

# ROLUL INTELIGENȚEI EMOȚIONALE ÎN ACTIVITATEA MANAGERULUI DE TOP DIN INSTITUȚIILE PUBLICE

## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE ACTIVITY OF THE TOP MANAGER IN PUBLIC INSTITUTIONS

[HTTPS://DOI.ORG/10.52327/1813-8489.2021.2\(110\).05](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2021.2(110).05)

CZU: 005.32:159.942

**Tatiana TOFAN,**  
*doctor în economie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*In this article we study the emotional intelligence and its role in the activity of the top manager in public institutions. The levels of emotional intelligence training are also described.*

**Keywords:** *emotional intelligence, emotion management, effective management, relationship difficulties, successful career, empathy, understanding others .*

### REZUMAT

*În acest articol, studiem inteligența emoțională și rolul acesteia în activitatea managerului de vârf din instituțiile publice. Sunt de asemenea descrise nivelurile de formare a inteligenței emoționale.*

**Cuvinte-cheie:** *inteligență emoțională, gestionarea emoțiilor, management eficient, dificultăți de relaționare, carieră de succes, empatie, înțelegerea altora.*

În literatura de specialitate, liderul este definit ca fiind persoana care, îndeplinind sau nu o funcție de conducere, reușește prin forța personalității sale, prin inteligență, cultură, experiență, empatie, stil de lucru, capacitate persuasivă și motivațională, farmec, energie și siguranță, să mobilizeze energiile celorlalți, să-i angajeze în acțiuni.

Pe de altă parte, inteligența emoțională se referă la mai buna înțelegere a emoțiilor, gestionarea eficientă a propriilor emoții, înțelegerea celor din jur și îmbunătățirea imaginii personale. Emoțiile sunt o sursă utilă de informație care ne ajută să ne descurcăm în mediul social [2, p. 24].

La fel inteligența emoțională este definită ca fiind capacitatea de a înțelege și gestiona atât propriile emoții, cât și ale celor din jurul nostru, fiind esențială în procesele de

autoevaluare, empatizare și motivare [1, p. 34].

Termenul de "Inteligență Emoțională" conține două elemente de bază: "emoție" și "inteligență" și se referă la a înțelege, a accepta și a da inteligență emoțiilor.

Cercetătorii J. D. Mayer și P. Salovey au specificat și au pus în evidență mai multe niveluri ale formării inteligenței emoționale [2, p. 56]:

**I. Percepția, evaluarea și exprimarea emoțiilor.** Este primul nivel care include identificarea emoțiilor și a conținutului emoțional atât la propria persoană, cât și la ceilalți, recunoașterea emoțiilor în limbaj, comportament, exprimarea și distingerea sentimentelor clare sau confuze, sincere sau false, stabilirea relațiilor binevoitoare, adecvate, pline de încredere;

**II. Facilitarea emoțională a gândirii.** La acest nivel, emoția influențează pozitiv gân-

direa, dând prioritate direcționării atenției asupra informațiilor importante, asigurând interacțiunea emoțiilor cu procesele cognitive. În același timp are loc și facilitarea rezolvării problemelor, explicarea conținuturilor, luarea în considerație a mai multor puncte de vedere, anticiparea modului în care s-ar simți o persoană în anumite circumstanțe ajutându-l în luarea de decizii.

### III. Înțelegerea și analiza emoțiilor.

Utilizarea cunoștințelor emoționale. Nivelul acesta cuprinde cunoașterea emoțiilor, folosirea conținuturilor emoționale, categorisirea lor, stabilirea cauzelor care provoacă diferite stări emoționale, elaborarea soluțiilor alternative pentru rezolvarea situațiilor emoționale variate, interpretarea modalităților prin care emoțiile converg spre relații interpersonale.

**IV. Reglarea emoțiilor pentru a promova creșterea emoțională și intelectuală** - nivelul acesta include înțelegerea implicațiilor sociale asupra emoțiilor și sentimentelor, controlarea, monitorizarea emoțiilor în raport cu sine și cu ceilalți, precum și determinarea stărilor emoționale, încurajându-le pe cele pozitive și moderându-le pe cele negative.

Responsabilitatea fundamentală a liderilor este aceea de a induce trăiri pozitive celor pe care îi conduc. Aceasta se întâmplă atunci când un lider creează rezonanță - un rezervor de elemente pozitive care eliberează tot ce este mai bun în oameni. Deci, la origine, rolul de bază al conducerii este de natură emoțională.

Modelul conducerii bazată pe inteligența emoțională (IE) este construit pornind de la conexiunile cu neurologia. Descoperiri revoluționare din domeniul cercetărilor asupra creierului arată că stările de spirit și acțiunile liderilor au un impact decisiv asupra celor pe care îi îndrumă și aruncă o lumină nouă asupra puterii pe care o are conducerea bazată pe inteligența emoțională, puterea de a inspira și stimula pasiunea și entuziasmul,

de a susține motivația și devotamentul oamenilor. La polul opus se află conducerea toxică ce poate să învenineze climatul emoțional de la locul de muncă după cum afirma Daniel Goleman, în cartea sa *Inteligența emoțională în Leadership*, „Liderii inspirați vibrează, iar organizațiile lor intră în rezonanță cu ei” [4, p. 68]. Ceea ce transmite un lider prin muncă, gesturi, vorbe, sfaturi, poate deveni un scop comun pentru întreaga sa echipă. Oare este atât de ușor să transmiți ceea ce vrei și ce trebuie celorlalți atunci când scopul este de a avea succes, realizări, vânzări, influență? Este, într-adevăr, o reală calitate cu care unii se nasc, iar pe care alții o dobândesc.

Inteligența emoțională influențează eficiența organizației în mai multe direcții: recrutarea și menținerea angajaților, dezvoltarea talentelor, munca în echipă, implicarea angajaților, simțul moral și sănătatea, inovația, productivitatea, eficiența, veniturile, calitatea serviciilor, loialitatea clientului etc. [3, p. 56].

Inteligența emoțională poate fi dobândită în timp, cu răbdare, procese de introspecție și exerciții conștiente de identificare a emoțiilor proprii și ale celor cu care interacționăm.

Una dintre cele mai mari greșeli pe care le fac managerii, este că se ignoră nevoia angajaților de a-și exprima stările emoționale. Acest lucru generează comportamente negative atât în relațiile interne, cât și în raporturile de afaceri cu clienții. Studiile arată că între 50% și 70% dintre factorii care influențează modul în care angajații percep climatul organizațional sunt relaționați direct cu dispoziția, comportamentul și atitudinea unui singur om: LIDERUL [7].

Ca urmare, abilitatea liderului de a-și controla dispozițiile afective și de a influența dispozițiile afective ale celor din jurul său, nu este doar o problemă privată, ea are un impact dramatic asupra rezultatelor obținute de organizație. Emoțiile și dispozițiile afecti-

ve influențează cantitatea și calitatea muncii oamenilor. Calitatea dispoziției afective dictează calitatea muncii.

De aceea, putem spune că leadership-ul se întâmplă în contextul relațiilor interpersonale. Cu cât un lider este mai priceput în gestionarea relațiilor cu oamenii pe care îi conduce, cu atât este mai eficient. Liderii adevărați entuziasmează, stimulează imaginația și motivează. Ei pot să trezească pasiunea pentru ceea ce realizează angajații și îi stimulează. Liderii adevărați fac apel la emoții. Știi cum să-și gestioneze propriile emoții, la fel cum știi să perceapă și să controleze emoțiile unui grup, descifrând în acestea impactul propriilor acțiuni și manifestări. De aceea, coeficientul de Inteligență Emoțională al unui lider este un element extrem de important atât pentru succesul liderului respectiv, cât și pentru succesul organizației pe care o conduce.

Inteligența emoțională se dovedește a fi crucială mai ales pentru top manageri. Putem spune că un manager top are nevoie de un grad mare de inteligență emoțională, pentru că în activitatea curentă este nevoit să gestioneze situații stresante și să găsească soluții fără a-i învinovați pe ceilalți de probleme ori eșecuri [6].

Astfel, liderii care au inteligență emoțională pot gestiona un conflict în așa fel încât angajații să fie motivați și, de asemenea, pot stimula crearea unui mediu care îi încurajează pe ceilalți să aibă performanțe ridicate.

Și performanța este uneori legată de empatie, iar liderii cu inteligență emoțională au capacitatea de a vedea ce îi face fericiți pe angajații lor. Încurajarea unui mediu relaxant poate îmbunătăți semnificativ productivitatea.

Unii oameni se nasc cu inteligență emoțională, iar alții o pot dobândi. Capacitatea de a ne autocunoaște și de a înțelege emoțiile poate avea un impact pozitiv asupra relațiilor din viața noastră și ne poate

ajuta să reușim în fiecare domeniu al vieții.

Unii specialiști afirmă că EQ – coeficientul de inteligență emoțională este chiar mai important decât IQ – coeficientul de inteligență generală, mai ales în anumite situații specifice cu care ne confruntăm în viață. Un exemplu ar putea fi interviul de angajare. O persoană cu o inteligență emoțională mai mare își va gestiona mai bine emoțiile, va fi mai auto-motivată, va accepta feedback-ul negativ și se va înțelege mai bine cu colegii sau cu clienții [5].

De asemenea, inteligența emoțională are implicații în toate aspectele vieții, de la familie, până la prieteni sau carieră. Deși părerile specialiștilor sunt împărțite; unele studii au găsit o legătură între inteligența emoțională și performanța la locul de muncă, în timp ce altele nu au găsit nicio corelație, putem spune că un angajat care va da dovadă de inteligență emoțională va avea șanse mai mari să aibă o performanță mai bună la locul de muncă.

În concluzie se poate de menționat, că inteligența emoțională este o componentă a psihicului uman care influențează toate aspectele vieții – de la partea personală la cea profesională și ne ajută să atingem mai ușor obiectivele pe care ni le-am propus, să fim parteneri, prieteni sau angajați mai buni.

Competențele emoționale sunt necesare pentru gestionarea conflictelor interioare, înlăturarea disconfortului psihologic care generează probleme de comunicare socială, stopând autorealizarea.

Dezvoltarea intelectuală, emoțională, socială, morală, spirituală a indivizilor influențează pozitiv, dacă aceștia au parte de afecțiune, în special, de comunicare afectivă. Nivelul inteligenței emoționale a liderilor este cel care determină eficiența cu care ei identifică, gestionează și canalizează sentimentele proprii și ale celor cu care relaționează, ajutând grupul să-și atingă obiectivele.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Bradberry T., Greaves J. Inteligența Emoțională, București 2008, 178 p.
2. Roco M. Creativitate și inteligență emoțională, Editra Polirorm, Iași, 2004, 126 p.
3. Chicoș E. Verificați-vă inteligența, Ed. Niculaescu, București, 1997, 85 p.
4. Goleman D. Inteligența emoțională în leadership, Editura Curtea Veche, București, 2007, 180 p.
5. <https://bookblog.eu/rolul-inteligentei-emotionale-in-afaceri> (accesat la 10.04.21).
6. [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/102\\_104\\_Impactul%20inteligentei%20emotionale%20asupra%20leadership\\_ului.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/102_104_Impactul%20inteligentei%20emotionale%20asupra%20leadership_ului.pdf) (accesat la 10.04.21).
7. [https://www.academia.edu/25728688/Contributia\\_inteligentei\\_emotionale\\_in\\_leadership](https://www.academia.edu/25728688/Contributia_inteligentei_emotionale_in_leadership) (accesat la 12.04.21).

**Prezentat:** 27.04.21

**E-mail:** tatianatofan@yahoo.com