprezentând un predictor important și valoros al succesului managerial, evocându-se raționamentul, că inteligența emoțională are un rol adesea hotărâtor în realizările din activitatea managerială.

În acest context, cercetătoarea M. Cojocaru-Borozan menționează: „Inteligența emoțională reprezintă, de fapt, o metacapacitate, de care depind maniera și eficiența cu care un subiect folosește atât inteligența cognitivă (IQ) cât și alte capacități” [1, p. 57].

John D. Mayer și Peter Salovey caracterizează inteligența emoțională ca fiind: „abilitatea de a monitoriza, atât propriile sentimente și emoții, cât și pe ale altora, de a le diferenția și de a le folosi în scopul călăuzirii și acțiunii”. [apud: 3, p. 61] În opinia lor, unii oameni sunt mai pricepuți în identificarea emoțiilor proprii și a celor din jur, precum și în rezolvarea problemelor ce au conotații emoționale, detectând ușor părțile tari și cele defectuoase, rămânând totodată neafecțați de stres, cu mult entuziasm și în jurul cărora tuturor le face plăcere să se afle.

Inteligența emoțională ca sursă redutabilă în activitatea managerială este susținută și de S. J. Stein și H. E. Book care accetuiază considerentul că: „indiferent cât am fi de deștepți, dacă îi îndepărtăm pe ceilalți printr-un comportament agresiv, dacă suntem neatenți la felul în care ne prezentăm și nu avem suficientă rezistență la emoții și stres, nimeni nu va sta în preajma noastră pentru a vedea ce IQ ridicat avem. [7, p. 5]

Cel care a consemnat, prin studiile sale, o schimbare fundamentală a conceptului de inteligență emoțională, menționând că anume inteligența emoțională este dominantă într-o activitate și nu atât cunoștințele, este D. Goleman. Această idee este confirmată și prin moto-ul cărții lui D. Goleman „Inteligența emoțională” (1995) exprimat prin citatul lui Aristotel: „Oricine poate deveni furios – e simplu. Dar să te înfurii pe cine trebuie, cât trebuie, când trebuie, pentru ceea ce trebuie și cum trebuie – nu este deloc ușor.” [4, p. 19].

D. Goleman atestă faptul unor schimbări considerabile în regulile muncii, și în special a activității manageriale, menționând că în prezent se judecă după un nou etalon, unde prioritar nu mai este atât inteligența generală sau academică (IQ), dar inteligența emoțională, comportamentul emoțional manifestat.

Noul criteriu pune accentul pe însușirile emoționale ale managerului, cum ar fi: inițiativa, empatia, adaptabilitatea, stabilirea relațiilor interpersonale cunoașterea și reglarea emoțiilor și sentimentelor, forța de convingere etc.

Potrivit lui D. Goleman, inteligența emoțională determină potențialul abilităților practice într-o activitate în baza a cinci componente semnificative:

- *Autoreglarea* – abilitatea de a controla și regla propria stare emoțională;
- *Conștiința de sine* – cunoașterea și înțelegerea emoțiilor și sentimentelor proprii;
- *Motivația* – dirijarea emoțiilor și sentimentelor pentru atingerea anumitor scopuri;
- *Empatia* – identificarea și explicarea emoțiilor și sentimentelor celorlalți;
- *Abilități sociale* - stabilirea relațiilor cu ceilalți. [apud: 5, p. 25]

Aceste componente, în aprecierea lui D. Goleman, oferă o oportunitate de a face un bilanț al punctelor forte și de a identifica calitățile necesare activității. Toate cele cinci componente structurale sunt legate într-un sistem complex. Măsura în care una sau mai multe dintre aceste componente sunt prezente, determină dacă oricare dintre ele poate fi utilizată în mod eficient. Cu alte cuvinte, există un sistem de bază (*inteligenta emoțională*) care le integrează pe toate. Prin urmare, folosirea emoțiilor în modul în care ni se pare de cuviință (*autoreglarea*) este o atitudine bazată pe propria noastră cunoaștere (*conștiința de sine*). Similar cei care își pot identifica emoțiile și sentimentele (*conștiința de sine*) sunt capabili să le identifice și pe ale celorlalți (*empatie*). A fi capabil să stabilești relații cu alții, în mod sincer, nu superficial (*abilități sociale*), este cu siguranță o funcție cuprinsă în toate celelalte laturi. Iar *conștiința de sine*, dă putere ca prin *motivație* de a realiza ceva.

Aceste cinci componente structurale ale inteligenței emoționale sunt semnificative și se regăsește printre constituentele profesiogramei managerului, iar nivelul dezvoltării inteligenței emoționale indică descriptorii performanței în activitatea managerială.

În mod deosebit, D. Goleman accentuează importanța inteligenței emoționale pentru activitatea managerială, contribuind esențial la promovarea și dezvoltarea competențelor emoționale specific activității, printre acestea sunt:

- autoevaluarea emoțională corectă;
- perceperea adecvată a emoțiilor proprii și ale celorlalți;
- gestionarea conflictelor;
- manifestarea empatiei;
- rezistența la stres;
- stabilirea relațiilor interpersonale pozitive, etc. [apud: 6, p. 42]

*Inteligenta emoțională* este o componentă a *competenței emoționale* a managerului.

*Competența emoțională*, fiind *rezultanta* sporirii *inteligenței emoționale*.

Inteligenta emoțională determină *potențialul* de abilități și capacități ale managerului în gestionarea emoțiilor proprii și ale celorlalți, de comunicare managerială și relaționare interpersonală eficientă. Competența emoțională arată *cât de mult* din acest potențial a acumulat managerul sub forme de abilități și capacități aplicabile practic.

Ca rezultat al inteligenței emoționale, care include abilități intrapersonale și interpersonale, competența emoțională a unui manager se prezintă drept:

- *sistem de convingeri privind importanța disciplinării comportamentului afectiv;*
- *spectru variat al cunoștințelor despre viața afectivă;*
- *ansamblul de capacități/abilități ce permit gestionarea adecvată a emoțiilor și integrarea cu succes în activitatea managerială.*

Aplicațiile caracteristice la baza cărora stă inteligența emoțională și spre care s-ar cuveni să se pretindă într-o activitate managerială trebuie să includă:

- ***dezvoltarea carierei*** – deținerea unei mentalități sănătoase, aprecierea adecvată și echilibrată a acțiunilor și stărilor sale emoționale, valorificarea rezonabilă a cunoștințelor, emoțiilor și statutului său social;
- ***dezvoltarea abilităților manageriale*** – stăpânirea abilităților de control, corectitudine și persuasiune, de comunicare eficientă intra și interpersonală, capacități de gestionare corectă a conflictelor și situațiilor social-emoționale dificile;

▪ **dezvoltarea abilităților lucrului în echipă** – posedarea conștiinței sociale, a responsabilității colective, a empatiei, a capacităților de cooperare, activism, aptitudini de a stabili și menține relații interpersonale propice cu cei din jur. [5, p. 42]

Toate acestea pot fi realizate în activitatea managerială numai cu o bună cunoaștere a emoțiilor personale și ale celorlalți sau, mai bine spus, cu o inteligență emoțională dezvoltată.

Pentru a avea o imagine cât mai clară despre importanța și rolul inteligenței emoționale în activitatea managerială am aplicat Chestionarul „*Aprecierea rolului inteligenței emoționale în activitatea managerială*” pe un eșantion de 60 de subiecți - manageri școlari, cadre didactice, masteranzi la specialitatea Management și comunicare în instituțiile educaționale din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”. Opțiunea pentru aplicarea chestionarului a fost justificată prin aceea, că este o metodă de cunoaștere a opiniilor, atitudinilor, sentimentelor, preferințelor și a aspirațiilor celor investigați și, totodată, permite culegerea unei mari varietăți de informații într-un timp relativ scurt.

În urma analizei rezultatelor chestionării sau identificat atitudini și preferințe semnificative. Astfel, la întrebarea din chestionar „*Succesul activității manageriale depinde de inteligența sa emoțională*” – 83,3% (50) din cei chestionați au răspuns cu „Acord total”, 16,7% (10) au afirmat un „Acord parțial”, iar „Dezacord” - 0% (0). Observăm că totuși majoritatea respondenților apreciază importanța inteligenței emoționale în activitatea managerială.

La întrebarea „*Un nivel ridicat al inteligenței emoționale determină competențele manageriale mai dezvoltate?*” – 75% (45) au confirmat „Acord total”, iar 25% (15) au răspuns cu „Acord parțial”, „Dezacord” - 0% (0)

Cei chestionați cunosc foarte bine ce exprimă inteligența emoțională, astfel la întrebarea „*Inteligența emoțională are tangență directă cu motivația și modul în care managerul depășește situațiile dificile?*”, răspunsurile sau distribuit în felul următor: 70% (42) au declarat „Acord total”, 25% (15) au răspuns cu „Acord parțial” și doar 5% (3) dunt în „Dezacord”.

Pentru a identifica modul cum se realizează comunicarea managerială prin prisma inteligenței emoționale a fost enunțată întrebarea „*Între inteligența emoțională și abilitățile de comunicare ale managerului există o strânsă legătură?*”. Răspunsurile sau distribuit astfel: 66,7% (40) au confirmat un „Acord total”, 28,3% (17) au răspuns cu „Acord parțial”, iar în „Dezacord” au fost 5% (3).

Calitatea și valoarea deciziei luate în activitatea managerială depinde în mare măsură de inteligența emoțională. Iată de ce, a fost enunțată întrebarea „*Inteligența emoțională influențează deciziile manageriale*”, iar răspunsurile au fost următoare: - 81,7% (49) au afirmat un „Acord total”, 18,3% (11) au răspuns cu un „Acord parțial” și 0% (0) „Dezacord”. Observăm că subiecții chestionați recunosc că în cele mai multe cazuri luarea deciziilor se bazează pe inteligența emoțională a managerului și pe experiența lui emoțională în activitatea managerială

Analiza datelor obținute cu ajutorul Chestionarului „*Aprecierea rolului inteligenței emoționale în activitatea managerială*” a permis să constatăm următoarele: pentru activitatea managerială inteligența emoțională este o calitate primordială, deoarece un nivel de inteligență emoțională mai ridicat determină competențele, abilitățile, relaționarea și comportamentul managerului în activitatea sa.

Capacitatea managerului de a comunica eficient, a gestiona corect starea emoțională a sa și a celorlalți, a construi relații interpersonale pozitive, a crea un climat psihologic pozitiv, este arta inteligenței emoționale ce rezumă activitatea managerială

Managerii cu inteligență emoțională dezvoltată acționează mai bine în situații dificile decât cei cu inteligență emoțională scăzută; ei gândesc mai clar și mai constructiv, interacționează ușor în echipă, reduc la minimum situațiile de stres, pot să-și organizeze emoțiile și sentimentele în atingerea unor performanțe profesionale și în stabilirea unor relații interumane mai bune.

*Concluzii:* Inteligența emoțională nu este doar un simplu indicator al succesului activității manageriale, ea este o înțelegere a modului în care emoțiile acționează pentru a identifica, valorifica și transforma emoțiile în resurse suplimentare pozitive, care sunt imperios necesare în activității manageriale.

Inteligența emoțională este o componentă fundamentală a activității manageriale de succes. Datorită acesteia, managerii sunt capabili să perceapă cu o oarecare ușurință emoțiile sale și a celor din jur, să măsoare propriile puncte tari și slabe, să determine impactul pe care acestea îl au asupra activității manageriale. Managerul cu inteligență emoțională va reuși întotdeauna să identifice cauza problemelor sale în activitatea managerială, căutând să le transforme în oportunități.

#### **Bibliografie:**

1. COJOCARU-BOROZAN, M. *Teoria culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2010. 230 p. ISBN 978-9975-46-066-8
2. COJOCARU-BOROZAN M., ȘOVA, T., ȚURCAN-BALȚAT, L. *Psihologia emoțiilor*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2016. 228 p. ISBN 978-9975-46-307-2
3. FODOR, I.D. *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*. Iași: Edutura Lumen ro., 2009. 152 p. ISBN- 978-973-166-147-6
4. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea veche Publishing, 2008. 430 p. ISBN 978-973-669-520-9.
5. RUSU, E. *Formarea inteligenței emoționale a studenților pedagogi*. Chișinău: Tipografia „Garamond-Studio”, 2015, 218 p., ISBN 978-9975-115-61-2
6. RUSU, E. *Impactul, interferențele și valoarea inteligenței emoționale în asigurarea succesului profesional al cadrelor didactice*. Studia Universitatis Moldaviae. *Revistă științifică, categoria B, Nr. 5 (105)*. Seria „Științe ale educației”. Chișinău: CEP USM, 2017, p. 40-44, ISSN 1857-2103
7. STEIN, S. J., BOOK, H. E. *Forța inteligenței emoționale: inteligența emoțională și succesul vostru*. București: ALLFA, 2003. 288 p. ISBN 978-973-8457-21-8

#### **Surse Web:**

8. PODE, B. *Considerații cu privire la rolul conceptului de inteligență emoțională în managementul organizațiilor*. Disponibil: <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/economie/consideratii-cu-privire-larolul-conceptului-de-inteligenta-emotionala-in-managementul-organizatiilor-26324.html> (vizitat: 05.09.23)
9. SFETCU, N. *Inteligența emoțională în organizații*. Disponibil: <https://www.setthings.com/ro/inteligenta-emotionala-in-organizatii/2020>. (vizitat:05.09.23)