

## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ÎN CONTEXTUL TEORIILOR COMPORTAMENTALE

*Natalia ȚIMBALIUC, drd., lector univ., ASEM*

*Lucrarea dată încearcă să plaseze conceptul de inteligență emoțională în context interdisciplinar și să găsească afinități între noțiunea dată și elemente din alte teorii și modele. Ne-am propus să enumerăm câteva componente de bază ale inteligenței emoționale, să menționăm cercetări practice ale aplicării abilităților emoționale în organizații, precum și să stabilim zone de corelare dintre inteligența emoțională și așa teorii ca Teoria Inteligenței Multiple, Teoria lui Maslow, Analiza Tranzacțională, Modelul Johari Window etc.*

**Cuvinte cheie:** *inteligență emoțională, teorii comportamentale, teorii motivaționale, inteligență multiplă, dezvoltare organizațională.*

**Introducere.** Inteligența emoțională – IE (coeficientul de inteligență emoțională) este un model comportamental relativ recent. O dată cu apariția cărții "Inteligența emoțională" scrisă de Daniel Goleman în 1995, acest concept a crescut în importanță. Mai devreme, în 1970 și 80, teoria inteligenței emoționale a fost dezvoltată în lucrările psihologilor Howard Gardner (Harvard), Peter Salovey (Yale) și John Mayer (New Hampshire) [3].

Premiza de bază a inteligenței emoționale constă în înțelegerea faptului că succesul este determinat de măsura în care individul este conștient de propriile emoții, le poate controla și gestiona eficient, precum și abilitatea lui de a fi empatic față de sentimentele altor persoane. Primul aspect ține de înțelegerea propriei persoane, stabilirea obiectivelor personale, automotivarea și comportamentul uman în general, iar cel de-al doilea aspect vizează abilitățile interpersonale, identificarea și înțelegerea emoțiilor celor din jur.

Daniel Goleman identifică cinci domenii care se referă la inteligența emoțională, și anume:

1. Conștientizarea propriilor emoții.
2. Gestionarea propriilor emoții.
3. Auto-motivarea.
4. Identificarea și înțelegerea emoțiilor altor persoane.
5. Gestionarea relațiilor.

**Conținutul de bază.** Pe parcursul dezvoltării conceptului de inteligență emoțională au fost elaborate multe abordări și modele teoretice. Articolul dat se va concentra mai mult pe interpretarea lui Daniel Goleman, precum și ideile lui Mayer, Salovey și Caruso. Totuși ne-am propus să atingem și alte domenii de cercetare și să găsim afinități dintre diverse teorii, concepte și aspectul ce ține de inteligența emoțională.

Inteligența emoțională este puternic conectată cu Teoria Inteligenței Multiple și conceptul de "Dragoste și Spiritualitate" în cadrul organizațiilor. Conceptul de "Dragoste și Spiritualitate" pune accent pe aspectul uman la locul de muncă și scoate în evidență compasiunea. Conceptul de "Dragoste și Spiritualitate" în organizații este la fel o parte a inteligenței emoționale, pentru că pune accent pe compasiune și umanitate – forțe fundamentale în viață. Inteligența

## EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL THEORIES

*Natalia TIMBALIUC, PhD Student, Lecturer, ASEM*

*This paper is trying to put the concept of emotional intelligence in an interdisciplinary context and find similarities between the concept and elements from other theories and models. We decided to list a few basic components of emotional intelligence, to mention practical research of the emotional skills application in organizations, and also to establish areas of correlation between emotional intelligence and such theories as the Multiple Intelligence Theory, Maslow's Theory, Transactional Analysis, The Johari Window Model etc.*

**Key words:** *emotional intelligence, behavioral theories, motivational theories, multiple intelligence, organizational development.*

**JEL Classification:** *D22, D23, M12, O15*

**Introduction.** Emotional intelligence – EI (emotional intelligence quotient) is a relatively recent behavioral model. With the advent of the book "Emotional intelligence" by Daniel Goleman, written in 1995, this concept has grown in importance. Earlier, in the 1970s and 80s, the emotional intelligence theory was developed in the works of psychologists Howard Gardner (Harvard), Peter Salovey (Yale) and John Mayer (New Hampshire) [3].

The basic premise of emotional intelligence lies in understanding that success is determined by the extent to which the individual is aware of his own emotions, if he can control and manage them effectively, and also his ability to be empathetic to other people's feelings. The first aspect is the understanding of oneself, setting personal goals, self-motivation and human behavior in general, and the second issue concerns interpersonal skills, identifying and understanding the emotions of others.

Daniel Goleman identifies five areas that relate to emotional intelligence, and namely:

1. Awareness of own emotions.
2. Manage own emotions.
3. Self-motivation.
4. Identifying and understanding the emotions of other people.
5. Managing relationships.

**The basic content.** During the development of the concept of emotional intelligence there were developed many approaches and theoretical models. This article will focus more on the interpretation by Daniel Goleman, as well as ideas of Mayer, Salovey and Caruso. However, we intend to reach other areas of research and find affinities between different theories, concepts and the aspect related to emotional intelligence.

Emotional Intelligence is strongly connected with the Theory of Multiple Intelligence and the concept of "Love and Spirituality" in organizations. The concept of "Love and Spirituality" focuses on the human aspect at the workplace and highlights compassion. The concept of "Love and Spirituality" in organizations is also a part of emotional intelligence because it emphasizes compassion

emoțională ajută persoanele să aprecieze și să dezvolte aceste forțe, să găsească legătura dintre sine și alții, scop și sens, existență și viață, astfel încât să-și creeze o viziune de ansamblu.

Teoria Inteligenței Multiple ilustrează și măsoară larga varietate de capacități pe care oamenii le posedă și evidențiază că toate persoanele sunt valoroase [2]. După cum este prezentat în tabelul 1, inteligența este un concept complex, compus dintr-o multitudine de aptitudini și abilități specifice. Teoria Inteligenței Multiple a pus accent pe clasificarea acestor abilități în grupuri distincte, astfel făcând posibilă o cercetare mai aprofundată. În baza acestei teorii orice persoană poate identifica punctele sale forte și își poate direcționa eforturile întru fortificarea acestor capacități. Teoria Inteligenței Multiple este deosebit de relevantă în procesul educativ, ca un instrument didactic, dar este de asemenea foarte utilă și la nivel interpersonal.

and humanity - fundamental forces in life. Emotional intelligence helps individuals to assess and develop these forces in order to find the connection between themselves and others, purpose and meaning, existence and life, in order to create an overview.

The Multiple Intelligence Theory illustrates and measures the wide variety of skills that people possess and highlights that all people are valuable [2]. As shown in table 1, intelligence is a complex concept consisting of a multitude of features and specific skills. The Multiple Intelligence Theory focuses on the classification of these skills in distinct groups, thus making possible further, more detailed research. Based on this theory anyone can identify their strengths and can direct their efforts on strengthening these capacities. The Multiple Intelligence Theory is particularly relevant in the educational process, as a teaching tool, but is also very useful at the interpersonal level.

Tabelul 1/Table 1

## Teoria Inteligenței Multiple/The Multiple Intelligence Theory

| Tipul de inteligență/<br>The type of intelligence | Descrierea tipului de inteligență/<br>Description of the type of intelligence  | Roluri tipice/Potențial<br>Typical roles/Potential   | Cuvinte cheie/<br>Keywords  |
|---|--|--|---|
| <b>Lingvistică/<br/>Linguistic</b>                | Se bazează pe cuvinte și folosirea vocabularului, atât scris, cât și vorbit. Dezvoltă abilități de a reține, interpreta și explica idei sau informații. Scoate în evidență legătura dintre comunicare și conținut. <i>It is based on words and vocabulary use, both written and spoken. Develops retaining skills, interpretation and explaining ideas or information. Highlights the link between communication and content.</i>  | Scriitori, avocați, jurnaliști, poeți, editori, traducători, prezentatori TV și radio, profesori, artiști etc. <i>Writers, lawyers, journalists, poets, editors, translators, TV and radio presenters, teachers, artists, etc.</i>           | Cuvinte, limbi<br><i>Words, languages</i>   |
| <b>Matematică/<br/>Mathematic</b>                 | Se bazează pe gândirea logică, științifică, deductivă. Este utilă în rezolvarea problemelor prin analiză și calcule matematice. Ajută la găsirea relației cauză-efect și obținerea unor rezultate tangibile. <i>It is based on logical thinking, scientific, deductive. It is useful in solving problems through analysis and math. Helps finding the cause-effect relationships and obtaining tangible results.</i>   | Savanți, ingineri, experți IT, contabili, statisticieni, analiști, bancheri, agenți de vânzări etc. <i>Scientists, engineers, IT experts, accountants, statisticians, analysts, bankers, sales agents, etc.</i>                              | Numere, logică<br><i>Numbers, logic</i>   |
| <b>Muzicală/<br/>Musical</b>                      | Se bazează pe abilități muzicale, conștientizarea și aprecierea sunetelor. Ajută la recunoașterea ritmului, schemelor fonice și legăturii dintre sunete și emoții. <i>It is based on musical skills, awareness and appreciation of sounds. Helps with the recognition of rhythm, sound schemes and the link between sounds and emotions.</i>   | Muzicieni, cântăreți, compozitori, producători de muzică, ingineri acustici, antrenori vocali etc. <i>Musicians, singers, composers, music producers, acoustic engineers, vocal coaches, etc.</i>  | Muzică, sunete, ritm<br><i>Music, sounds, rhythm</i>  |
| <b>Kinestezică/<br/>Kinesthetic</b>               | Se bazează pe controlarea mișcărilor corpului. Dezvoltă abilități de dexteritate, agilitate fizică și echilibru. Necesită coordonare dintre abilitățile vizuale și cele fizice. <i>It is based on controlling body movements. Develops skills of dexterity, physical agility and balance. Requires coordination between visual and physical skills.</i>  | Dansatori, actori, atleți, șoferi, soldați, pescari, grădinari, experți în acupunctură, bucătari etc. <i>Dancers, actors, athletes, drivers, soldiers, fishermen, gardeners, experts in acupuncture, cooks, etc.</i>                         | Mișcare, experiență fizică<br><i>Movement, physical experience</i>  |
| <b>Spațială/<br/>Spatial</b>                      | Se bazează pe percepția vizuală și spațială. Pune accent pe interpretarea și crearea imaginilor vizuale. Dezvoltă abilități de exprimare pictorială a imaginației. Ajută la înțelegerea legăturii dintre imagine și conținut, spațiu și efect. <i>It is based on visual and spatial perception. Emphasis is on interpreting and creating visual images. Develops skills of pictorial expression of the imagination. Helps in understanding the link between image and content, space and effect.</i> | Artiști, designer, arhitecți, fotografi, sculptori, ingineri, cosmetology, consultanți în frumusețe etc. <i>Artists, designers, architects, photographers, sculptors, engineers, cosmetology, beauty consultants, etc.</i>                   | Imagini, forme, desene, spațiu<br><i>Images, forms, drawings, space</i>   |
| <b>Inter-personală/<br/>Inter-personal</b>        | Se bazează pe perceperea și înțelegerea emoțiilor altor persoane. Dezvoltă empatia, precum și abilitatea de a interpreta comportamentul uman. Găsește legătura dintre relațiile umane și situațiile care cauzează aceste relații. <i>It is based on the perception and understanding of other people's emotions. Develops empathy and the ability to interpret human behavior. Finds the link between human relationships and situations that cause these relationships.</i>                         | Psihologi, mediatori, lideri, politicieni, educatori, profesori, doctori, profesioniști RU, MK, consilieri, etc. <i>Psychologists, mediators, leaders, politicians, educators, teachers, doctors, HR professionals, MK, counselors, etc.</i> | Contact uman, comunicare, cooperare, lucru în echipă/<br><i>Human contact, communication, cooperation, teamwork</i> |
| <b>Intra-personală/<br/>Inter-personal</b>        | Se bazează pe conștientizarea de sine și a propriilor obiective. Dezvoltă abilități de înțelegere a propriei persoane, a relației dintre sine și lumea exterioară, a nevoilor proprii și a reacției față de schimbări. <i>It is based on self-awareness and their own goals. Develops skills to understand oneself, the relationship between oneself and the outside world, their needs and the reaction to changes.</i>   | Toate persoanele.<br><i>Everyone</i>   | Reflecție, descoperire<br><i>Reflection, discovery</i>  |

Sursa/Source: Elaborat de autor în baza Howard Gardner "Frames of Mind: Theory of multiple intelligences", 1983./  
Elaborated by the author based on Howard Gardner's "Frames of Mind: Theory of multiple intelligences", 1983.

Teoriile ca Programarea Neuro-Lingvistică, Teoria Inteligenței Multiple, etica corporativă și responsabilitatea socială sunt foarte relevante și puternic corelate cu inteligența emoțională.

Există o legătură foarte puternică între IE și TA (Analiza Tranzacțională). Pentru a înțelege și a explica mai bine inteligența emoțională, putem face referire la aspectul de "adult" din modelul AT, care explică proveniența inteligenței emoționale din experiența personală, creată pe parcursul anilor [5].

Inteligența emoțională are tangențe cu numeroase teorii de comunicare și comportament precum PNL (Programarea Neuro-Lingvistică), AT (Analiza Tranzacțională) și empatia. Prin dezvoltarea inteligenței emoționale în cele cinci aspecte menționate mai sus, este posibil de atins o productivitate mai înaltă și un nivel sporit al succesului atât la propria persoană, cât și la cei din jur. Procesul și rezultatele dezvoltării inteligenței emoționale au o serie de alte beneficii ca reducerea stresului personal și organizațional, prin minimizarea conflictelor, îmbunătățirea relațiilor de grup, creșterea stabilității și realizarea unei armonii continue.

Teoria lui Maslow este, de asemenea, relevantă pentru inteligența emoțională. Persoanele care au ajuns la etapa de auto-realizare sunt de regulă foarte puternice și din punct de vedere al inteligenței emoționale. Ei își utilizează potențialul creativ și sunt interesați în auto-împlinire. Cei care se află la etapele inferioare, ca necesitățile fiziologice sau nevoia de securitate, au un nivel al inteligenței emoționale considerabil mai scăzut. Cele cinci trepte în piramida necesităților explică cum nevoile inferioare sunt deficitare sub aspect emoțional și sugerează ca alte cuvinte un mare potențial pentru dezvoltarea abilităților de inteligență emoțională.

Majoritatea teoriilor care includ elemente de comunicare sau comportament devin cu mult mai puternice când sunt corelate cu inteligența emoțională, aici putem aminti Teoria "Celor Șapte Obiceiuri" a lui Stephen Covey, Teoria X și Y a lui McGregor, modelul stilurilor de gândire și evaluare a lui Benziger, teorii de leadership etc. [6].

În continuare vom analiza cadrul de competență a inteligenței emoționale, anumite studii de caz, exemple concrete, instrumente, teste, informații și referințe legate de acest concept. În cadrul lucrului efectuat de Daniel Goleman pentru Centrul de Cercetare a Inteligenței Emoționale, au fost efectuate o serie de studii. Acestea au avut ca scop determinarea influenței inteligenței emoționale la locul de muncă și în cadrul pozițiilor de conducere. Cercetând cadrul de competență emoțională, Daniel Goleman și savanții de la Centrul de Cercetare a Inteligenței Emoționale au evidențiat două competențe de bază: prima este cea personală, care pune accent pe conștientizarea propriei persoane, gestionarea emoțiilor personale și auto-motivarea, iar cea de-a doua este competența socială, axată pe conștiința socială și abilitățile interpersonale [9].

O cercetare interesantă, "Ce este inteligența emoțională și de ce este importantă", realizată de Cary Cherniss a fost prezentată la reuniunea anuală a Societății pentru Psihologia Industrială și Organizațională, în aprilie 2000. Această lucrare conține o explicație detaliată a originii și istoriei conceptului de inteligență emoțională. Un alt studiu realizat de Cary Cherniss a avut drept scop demonstrarea contribuției ce o

Theories such as the Neuro-Linguistic Programming, the Multiple Intelligence Theory, corporate ethics and social responsibility are very important and highly correlated with emotional intelligence.

There is a strong link between EI and TA (Transactional Analysis). To understand and explain better emotional intelligence, we refer to the aspect of "adult" in the TA model that explains the origin of emotional intelligence from personal experience, developed over the years [5].

Emotional intelligence has ties with many communication and behavior theories such as NLP (Neuro-Linguistic Programming), TA (Transactional Analysis) and empathy. By developing emotional intelligence in the five aspects mentioned above, it is possible to achieve a higher productivity and a higher level of success both in oneself and in others. The development and the results of the emotional intelligence process has a number of other benefits such as personal and organizational stress reduction by minimizing conflicts, improving group relations, increasing stability and achieving continuous harmony.

Maslow's theory is also relevant to emotional intelligence. People who have reached the stage of self-realization are usually very powerful in terms of emotional intelligence. They use their creative potential and are interested in self-fulfillment. Those in the levels below, the physiological and security needs are of a considerably lower emotional intelligence level. The five steps in the pyramid of needs explain that the lower needs are deficient in terms of emotional aspect and suggest in order words a great potential for the development of emotional intelligence skills.

Most theories that include communication or behavior elements become much more powerful when linked to emotional intelligence, here we can mention the Theory of "Seven Habits" by Stephen Covey, the X and Y Theory by McGregor, thinking and evaluation styles models by Benziger, theories of leadership etc. [6].

Next we analyze the competency of emotional intelligence, certain case studies, real examples, tools, tests, information and references related to this concept. In the work done by Daniel Goleman for the Emotional Intelligence Research Center have been conducted a number of studies. These were aimed at determining the influence of emotional intelligence at the workplace and leadership positions. Researching the emotional competence framework, Daniel Goleman and scientists from the Centre for Research on Emotional Intelligence revealed two basic skills: the first is the personal one, which focuses on self-awareness, managing personal emotions and self-motivation, and the second is social competence, focused on social awareness and interpersonal skills [9].

An interesting research, "What is emotional intelligence and why is it important" by Cary Cherniss was presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2000. This paper contains a detailed explanation of the origin and history of the concept of emotional intelligence.



aduce inteligența emoțională performanței corporative și profitului. Acest studiu de caz conține 19 referințe la aplicarea în organizații a inteligenței emoționale. Concluziile acestui studiu de caz sunt deseori folosite în cadrul instruirilor realizate de departamentele de Resurse Umane, trainingurilor pentru leadership și demonstrează cum ajută utilizarea inteligenței emoționale în organizații la atingerea unui nivel sporit de concentrare, dezvoltarea și dedicare față de muncă.

Daniel Goleman și Cary Cheniss au lucrat împreună asupra unui ghid de promovare a inteligenței emoționale la locul de muncă. Ghidul conține 22 de linii directoare care reprezintă descoperirile recente cu referire la inteligența emoțională la locul de muncă. Ele pot fi clasificate în patru grupuri.

Primul grup de sugestii se referă la stabilirea **viziunii** și a **direcției** de dezvoltare a companiei. Aici e nevoie de menționat o serie de etape: evaluarea nevoilor organizaționale, evaluarea nevoilor individuale, prezentarea acestor nevoi în cadrul organizației, oferirea unor teme variate pentru învățare, încurajarea participării angajaților, corelarea obiectivelor personale cu valorile personale, ajustarea așteptărilor din partea indivizilor și evaluarea disponibilității și a motivației pentru învățare și dezvoltare a inteligenței emoționale.

Al doilea grup de linii directoare vizează nemijlocit schimbarea și efortul care trebuie depus pentru **realizarea schimbării**. Acest lucru poate fi realizat prin crearea unor relații de încredere între formatorii de inteligență emoțională și cursanți. Apoi este nevoie de dezvoltarea unor abilități de auto-dirijare în procesul de învățare și schimbare. Urmează stabilirea obiectivelor, identificarea pașilor concreți care vor duce la realizarea acestor obiective, oferirea posibilităților de a exersa schimbarea, folosirea unor metode experimentale și oferirea feed-back-ului. Pentru a menține rezultatele schimbării se încurajează susținerea reciprocă, introspecția și conștiința de sine.

Următoarele sfaturi țin de **schimbarea durabilă** prin încurajarea aplicării noilor cunoștințe nemijlocit la locul de muncă și dezvoltarea culturii organizaționale ca suport de învățare continuă și **evaluarea schimbării**, determinarea în ce măsură schimbarea a funcționat, prin evaluarea performanțelor individuale și organizaționale.

După cum s-a menționat mai sus, abordarea lui Daniel Goleman asupra inteligenței emoționale nu este unica. Mayer, Salovey și Caruso au avut de asemenea un aport semnificativ în cercetarea noțiunii, conceptului și teoriilor ce se referă la inteligența emoțională.

În procesul de predare sau explicare a inteligenței emoționale este foarte util de făcut referire la mai multe concepte, teorii și metodologii, precum și oferirea exemplilor. O astfel de culegere a fost scrisă de Dianne Schilling, "50 activități de predare a inteligenței emoționale". Lucrarea conține teste, exerciții și activități menite să dezvolte abilitățile de inteligență emoțională. Conceptul de inteligență emoțională susține că inteligența tradițională, academică, de obicei măsurată prin coeficientul IQ, este una limitată, că există o gamă largă de alte competențe, determinate de inteligența emoțională, care generează succes. Succesul se datorează nu doar IQ-ului, care este o formă convențională de a măsura inteligența, ci și unei serii de calități personale și elemente de caracter. În pofida unui nivel academic înalt,

Another study by Cary Cherniss is aimed to demonstrate the contribution brought by emotional intelligence to corporate performance and profit. This case study contains 19 references to the application of emotional intelligence in organizations. The findings of this case study is often used in trainings conducted by HR departments, trainings for leadership and demonstrates how the use of emotional intelligence in organizations helps to achieve a high level of concentration, commitment and work development.

Daniel Goleman and Cary Cheniss worked together on a guide to promote emotional intelligence in the workplace. It contains 22 guidelines that represent recent findings regarding emotional intelligence in the workplace. They can be classified into four groups.

The first group of suggestions refers to establishing the development **vision** and **direction** of a company. Here we need to mention a series of steps: the assessment of organizational needs, assessing individual needs, presenting these needs within the organization, providing various themes for learning, encouraging employee participation, correlation of personal goals with personal values, adjusting expectations from individuals and evaluation of availability and motivation for learning and development of emotional intelligence.

The second group of guidelines aims directly the change and effort needed to **achieve change**. This can be achieved by creating trustworthy relationships between emotional intelligence trainers and trainees. Then we need to develop self-control skills in the learning and change process. The next step is setting goals, identifying concrete steps that will achieve these goals, offering opportunities to practice change, using experimental methods and providing feed-back. To maintain the results of change, mutual support is encouraged, introspection and self-awareness.

The following tips are related to **sustainable change** by encouraging the application of new knowledge directly at the workplace and develop the organizational culture as a support for continuous learning and **change assessment**, determining to what extent the change has worked, through assessing individual and organizational performances.

As mentioned above, the approach of Daniel Goleman regarding emotional intelligence is not unique. Mayer, Salovey and Caruso also had a significant contribution in the research of the concept and theories that relate to emotional intelligence.

In the process of teaching or explaining emotional intelligence is very useful to make reference to several concepts, theories and methodologies, and to provide examples. Such a collection was written by Dianne Schilling "50 teaching activities of emotional intelligence." The paper contains tests, exercises and activities designed to develop the skills of emotional intelligence. The concept of emotional intelligence claims that traditional intelligence, academic, typically measured by the IQ coefficient is limited, there is a wide range of other skills, determined by emotional intelligence and that also generate success. The success is not only due to the IQ, which is a conventional form of measuring intelligence,

multe persoane sunt inadaptate social și nu dau dovadă de succes [1].

Oameni cu un coeficient ridicat de inteligență emoțională au mai puține "bagaje" emoționale, în timp ce persoanele cu o inteligență emoțională scăzută tind să aibă probleme nerezolvate care apar ca factori declanșatori sau constanți în viața individului. Alte perspective interesante pentru inteligența emoțională pot fi regăsite în cărțile "Viața e un joc" de Cherie Carter-Scott și "Cele patru argumente" de Don Miguel Ruiz. Tot aici putem aminti conceptul de empatie și modelul de ascultare activă ca argumente relevante pentru inteligența emoțională [4].

Un punct de vedere interesant oferit de Ingham și Luft Johari este legătura inversă dintre inteligența emoțională și nesiguranța personală. Ei afirmă că o dată cu creșterea coeficientului de inteligență emoțională scade insecuritatea, astfel făcând posibilă o toleranță și o deschidere mai mare.

*EQ ridicat = insecuritate scăzută = deschidere mai mare.*

O altă caracteristică a inteligenței emoționale este măsura în care o persoană este gata să-și exprime sentimentele, vulnerabilitatea și gândurile. Acest lucru este ilustrat în Figura 1, Modelul Johari Window.

but also a range of personal qualities and character elements. Despite a high academic level, many people are socially inept and do not show success [1].

People with a high emotional IQ have fewer emotional "baggage", while those with low emotional intelligence tend to have unresolved issues that arise as constant trigger factors in the life of the individual. Other interesting prospects for emotional intelligence can be found in the book "Life is a game" by Cherie Carter-Scott and "four arguments" by Don Miguel Ruiz. Here we recall the concept of empathy and the model of active listening as relevant arguments to emotional intelligence [4].

An interesting point of view offered by Ingham and Luft Johari is the reverse link between emotional intelligence and personal insecurity. They say that by increasing emotional intelligence, emotional insecurity decreases, and thus making possible a greater tolerance and openness.

*High EQ = low insecurity = more openness.*

Another characteristic of emotional intelligence is the extent to which a person is ready to express feelings, vulnerability and thoughts. This is illustrated in Figure 1, the Johari Window Model.

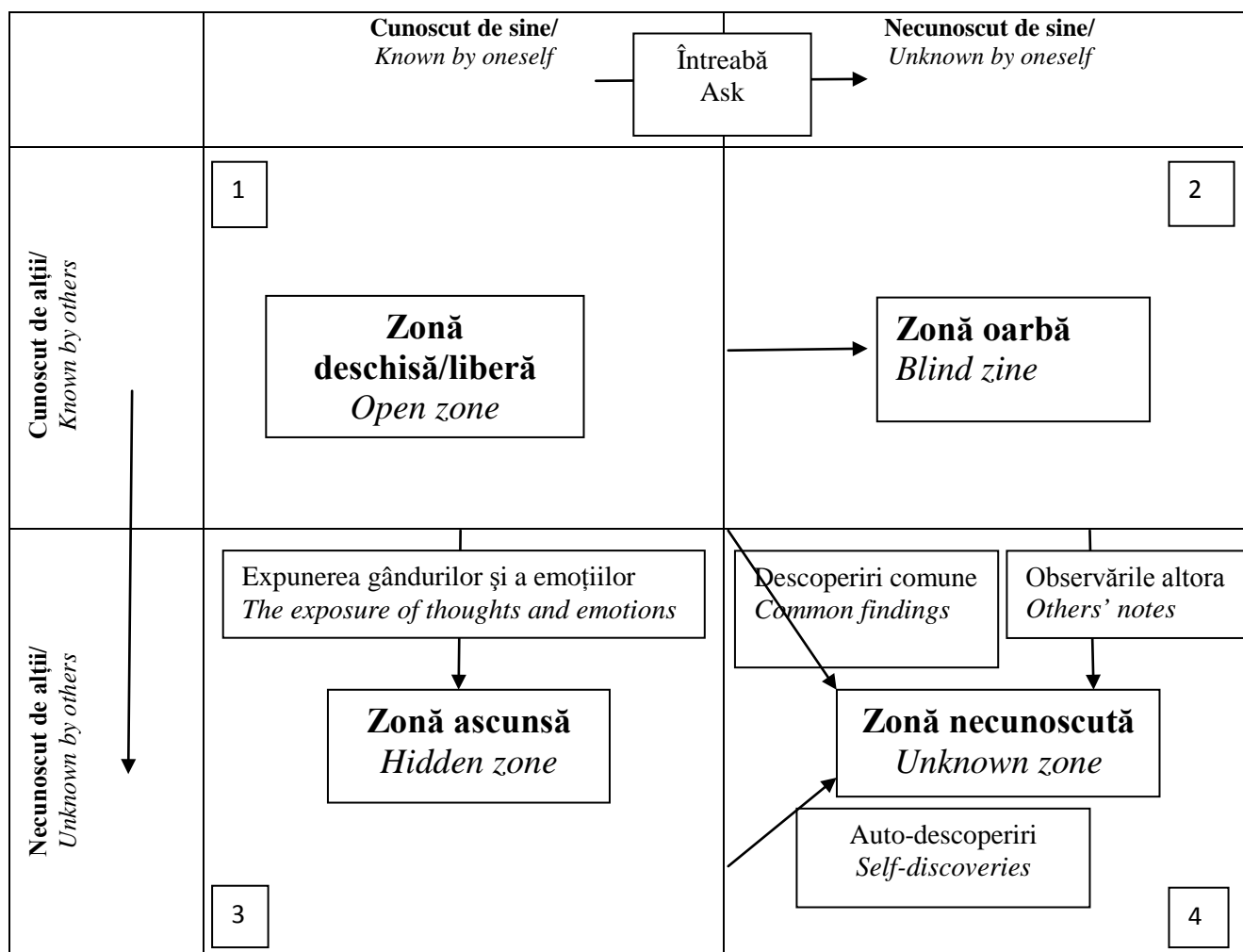


Fig. 1. Modelul Johari Window

Fig. 1. The Johari Window Model

Sursa/ Source: Tradus și adaptat de autor în baza <http://www.businessballs.com/johariwindowmodeldiagram.pdf/>  
Translated and adapted by the author based on <http://www.businessballs.com/johariwindowmodeldiagram.pdf/>.

Diagrama dată conține patru zone distincte: zona deschisă sau liberă, zona oarbă, zona ascunsă și cea necunoscută. Caracteristicile precum și interdependența dintre aceste zone este determinată de măsura în care o persoană se auto-cunoaște și este deschisă altor persoane spre interacțiune. Este nevoie de menționat că cea de-a patra zonă – zona necunoscută – necesită eforturi sporite din partea individului, pentru că reprezintă o lipsă de conștiință personală, cât și o închidere față de cei din jur.

**Concluzii.** Inteligența emoțională este un concept foarte vast și complex, care își găsește locul în multiple teorii și domenii de activitate: începând cu descoperiri medicale – Programarea Neuro Lingvistică și Teoria Neuroplasticității, continuând cu teorii din domeniul psihologiei – Analiza Tranzacțională, Modelul Johari Window și finalizând cu teorii comportamentale și motivaționale din management și leadership – Teoria lui Maslow, Teoria X și Y a lui McGregor etc.

Inteligența emoțională este tot mai relevantă pentru dezvoltarea organizațională și personală, deoarece principiile IE poate oferi un nou mod de a înțelege și de a evalua comportamentele oamenilor, stilurile de management, atitudinile și aptitudinile interpersonale precum și potențialul uman. Inteligența emoțională este un aspect important în domeniul resurselor umane, în procesul de recrutare, interviuare și selecție a personalului, de asemenea în cadrul managementului dezvoltării, relațiilor cu clienții și serviciului clientelă.

This diagram contains four distinct areas: the open or free zone, the blind zone, the hidden and the unknown one. Characteristics, as well as interdependence of these areas are determined by the extent to which a person is self-aware and open to other people for interaction. It needs mentioning that the fourth area - the unknown - requires more effort from the individual, because it represents a lack of personal knowledge, and a closed area to those around him.

**Conclusions.** Emotional Intelligence is a very broad and complex concept that finds its place in multiple theories and fields: starting with medical breakthroughs – The Neuro-Linguistic Theory and the Neuroplasticity Theory, continuing with theories in the field of psychology – Transactional Analysis, The Johari Window Model and ending with behavioral and motivational theories of management and leadership – Maslow's Theory, X and Y Theory by McGregor etc.

Emotional intelligence is more and more relevant to the organizational and personal development because EI principles can provide a new way to understand and assess people's behavior, management styles, attitudes and interpersonal skills, as well as human potential. Emotional Intelligence is an important aspect in the field of human resources, the recruitment process, interviewing and employees' selection, also in the development of management, customer relations and customer service.

#### Referințe bibliografice / References

1. BAR-ON, R., PARKER, J. *Manual de inteligență emoțională*. București, 2011. 508 p. ISBN 978-973-669-974-0.
2. GARDNER, H. *Frames of Mind: Theory of multiple intelligences*. New York, 1983.
3. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București, 2008. 432 p. ISBN 978-973-669-520-9.
4. *Managerial style as a behavioral predictor of organizational climate*. Boston: McBer& Company, 1996.
5. MOUNTAIN, A., DAVIDSON, C. *Working Together: Organizational Transactional Analysis and Business Performance*. Burlington, 2011. 265 p.
6. NICULESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizațional*. București, 2008. 415 p. ISBN 973-749-448-1.
7. TORRABADELLA, P. *Inteligența emoțională la locul de muncă*. București, 2009. 136 p. ISBN 978-973-724-193-1.
8. Emotional intelligence theory [accesat 7 mai 2014]. Disponibil: <http://www.businessballs.com/eq.htm>
9. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations [accesat 7 mai 2014]. Disponibil: <http://www.eiconsortium.org/>
10. Emotional Intelligence Information [accesat 7 iunie 2014]. Disponibil: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/)

**Recomandat spre publicare: 12.05.2014**