

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ LA LOCUL DE MUNCĂ

*Lect. univ. Natalia ȚÎMBALIUC
Catedra Management, ASEM*

Today's economic landscape has made the career management journey extra challenging. Employees have become more sensitive about how to best co-exist in a workplace environment that allows them to be who they naturally are. And beyond career advancement opportunities, people want their supervisors and leaders to be more in touch with who they are as people to assure that their career track is in proper alignment with and supports their personal and professional goals. Leaders become more valuable when they can prove to increase productivity, employee engagement and results by creating a teamwork environment that gets the best performance from everyone. This requires leaders to be strong mentors as well as sponsors who can help their colleagues better navigate workplace opportunities and catapult their careers.

Beyond the traditional leadership roles and responsibilities, today's workplace uncertainty requires leaders to be much more sensitive about what matters most to their employees. Everyone is different and leaders must be more mindful to embrace those differences and strategically leverage them to create and sustain unique opportunities within their departments and for the business.

***Cuvinte-cheie:** Inteligență Emoțională, conducerea organizațiilor, stiluri de conducere, abilități sociale, performanță.*

Conceptul de Inteligență Emoțională

Odată cu conceptualizarea noțiunii de inteligență emoțională, educatorii, profesioniștii în resurse umane, formatorii, echipele de recrutare, managerii și alții au descoperit prin ce se diferențiază lucrătorii obținuți, de cei care reușesc să se desprindă din rândul mulțimii. Nu este vorba de abilități tehnice – acestea sunt relativ ușor de învățat și este ușor de determinat dacă o persoană le are sau nu. Nu este nici neapărat inteligență academică sau experiență. Este vorba de abilitățile personale.

După mulți ani de discuții referitoare la abilitățile personale, cei care lucrează în domeniile de training, pregătire, management și angajări s-au lăsat convinși. Descoperirea esenței a ceea ce face ca oamenii să iasă în evidență la locul de muncă, a adus această discuție în prim-plan. De acum înainte, se poate înlocui termenul vag și subiectiv „abilități personale” cu un termen mult mai exact și obiectiv – „inteligența emoțională”. Iar odată cu elaborarea testelor de măsurare a inteligenței emoționale, a devenit mult mai ușor de a determina setul de abilități potrivite postului vizat și nivelul de inteligență emoțională optim.

Rolul sentimentelor la locul de muncă este colosal, iar ignorarea sau inhibarea acestora poate fi o greșeală fatală. Grijile, teama și neliniștea sunt sentimente, care pot însemna că ceva nu merge bine. Grijile pot trage un semnal de alarmă asupra pericolelor viitoare. Când apar griji referitoare la creșterea ritmului de producție, acestea pot fi folosite în mod constructiv. De exemplu, pot crește orele de somn pentru a fi mai

odihniți la serviciu, sau se pot micșora pauzele dintre diferite seturi de operațiuni. Sau se poate atrage atenția managementului că, pe măsură ce se vor produce mai multe produse, acestea vor avea mai multe defecte.

Toate sentimentele sunt extrem de importante la locul de muncă, nu doar frica sau grijile. Satisfacția, de exemplu, este un semnal că lucrurile merg bine. Un sentiment de mulțumire la locul de muncă poate însemna un lucru bine făcut. Este important de știut că sentimentele conțin informații critice de care trebuie de ținut cont pentru un lucru mai eficient.²⁶

În continuare, sunt prezentate câteva moduri în care inteligența emoțională poate ajuta în munca de zi cu zi. În tabelul de mai jos, sunt amintite cele patru categorii de abilități emoționale determinate de Daniel Goleman, iar în dreptul lor vor fi explicate situațiile în care acestea ajută individul:

Tabelul 1

Competențele emoționale la locul de muncă

Competența emoțională	Utilitatea la locul de muncă
Identificarea emoțiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea propriilor sentimente și emoții ajută la păstrarea calmului în diverse situații. • Conștientizarea sentimentelor și emoțiilor celorlalți constituie un punct-cheie în lucrul cu oamenii.
Folosirea emoțiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Abilitatea de a genera o anumită stare sau sentiment la momentul potrivit poate spori creativitatea. • Exprimarea clară a propriilor sentimente și determinarea cu acuratețe a emoțiilor celor din jur poate dezvolta empatia.
Înțelegerea sentimentelor	<ul style="list-style-type: none"> • Ajută la motivarea persoanelor. • Facilitează înțelegerea punctului de vedere al celorlalți. • Creează o interacțiune cooperantă și fructuoasă în cadrul grupului.
Controlul emoțiilor	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea propriilor emoții poate fi folosită pentru rezolvarea conflictelor și problemelor. • Determinarea cauzei unui sentiment apărut poate ajuta la gestionarea acestui sentiment într-un mod constructiv.

Sursa: Goleman D., Working with emotional intelligence, Bantam Book, New York, 1998

Conducerea organizațiilor

Înțelese cel mai adesea ca sisteme sociale cu caracter axiologic și teleologic, deci, care presupun finalizări acreditate valoric, prin chiar aceasta, organizațiile implică, totdeauna, o componentă funcțională și structurală esențială, și anume conducerea. În sensul cel mai general, conducerea constă dintr-un ansamblu de relații sociale specifice, implicând procesele psihosociale de autoritate, putere, comunicare și influență, prin care se asigură coordonarea și finalizarea acțiunilor umane. Într-un sens mai restrâns, conceptul de conducere are două accepțiuni principale: prima se referă la subsistemul tehnic, care asigură funcționarea unei instituții, organizații sau grup în situații sociale determinate; cealaltă semnifică activitățile care se desfășoară în cadrul respectivului subsistem pentru realizarea acestui obiectiv fundamental.

Din perspectiva psihosocială, prin conducere, se înțelege un ansamblu de activități, procese și funcții, constând din informare, organizare, planificare, coordonare și control, fundamentate pe acte de decizie, prin care se asigură funcționarea precisă, coerentă, operativă și eficientă a diferitelor structuri sociale: instituții, organizații și grupuri umane.²⁷

Fiind vorba de un subsistem, care se dezvoltă spontan sau intențional, în cadrul oricărui sistem social, conducerea se prezintă sub două aspecte complementare: un aspect structural, care evidențiază elementele ansamblului (membrii și compartimentele), implicate în actul de conducere, poziția lor în cadrul sistemului și relațiile dintre ele; un aspect funcțional care relevă rolul fiecărui element al subsistemului în actul de conducere ca atare (luarea deciziilor, coordonarea, controlul activităților etc.). În cadrul organizațiilor informale, structura compartimentului de conducere este fixată prin organigramă împreună cu funcțiile care revin fiecărei poziții; însă, și în acest caz, apar elemente de ordin informal, care argumentează, completează sau parazitează activitatea de conducere pe fondul apariției unor procese și fenomene psihosociale deosebit de interesante, ce țin de raporturile, care se creează între sistemele de autoritate și putere, pe de o parte, și dintre formal și informal, pe de altă parte. În cazul organizațiilor informale,

²⁶ Goleman D., Working with emotional intelligence, Bantam Book, New York, 1998

²⁷ Chirică, Sofia, Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție, Cluj-Napoca, Editura SO, 1996

subsistemul de conducere apare și se dezvoltă relativ spontan, în jurul unui nucleu de membri deosebit de activi (liderul carismatic, persoanele cu cel mai înalt prestigiu profesional și social, grupul de inițiativă etc.); aici se va manifesta tendința oficializării și formării progresive a structurii astfel create, pe fondul unor procese psihosociale care depășesc, de regulă, cadrul strict al organizației respective.²⁸

Din punct de vedere structural, cele mai importante caracteristici ale sistemului de conducere sunt următoarele: numărul de persoane implicate în activități de conducere (decizie, coordonare, control etc.); dispunerea de niveluri ierarhice și pe compartimente a respectivelor persoane cu specificarea relațiilor dintre ele; diferențierea pe compartimente distincte a activităților specifice conducerii: luarea deciziilor, planificarea activităților, efectuarea controlului etc.²⁹

Stilul organizațional de conducere

Din perspectiva unei concepții funcționaliste, organizațiile sunt sisteme sociale orientate spre performanță: performanță tehnică, în ceea ce privește realizarea eficientă a unor obiective specifice, prin care se legitimează formal; performanță socială, constând din capacitatea lor de a dezvolta raporturi sociale pozitive și de a se constitui ca nuclee de integrare socială, aceasta construind un obiectiv implicit al fiecărei organizații.³⁰ Factorul esențial care condiționează performanța îl constituie sistemul de conducere, a cărei expresie exterioară este dată de stilul de conducere practicat de lider.

Problematica stilului de conducere prezintă câteva particularități: în plan organizațional, stilul de conducere se structurează și se manifestă preponderent la nivelul unor grupuri secundare, definite, în principal, prin modalitățile de conexare a grupurilor primare care le compun. În acest context, ponderea unor fenomene psihosociale adiacente și a unor factori determinanți ai stilului de conducere este diferită față de situațiile întâlnite la nivelul microgrupurilor considerate ca sisteme cvasi-independente. Factorii, ținând de poziția în cadrul structurii generale a societății, de sistemul de relații interorganizaționale și instituționale, în care este implicată organizația, precum și de cadrul formal-normativ, în care acționează, au o pondere mult mai mare în structurarea stilului de conducere la nivelul organizațional, comparativ cu situațiile întâlnite la nivel micro-grupal, unde factorii individuali și interpersonalii sunt mult mai semnificativi.

Cele mai multe dintre modelele stilurilor de conducere, menționate în literatura de specialitate, pot fi identificate în felul următor. Un prim exemplu se referă la cele patru sisteme de conducere identificate de R. Likert:³¹

- a) *sistemul autoritar-explorator*, caracterizat prin concentrarea puterii de decizie și control la vârful ierarhiei, cu un sistem de comunicare slab structurat și susceptibil la blocaje, fără preocupări pentru problemele angajaților și comportamente arbitrare ale liderilor, performanțele sunt scăzute, iar insatisfacția membrilor este foarte ridicată;
- b) *sistemul autoritar-binevoitor*, similar cu primul, dar cu o atenție sporită, deși formală, pentru problemele umane;
- c) *sistemul consultativ*, sensibil la problemele și opiniile membrilor, dar cu păstrarea prerogativelor autorității, deși unele atribuții pot fi transferate la niveluri inferioare;
- d) *sistemul participativ*, accentuat democratic, în care membrii sunt antrenați în luarea deciziilor și asumarea responsabilităților. Liderul acordă o atenție prioritară grupului, considerat ca elementul dinamic al organizației, în acest fel, obținându-se cele mai bune performanțe profesionale, pe fondul unei satisfacții superioare.

Un al doilea exemplu se referă la grila managerială, elaborată de R. Blake și J. Mouton. Stilul de conducere este definit prin două variabile considerate independente: centrarea prioritară pe sarcină sau pe oameni. În primul caz, interesul managerului este orientat, preponderent, spre realizarea eficientă a sarcinii, iar în al doilea caz, este orientat spre stimularea relațiilor umane pozitive și satisfacerea necesităților psihologice ale membrilor. Din combinarea acestor două variabile, rezultă profilul stilului de conducere practicat de un anumit manager: Conducătorul de tip „populist”, centrat exclusiv pe oameni, în dauna activității de conținut; conducătorul care integrează problemele umane cu cele tehnice; conducătorul epuizat, dezimplit față de toate problemele grupului; conducătorul centrat pe sarcină, cu interes redus pentru oameni; conducătorul „amorf”, cu interese moderat atât pentru sarcină, cât și pentru problemele angajaților.³²

²⁸ Schein, H. Edgar, *Organizational Psychology*, 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1998

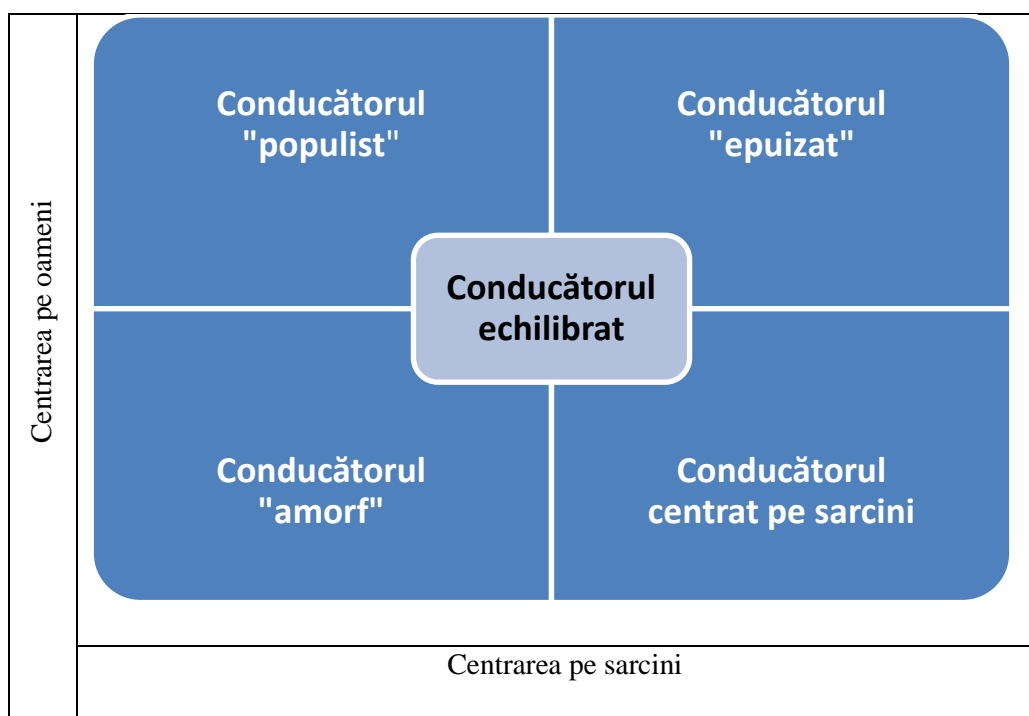
²⁹ Cornescu, Viorel, Mihăilescu, I. și Stanciu S., *Management. Teorie și Practică*, București, Editura Actami, 1994

³⁰ Rusu, C., *Management. Concepte, metode și tehnici*, București, Editura Expert, 1993

³¹ Likert R., *Human Organization : Its Management and Value* , 1967

³² Blake, R.; Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co, 1964

Grila managerială Blake Mouton



Sursa: Elaborat de autor în baza – Likert R., Human Organization : Its Management and Value, 1967

Stilul de conducere reprezintă unul dintre factorii, care condiționează, în mod esențial, activitățile, procesele și fenomenele psihosociale din cadrul organizației: performanța, climatul psihosocial, coeziunea, calitatea raporturilor umane, gradul de conflictualitate, satisfacția membrilor, creativitatea individuală și de grup, capacitatea de dezvoltare a organizației etc.

Inteligența emoțională în management

Se consideră că inteligența emoțională are aplicații în toate domeniile vieții, deoarece a ști să lucrezi și să comunici cu oamenii constituie o abilitate, de care nimeni nu se poate dispensa. Anumite profesii, cum ar fi cea de psiholog, medic, psihiatru, terapeut, asistent social, profesor, implică, într-o foarte mare măsură, inteligența emoțională în condițiile obținerii unor performanțe superioare în activitățile respective.

În condițiile schimbărilor rapide din cadrul organizațiilor, nivelul ridicat al inteligenței emoționale a devenit un factor important al succesului, care, uneori, surclasează competența tehnică profesională. Este o realitate faptul că, în prezent, angajările se fac pe baza interviului, care urmărește să aprecieze tocmai abilitățile emoționale ale individului. Se merge chiar mai departe, în sensul că promovările, concedierile se fac în urma rezultatelor constatate la interviu.

După Goleman, pentru ca o organizație să meargă bine, este necesar să se acorde atenție abilităților emoționale ale membrilor săi, asigurându-se o compatibilitate între aceștia sub raport emoțional-afectiv. Cercetările de psihologie organizațională au ajuns la concluzia că managerii, ca și angajații cu un coeficient emoțional ridicat, au mai mult succes decât cei care au doar o bună calificare tehnică. Aceștia sunt mai bine priviți în cadrul organizațiilor, sunt mai cooperanți, mai puternic motivați intrinsec și mai optimiști. Sunt capabili să evite conflictele și să împiedice escaladarea lor. S-au pus în evidență o serie de caracteristici ale managementului abilităților emoționale:³³

- Abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie productivă;
- Abilitatea de a nu escalada conflictele și de a le folosi ca sursă de feedback;
- Tratarea sentimentelor membrilor organizației ca variabile importante ale succesului;
- Cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților;
- Crearea unui mediu în care angajații să se simtă în siguranță.

³³ Goleman D., Working with emotional intelligence, Bantam Book, New York, 1998

Concluzie

Inteligența emoțională, totuși, nu poate prezice de una singură succesul în muncă, o carieră satisfăcătoare sau un leadership eficient. Este doar una dintre componentele importante. În cadrul calității de a fi un bun utilizator al inteligenței emoționale, intră și înțelegerea faptului că aceasta nu este și nici nu trebuie să fie gândită ca un înlocuitor sau substituent al abilităților, cunoștințelor, sau priceperii deprinse în timp. Inteligența emoțională crește șansele de succes, dar nu îl garantează în absența cunoștințelor necesare. Inteligența emoțională este, mai degrabă, un facilitator al succesului, în cazul în care este combinată cu abilitățile și competențele necesare postului.

Bibliografie:

1. BLAKE, R.; MOUTON, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co, 1964
2. CHIRICĂ, Sofia, *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*, Cluj-Napoca, Editura SO, 1996
3. CORNESCU, Viorel, MIHĂILESCU, I. și Stanciu S., *Management. Teorie și Practică*, București, Editura Actami, 1994
4. GOLEMAN D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Book, New York, 1998
5. GOLEMAN D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Book, New York, 1998
6. LIKERT R., *Human Organization: Its Management and Value*, 1967
7. RUSU, C., *Management. Concepte, metode și tehnici*, București, Editura Expert, 1993
8. SCHEIN, H. Edgar, *Organizational Psychology*, 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1998