

1/14/2016

**Leadership is more  
than technical  
expertise.**



## **LIDERI INTELIGENȚI SOCIAL**

Copaceanu Andreea-Maria  
Master Anul II, Grupa 1092

# CUPRINS

<b>1.ISTORIA LEADERSHIP-ULUI.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Trasaturile modelului de Leadership: Lideri versus Adepti .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Leadership-ul situational .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Lideri eficienti: Doua dimensiuni.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Modelarea situatiilor neprevazute.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Studii actuale in Leadership.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Lideri versus manageri.....</b>	<b>5</b>
<b>1.7 Viziunea.....</b>	<b>6</b>
<b>1.8 Viziune comuna.....</b>	<b>6</b>
<b>1.9 Valorificarea resurselor umane.....</b>	<b>7</b>
<b>1.10 Leadership transformational.....</b>	<b>7</b>
<b>2.INTELIGENTA EMOTIONALA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. INTELIGENTA SOCIALA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Cum ajuta inteligenta emotionala in Leadership? .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Inteligenta sociala este esentiala.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Sunt femeile mai inteligente emotional decat barbatii?.....</b>	<b>16</b>
<b>4.CONCLUZII.....</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>18</b>

## **1. ISTORIA LEADERSHIP-ULUI**

Leadership-ul a ajuns o adevarata fascinatie: abunda in cursuri si website-uri, atat de multe persoane care doresc sa devina lideri urmand cu meticulozitate fiecare dezvoltare in domeniu. Integritatea organizatiilor, fie la nivel local sau international, este legata nu doar de tehnicile de conducere, dar si de motivele pentru care oamenii vor sa fie lideri.

Cercetatorii au examinat abilitatile care stau la baza leadership-ului din mai multe perspective. Analize timpurii incepand cu anii 1900 pana in 1950, au diferentiat caracteristicile dintre lideri si adepti. Observand ca nu exista o trasatura sau o combinatie de trasaturi care sa explice pe deplin abilitatile liderilor, cercetatorii au inceput sa examineze influenta situatiilor asupra comportamentului liderilor. Studiile ulterioare au incercat sa determine care tip de comportament este adoptat de liderii eficienti. Pentru a intelege ce anume a contribuit la eficienta liderilor, cercetatorii au utilizat modelul examinarii legaturii dintre trasaturile personale, variabilele situationale si eficienta liderilor.

Studiile din anii 1970 – 1980 s-au axat pe caracteristicile individuale ale liderilor, care influenteaza eficacitatea si succesul organizatiilor lor. Acestea au condus la concluzia ca leadershipul este o component decisiva pentru o organizatie.

### **1.1 Trasaturile modelului de Leadership: Lideri versus Adepti**

Cercetarile initiale in Leadership considerau liderii ca fiind indivizi inzestrati cu anumite trasaturi de personalitate constituind abilitati de conducere. Studiile au investigat trasaturi precum inteligenta, statutul socio-economic (Bass – 1960, Bird – 1940, Stogdill – 1948). Stodgill ( 1974) a identificat 6 categorii de factori legati de leadership: capacitate, realizare, responsabilitate, participare, statut si situatii, dar a concluzionat ca o astfel de caracterizare a trasaturilor in leadership este insuficienta : “O persoana nu devine lider in virtutea posedarii acestei combinatii de trasaturi” (Stodgill, 1948).

## **1.2 Leadership-ul situational**

Aceste investigatii ale trasaturilor in leadership, au fost urmate de examinarea situatiei ca determinant a abilitatilor in leadership, ceea ce a condus la conceptul de leadership situational. Studiile au incercat sa identifice caracteristicile distinctive care pot fi atribuite lider-ului (Hoy si Miskel – 1987). Hencley (1973) a revizuit teoriile de leadership si a mentionat ca “ leadership-ul este determinat nu atat de mult de trasaturile personale, cat de cerintele situatiei sociale. Conform acestei cercetari, o persoana poate fi lider sau adept in functie de circumstante. S-a incercat sa se identifice caracteristicile situatiilor care adecteaza performanta leaderilor. Hoy si Miskel (1987) au enumerate 4 domenii ale leadershipului situational: caracteristicile structurale ale organizatiei, climatul organizational, caracteristicile rolului si caracteristicile subordonate. Leadership-ul situational releva complexitatea conducerii, dar s-a dovedit a fi insuficient, deoarece teoriile nu au putut anticipa ce trasaturi de leadership ar fi mai eficiente in anumite situatii.

## **1.3 Lideri eficienti: Doua dimensiuni**

Studii ulterioare au avut la baza clasificarea comportamentelor in leadership pe doua dimensiuni comune: initierea structurii (preocuparea pentru sarcinile de organizare) si consideratia (preocuparea pentru relatiile interpersonale). Initierea structurii cuprinde activitati precum planificarea, organizarea, definirea sarcinilor si desfasurarea activitatii intr-o organizatie. Consideratia se adreseaza nevoilor sociale, emotionale ale persoanelor, recunoasterea lor, satisfactia muncii si stima de sine care influenteaza performantele lor. Alti cercetatori au conceptualizat aceste doua dimensiuni ca eficacitate si eficienta (Barnard, 1938), atingerea obiectivelor si mentinerea grupului (Cartwright si Zander, 1960), comportamente orientate catre system sau personae (Stodgill, 1963). Printre instrumentele de evaluare a aptitudinilor de conducere, The Leader Behavior Questionnaire (LBDQ) a fost cel mai utilizat. Halpin (1966) a afirmat ca una din concluziile majore care rezulta din datele LBDQ a fost ca “un comportament de leadership efficient tinde cel mai adesea sa fie asociat cu performante ridicate in cazul ambelor dimensiuni”. Abordarea leadership-ului situational sustine ca liderii eficienti abordeaza in aceeasi masura atat sarcinile, cat si aspectele umane in cadrul organizatiilor.

#### **1.4 Modelarea situatiilor neprevazute**

Abordarea leadership-ului situational presupune ca situatii diferite necesita diferite tipuri de leadership, in timp de abordarea situatiilor neprevazute incearca sa specifice conditiile sau variabilele situationale care stabilesc legatura dintre trasaturile leaderilor sau comportamentele acestora si criteriul de performanta (Hoy si Miskel, 1987). Fielder (1967) a concluzionat ca stilurile de conducere indica un sistem motivational, iar comportamentele in leadership sunt actiuni specific liderilor. Acesta considera ca eficacitatea unui grup este rezultatul stilului abordat de lider si de favorabilitatea situatiei. Teoria "Path-Goal" a lui House (1971) surprinde legatura dintre comportamentul in leadership si caracteristicile situatiilor in determinarea eficientei liderilor. House a identificat patru comportamente de leadership: directiv, orientat catre realizare, sustinere si participativ.

#### **1.5 Studii actuale in Leadership**

Literatura de specialitate in leadership a anilor 1970 și 1980 , cu accentul pe liderii eficienti , a revizuit trasaturile personale determinante in leadership . A contribuit în primul rând la înțelegerea impactului caracteristicilor personale și comportamentale individuale ale liderilor eficienti și rolul lor în a aduce succes organizațiilor. Studiile au diferențiat liderii și managerii, introducand o noua caracteristică in leadership - viziunea - și explorand importanța sa . Avand aceasta viziune , liderii eficienti faciliteaza dezvoltarea unei viziuni comune și valoarea resurselor umane a organizațiilor lor . În plus, a apărut o nouă teorie - leadership transformational .

#### **1.6 Lideri versus manageri**

„Managerii sunt oameni care fac lucrurile bine și liderii sunt oameni care fac ceea ce trebuie" (Bennis si Nanus, 1985). Burns (1978) descrie managerii ca cei care tranzactioneaza și liderii ca transformatori. Managerii se preocupa de achiziții, coordonarea, și distribuirea de resurse umane și materiale necesare unei organizații (Ubben & Hughes, 1987). Abilitățile unui manager faciliteaza activitatea unei organizații, deoarece acesta se asigura că ceea ce se face este în acord cu normele și reglementările organizației. Abilitățile de lider asigura că activitatea organizației este ceea ce trebuie să fie. Liderii faciliteaza identificarea obiectivelor organizationale. Ei inițiază dezvoltarea unei viziuni asupra a ceea ce reprezinta organizația lor. "Managementul controleaza, organizează, face bine lucrurile;

leadership-ul declanșează energie, stabilește viziunea asupra a ceea ce trebuie făcut" (Bennis & Nanus, 1985).

Concluzia centrală a cercetării este că cei care supraveghează personalul într-o organizație ar trebui să fie atât buni manageri, cât și buni lideri. După cum a afirmat Duttweiler și Hord (1987), "Studiile de cercetare arată că, în afară de a fi administratori buni care dezvoltă și pun în aplicare politici solide, proceduri și practici, administratorii eficienți sunt, de asemenea, lideri care modelează cultura organizației, prin crearea și articularea unei viziuni, câștigând suport pentru ea, și inspirând pe alții".

## **1.7 Viziunea**

"Toți liderii au capacitatea de a crea o viziune convingătoare, de a fi cei care duc oamenii într-un loc nou și au capacitatea de a transforma acea viziune în realitate" (Bennis, 1990). Literatura actuală de leadership caracterizează frecvent liderul ca titular al unei viziuni, sau persoana care are o viziune a scopului organizației. În "Leadership is an art" (1989), De Pree afirmă că "prima responsabilitate a unui lider este de a defini realitatea". Bennis (1990) scrie că liderii "gestionează visul". Viziunea este definită ca "forța care aduce sens pentru oamenii dintr-o organizație" - Manasse (1986). Potrivit Manasse, "leadership-ul vizionar" include patru tipuri diferite de viziune: organizațională, de viitor, personală, și strategică. Viziunea organizațională presupune a avea o imagine completă asupra componentelor dintr-un sistem, precum și o înțelegere a interdependențelor dintre acestea. Viziunea de viitor este o imagine cuprinzătoare a modului în care o organizație va fi la un moment dat în viitor, inclusiv modul în care va fi poziționată în mediul său și modul în care va funcționa pe plan intern" (Manasse, 1986). Viziunea personală include aspirațiile personale ale liderului pentru organizație, acționează ca un impuls pentru acțiunile liderului, și leagă viziunea organizațională de cea de viitor. "Viziunea strategică presupune conectarea realității prezentului (viziunea organizațională) la posibilitățile de viitor (viziunea viitoare) într-un mod unic (viziune personal), adecvat organizației și liderului acesteia" (Manasse, 1986). Viziunea unui lider trebuie să fie împărtășită de cei care vor fi implicați în realizarea viziunii.

## **1.8 Viziune comuna**

Un aspect important al viziunii este noțiunea de "viziune comună". "Unele studii indică faptul că prezența acestei viziuni personale din partea unui lider, împărtășită cu membrii organizației, este cea

care poate diferenția liderii adevărați de simplii manageri" (Manasse, 1986). Viziunea unui lider trebuie să fie împărtășită de cei care vor fi implicați în realizarea viziunii. Murphy (1988) - "Rar se întâlnește o viziune clar definită de un lider din partea de sus a ierarhiei și apoi preluată de către adepți" . Când viziunea unei organizații este dezvoltată în colaborare sau inițiată de către lider și acceptată de către adepți, viziunea comună devine un teren comun pentru toți cei implicați. "Viziunea prinde viața doar atunci când este împărtășită" (Westley & Mintzberg, 1989).

### **1.9 Valorificarea resurselor umane**

Liderii merg dincolo de dezvoltarea unei viziuni comune ; ei valorifică resursele umane ale organizațiilor lor . Ei oferă un mediu care promovează contribuțiile individuale la activitatea organizației . Liderii dezvoltă și mențin relații de colaborare formate în timpul elaborării și adoptării viziunii comune. Ei formează echipe, sprijină eforturile echipei , dezvoltarea competențelor de grup și individuale și oferă resursele necesare , atât umane, cât și materiale , pentru a îndeplini viziunea comună .

### **1.10 Leadership transformational**

Burns (1978) a introdus conceptul de leadership transformational, descriindu-l nu neapărat ca un set de comportamente specifice, ci mai degrabă un proces prin care "liderii și adepții se ridică unii pe alții la un nivel mai ridicat de moralitate și de motivare". El a afirmat că liderii transformaționali sunt persoane care aspiră la idealuri înalte și valori morale, cum ar fi justiția și egalitatea și pot fi găsite la diferite niveluri ale unei organizații. Bass (1985) afirmă că acești lideri motivează adepții prin apelul la emoții puternice, indiferent de efectele finale asupra adepților și nu tind neapărat către valori morale pozitive. Alți cercetători au descris leadership-ul transformațional ca fiind dincolo de nevoile individuale, concentrându-se pe un scop comun, abordând recompense intrinseci.(AASA, 1986; Bass, 1985; Bennis și Nanus , 1985; Coleman și La Roque, 1990; Kirby, Paradise și King, 1992; Leithwood, 1992; Leithwood și Jantzi, 1990; Leithwood și Steinbach, 1991; Sergiovanni, 1989).

Pe scurt , literatura de specialitate arată că o conducere eficientă într-o organizație este critică . Studiile timpurii ale liderilor au arătat diferențele dintre lideri și adepți . Studiile ulterioare au diferențiat liderii eficienți de cei neeficienți. Comparația dintre liderii eficienți și neeficienți a dus la identificarea a

două dimensiuni : inițierea structurii și consideratia , și a arătat că liderii eficienți sunt performanți în ambele . Studii recente afirmă ca viziunea și colaborarea sunt caracteristici importante ale leadership-ului eficient .

## **2. INTELIGENTA EMOTIONALA**

Inteligenta emotionala se refera la modul in care functionam: daca suntem constienti de trairile noastre, de pasiuni, de ceea ce ne incita si ceea ce nu, dar si la modul in care ne controlam sentimentele: ne pierdem concentrarea si eficienta usor sau nu, precum si empatia, abilitatea de a identifica sentimentele si perceptiile celorlalti si cum folosim toate aceste aspecte pentru o interactiune eficienta cu ceilalti.

Un exemplu elocvent pentru importanta inteligentei emotionale in leadership este cazul unui director la o mare companie care primea sesizari ca lucrurile nu merg tocmai bine, mesajele venind sub forma angajatilor care demisionau. In clipa in care a confruntat situatia, angajatii i-au spus ca pur si simplu nu stie sa asculte. Ceea ce trebuia sa faca era sa-si imbunatateasca abilitatea de inteligenta sociala ce tine de ascultare, de a fi pe aceeasi lungime de unda cu alti oameni, iar aceasta este o problema serioasa pentru multi directori de companii. Liderii extraordinari sunt aceia care intai asculta opiniile si sfaturile celorlalti si abia apoi iau in considerare toate elementele pentru o integrare optima. Aceasta inseamna adevarata abilitate de conducere, ceea ce trebuia sa invete si directorul companiei mai sus mentionat, iar prin training a reusit sa se schimbe si rezultatele companiei au fost mult mai bune. Deci nivelul inteligentei emotionale a unui lider impacteaza performanta organizatiei. Exista foarte multe date in clipa de fata, care arata ca este o corelatie directa intre inteligenta emotionala a conducerii la toate nivelurile si rezultatele acelei organizatii indiferent de criteriul de evaluare folosit. Adeseori liderii au impresia ca poseda mai multa inteligenta decat in realitate.

Inteligenta emotionala a aparut ca urmare a descoperirilor din neurostiinta si a centrilor din creier si a modului in care ei ne afecteaza capacitatea de gandire. Se pare , de exemplu, ca supararea ne inhiba abilitatea de a procesa informatiile, de a gandi creativ, ceea ce ne face sa fim disfunctionali. Dar daca suntem pasionati si motivati in tot ceea ce facem, gandim mai clar, iar implicatiile pentru afaceri sunt evidente.



### 3. INTELIGENTA SOCIALA

In 1920, E.L.Thorndike identifica, pe langa inteligenta academica, un alt fel de inteligenta pe care o defineste ca inteligenta sociala, astfel : "abilitatea de a intelege si lucra cu femei si barbati, baieti si fete - de a te comporta cu intelepciune in relatiile umane".Intre timp studiile legate de aceasta descoperire s-au inmultit, astfel ca prin anii '80, acest nou tip de inteligenta a fost definit ca "inteligenta sociala" care inseamna abilitatea de a stapani emotiile personale si ale celorlalti, a le diferentia intre ele si a folosi aceste informatii pentru a ghida modul de gandire si actiune. Tot atunci s-a facut o diviziune a acestui concept astfel: inteligenta inter- si intra- personala. Prin inteligenta interpersonală se intelegea acea abilitatea de a fi intelege pe altii (ce îi motiveaza, cum lucreaza, cum poti coopera mai bine cu ei), iar inteligenta intrapersonala a fost definita ca abilitate indreptata spre propria persoana. Primul care a utilizat termenul de „inteligență emoțională” a fost Wayne Leon Payne, in 1985. Astfel apare si prima definitie : inteligenta emotionala este o abilitate care implică o relaționare creativă cu stările de teamă, durere și dorință. Aceste idei au aparut ca urmare a observarii faptului ca anumite persoane aveau rezultate deosebite în practică si reuseau mai bine in viata decat altele al caror coeficient intelectual era, fara indoiala, mai mare. Sternberb a realizat astfel de sondaje si concluzia la care a ajuns a fost aceea ca a fi inteligent nu înseamnă să ai inteligență academică, ci mai degrabă să ai abilitatea de a înțelege și de a stabili relații cu oamenii. Doar ca această capacitate a fost raportată inițial la inteligența socială.

In definirea inteligentei sociale, Cantor si Kihlstrom (1987) fac referire la fondul de cunostinte ale individului despre mediul social. Joy Paul Guilford (1975) defineste inteligenta sociala ca abilitatea de cunoastere a comportamentului altor indivizi (capacitate de intuire, de intelegere a gandurilor, motivatiilor, sentimentelor si a intentiilor celui alt pe baza experientei acumulate in urma interactiunilor sociale repetate), de acceptare/ relationare la comportamentul altor personae (abilitatea de a stabili si mentine cu usurinta relatii sociale variate) si de adaptare eficienta a individului in functie de situatii sau asteptari (abilitatea de a prevedea si a reactiona in mod flexibil in diferite situatii sociale). Primele incercari de a masura inteligenta sociala au avut la baza conceptia lui Thorndike (1920), potrivit careia inteligenta are trei fatete care tin de capacitatea de a intelege si manevra idei (inteligenta abstracta), obiecte concrete (inteligenta mecanica) si oameni (inteligenta sociala). In mod asemanator, Moss si Hunt (1927) defineau inteligenta sociala drept “ capacitatea de a intelege cu ceilalti”. Philip Edwart Vernon (1933) a oferit cea mai larga definitie a conceptului de inteligenta sociala: abilitatea individului de a se intelege cu ceilalti, in general dezinvoltura in societate, cunostinte despre chestiuni sociale, sensibilitate la stimuli oferiti de alti membrii ai grupului si, de asemenea, intuirea starilor de spirit temporare sau a trasaturilor de personalitate care ar putea sa le explice.

Psihologul american Daniel Goleman prin publicatia sa din anul 1995 - "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ" ("Inteligenta emotionala: De ce poate fi mai importanta decat IQ), aduce in actualitate si defineste practic notiunea de inteligenta emotionala. El o descrie ca pe un amestec de stapânire de sine, motivatie, empatie, gândire libera, tact si diplomatie. Aceste atribute fac persoana respectiva sa aiba o inteligenta emotionala ridicata iar faptul ca ea le detine, o face sa isi poata controla reactiile emotionale in raport cu alte persoane, prin constientizarea factorilor care contribuie la aparitia reactiei respective.

Tot Daniel Goleman separa raționalul de emoțional, afirmând că „de fapt, avem două minți, una care gândește și una care simte” care interactioneaza . Mentea rațională este „modul de comprehensiune de care suntem cel mai conștienți: mai proeminent în starea de trezire, operând cu gânduri, capabil să cântărească și să reflecteze” iar mintea emoțională care este un sistem de cunoaștere „impulsiv și foarte puternic, chiar dacă uneori ilogic” (D. Goleman, Inteligență emoțională, 2001). Relatia dintre rațiune - emoție este evidentiata intr-un sens pozitiv, în sensul că „cu cât un sentiment este mai intens, cu atât mintea devine mai dominant emoțională – și deci mai ineficientă din punct de vedere rațional” (D. Goleman).

Dezvoltarea inteligentei emotionale este extrem de importanta pentru reusita in viata. Ea permite ca aptitudinile intelectuale si creativitatea să fie puse în valoare. Chiar daca o persoană are suficiente cunoștințe și idei inteligente, faptul ca nu își cunoaște emotiile si sentimentele, ca nu reușește să le gestioneze o face sa întâmpine dificultăți în încercarea de a-și construi relațiile cu ceilalți sau de a-si face o carieră profesională de succes. Persoanele cu un înalt grad de autocunoaștere își pot da seama mai repede cum emotiile si sentimentele îi pot afecta atât pe ei cât și pe cei din jur. In interiorul acestui concept au fost delimitate cinci elemente: cunoașterea emoțiilor personale, gestionarea emoțiilor, direcționarea emoțiilor către scop, empatia si capacitatea de a construi relații interpersonale pozitive. Cunoașterea emoțiilor personale presupune identificarea emotiilor si sentimentelor care se dezvolta in diferite situatii de viata dar și exprimarea lor coerenta, într-un context dat.

Legat de cunoasterea emotiilor personale au fost facute numeroase studii. Incepand cu anul 1950 si pana in 1960 psihiatrii Peter E. Sifneos si John C. Nemiah de la Bath Israel Hospital de la Harvard au observat faptul ca o mare proportie a pacientilor cu tulburari psihosomatice aveau dificultati foarte mari in exprimarea verbala a emotiilor. Acesti pacienti aveau si alte caracteristici comune ca : postura teapana, concentrarea pe detalii precise si o imaginatie saraca. In 1972 Sifneos a introdus termenul de alexitimie care se referea la acest grup de caracteristici si a scris despre acesta in doua publicatii : “ The Prevalence of ‘Alexithimic’ Characteristics in Psihosomatic Patients”( publicat in cartea “ Topics of Psychosomatic Research “ din 1972 si in jurnalul

“Psychotherapy and Emotional Psychosomatics ” in 1973) si cartea sa “ Short- Term Psychotherapy and Emotional Crisis “.

Astfel, putem spune ca inteligenta sociala inseamna sa fii capabil sa rezonezi cu ceilalti, sa stii ce gandesc, sa-i “citesti”, si sa folosesti aceste informatii pentru a comunica intr-un mod eficient cu ei.. Organizatiile folosesc inteligenta sociala pentru a creste eficacitatea managementului, dar si pentru a schimba cultura corporatista. Astfel, cauta angajati care sa posede aceste abilitati, apoi promoveaza angajatii cu aceste abilitati, fiind una dintre cerinte pentru a atinge nivelul urmator in companie. Dar investesc mult si in dezvoltarea personala pentru a-i ajuta pe angajati sa-si creasca aceste abilitati. O comparatie intre inteligenta emotionala si inteligenta sociala este ca inteligenta emotionala tine de abilitatea de auto-control, cum te comporti cu tine insuti si are rezultate excelente pe plan individual. Exista numerosi profesionisti care sunt foarte buni datorita eforturilor individuale si care poseda un simt al disciplinei, sunt motivati, acestea fiind abilitati individuale. Dar cand esti lider succesul tau depinde de eficienta celorlalti, deci tu trebuie sa influentezi, convingi, cresti, inspiri, motivezi pe ceilalti, iar aceasta este inteligenta sociala si necesita empatie si interactiune abila. Unul dintre cele mai evidente semne ale inteligentei sociale este conexiunea creata: te simti confortabil cu acea persoana, simti ca te asculta cu adevarat, ca sunteti pe aceeasi lungime de unda, ca sunteti empatici.

### **3.1 Cum ajuta inteligenta emotionala in Leadership?**

Metaforic vorbind IQ-ul ia interviul, EQ-ul ia postul. Sunt oameni foarte destepti care nu au succes în viață sau care eșuează în gestionarea relațiilor, motivul fiind o inteligenta emotionala mai putin dezvoltata decat nivelul IQ-ului. Mai jos sunt enumerate cele 18 componente ale Inteligentei Emoționale grupate în cele 4 categorii: autocunoaștere, stăpânire de sine, conștiință socială și gestionarea relațiilor.

#### **Autocunoașterea**

◆ **Autocunoașterea emoțională.** Oamenii care se cunosc bine din punct de vedere emoțional sunt racordați la semnalele lor interioare, înțelegând în ce fel îi afectează sentimentele și în ce fel acestea le influențează performanțele la slujbă. Ei sunt în spirit cu valorile după care se ghidează și pot adesea să intuiască cel mai bun curs al acțiunii, fiind capabili să vadă imaginea de ansamblu într-o situație 11piritu. Oamenii care au o bună auto cunoaștere emoțională pot fi 11piritu și de încredere, capabili să vorbească deschis despre emoțiile lor și să-și prezinte cu convingere viziunea călăuzitoare,

◆ **Autoevaluarea corectă.** Oamenii care se cunosc bine știu de regulă care le sunt limitele și atuurile, și știu să se evalueze cu umor. Au un talent aparte în a identifica aspectele pe care trebuie să și le perfecționeze, și invită feedbackul și criticile constructive. Autoevaluarea corectă îi permite unui lider să știe când să ceară ajutor și asupra căror lucruri să se concentreze atunci când își cultivă noile abilități de conducere.

◆ **Încrederea în sine.** Pentru că își evaluează în mod 12piritu abilitățile, acești lideri își permit să jongleze cu atuurile lor. Oamenii încrezători își pot asuma proiecte dificile. Genul acesta de lideri au adesea o prezență și o siguranță care îi face să iasă în evidență într-un grup.

### **Stăpânirea de sine**

◆ **Autocontrolul.** Oamenii care dispun de un bun autocontrol emoțional pot găsi căi de a-și manevra emoțiile și impulsurile care îi perturbă, și chiar de a le îndrepta într-o direcție pozitivă. Emblema autocontrolului o poartă liderul care rămâne calm și își păstrează sângele rece în timpul unei situații de criză — ori care rămâne implacabil atunci când se confruntă cu o problema dificilă.

◆ **Transparența.** Oamenii transparenți trăiesc conform valorilor lor. Transparența — o deschidere autentică față de ceilalți, în ce privește sentimentele, convingerile și acțiunile — face posibilă integritatea. Astfel de Oamenii recunosc deschis atunci când au făcut o greșală sau un gest nepotrivit, și pun în discuție comportamentele incorecte ale altora, în loc să pretindă că nu le văd.

◆ **Adaptabilitatea.** Oamenii adaptabili pot răspunde mai multor cerințe fără să-și piardă puterea de concentrare și energia, și nu sunt deranjați de ambiguitățile inerente din viața organizațională. Sunt flexibili și se adaptează la tot felul de provocări, modificându-și cu abilitatea comportamentul în funcție de schimbările care apar și dând dovadă de flexibilitate în gândire atunci când au de a face cu noi date sau evenimente.

◆ **Ambiția.** Oamenii ambițioși au apiratii personale înalte, care îi determină să încerce în permanență să-și depășească recordurile — atât pe ale lor, cât și pe ale celor pe care îi conduc. Sunt pragmatici, își propun obiective bine determinate, dar provocatoare, și sunt capabili să calculeze riscurile astfel încât aceste obiective să fie realizabile și să merite riscul. Emblema ambiției este învățarea continua — și transmiterea — unor metode mai bune.

◆ **Inițiativa.** Oamenii care au simțul eficienței — au ceea ce le trebuie pentru a-și controla propriul destin — excelează în materie de spirit de inițiativă. Ei profita de oportunități — sau le creează — în loc

să aștepte. Un astfel de lider nu ezită să o ia înaintea celorlalți, sau chiar să devieze puțin de la regulă, atunci când acest lucru este necesar pentru a influența șansele de viitor.

◆ **Optimismul.** Un lider optimist nu se dă înapoi de la greutăți, considerând că un obstacol este mai mult o oportunitate decât o amenințare. Astfel de lideri îi văd pe ceilalți într-o lumină pozitivă, așteptând tot ce e mai bun de la ei.

### **Conștiința socială**

◆ **Empatia.** Oamenii empatici sunt capabili să sesizeze o gamă largă de semnale emoționale, resimțind emoțiile neexprimate ale unei persoane sau ale unui grup. Oamenii de acest fel ascultă cu atenție și înțeleg punctul de vedere al celuilalt. Empatia le permite să se înțeleagă bine cu oameni care au pregătiri diferite sau care provin din medii diferite.

◆ **Conștiința organizațională.** Un lider cu o puternică conștiință socială poate fi foarte perspicace din punct de vedere politic, capabil să detecteze rețelele sociale importante și să interpreteze relațiile de putere esențiale. Astfel de lideri pot înțelege forțele politice aflate în joc într-o organizație, ca și valorile de baza și regulile nescrise care operează în cadrul grupurilor umane.

◆ **Solicitudinea.** Oamenii care stăpânesc această competență favorizează un climat emoțional care le permite celor aflați într-un contact direct cu clienții să mențină relațiile. Oamenii aceștia monitorizează cu atenție satisfacția clienților, pentru a se asigura că aceștia primesc ceea ce doresc. Mai mult, se pun la dispoziția celorlalți atunci când este nevoie.

### **Gestionarea relațiilor**

◆ **Inspirația.** Oamenii care sunt o sursă de inspirație creează rezonanță și mobilizează oamenii, oferindu-le o viziune convingătoare sau o misiune comună. Acești lideri întruchipează ei înșiși ceea ce așteaptă de la ceilalți, și sunt capabili să aibă o misiune comună într-o manieră care să-i inspire și pe ceilalți să îi urmeze. Ei le oferă un scop comun, dincolo de atribuțiile zilnice, făcând astfel munca mai entuziasmantă.

◆ **Influența.** Indicatorii puterii de influență a liderului variază de la a găsi abordarea ideală pentru un anumit ascultător, până la a ști cum să convingă oamenii-cheie și cum să găsească o rețea de susținători pentru o anumită inițiativă. Oamenii care au putere de influență sunt fermecători atunci când se adresează unui grup.

- ◆ **Formarea altora.** Oamenii care știu să cultive abilitățile altora manifestă un interes deosebit pentru cei pe care îi ajută, înțelegându-le obiectivele, calitățile și slăbiciunile. Ei pot oferi opinii constructive, sunt mentori și consilieri înnașcuți.
- ◆ **Facilitarea schimbărilor.** Oamenii capabili să faciliteze schimbările știu să recunoască necesitatea unei schimbări și să pledeze pentru un nou aranjament. Ei pot să susțină cu vehemență schimbarea, chiar și în fața adversităților, făcând ca argumentele în favoarea ei să devină covârșitoare. De asemenea, știu să găsească modalități practice de a depăși barierele care stau în calea schimbării.
- ◆ **Gestionarea conflictelor.** Oamenii care gestionează ideal conflictele sunt capabili să separe părțile în conflict, să înțeleagă partea fiecăreia, iar apoi să găsească un ideal comun la care să adere toată lumea. Ei scot la suprafață conflictul, iau cunoștință de sentimentele și de punctele de vedere ale tuturor părților și apoi redirectionează energia către un ideal comun.
- ◆ **Spiritul de echipă și colaborarea.** Oamenii care știu să joace în echipă creează o atmosferă de colegialitate și sunt ei înșiși modele în ce privește întraajutorarea și cooperarea. Ei câștigă devotamentul și entuziasmul celorlalți în folosul efortului colectiv, și construiesc identitatea grupului. Își petrec mult timp formând și cimentând relații apropiate, dincolo de cele care reprezintă o simplă obligație.

### 3.2 Inteligența socială este esențială

Leadership-ul necesită o combinație între auto-stăpânire și inteligența socială. Stăpânirea de sine se referă la inteligența emoțională și se descompune în conștientizare și auto-control. Competențele de leadership care se bazează pe auto-stăpânire includ încrederea în sine, îmbunătățirea performanței, calmul în situații sub presiune și o perspectivă pozitivă. Toate aceste abilități pot fi observate la cei care performează în mod individual. Când ne referim la lideri, eficiența în relații constă în a nu distruge. Claudio Fernando-Araoz, managerul în recrutarea pe poziții executive pentru compania Egon Zehnder International, a analizat managerii care reușesc și pe cei care eșuează și a găsit același model în America, Germania și Japonia: cei care nu au reușit, au fost angajați pe baza IQ-ului, dar au fost concediați pentru lipsa inteligenței emoționale.

- ◆ Un alt exemplu, la o companie de transport, acei lideri cu inteligența socială puternică au condus la o creștere mai mare a veniturilor, comparativ cu directorii cu abilități doar de auto-control.
- ◆ Importanța inteligenței sociale se aplică chiar și în cazul clericilor: dintre preoții catolici, cei cu inteligența socială mai mare au enoriași mai mulțumiți.

EQ devansează IQ-ul în acele domenii „soft” unde intelectul este mai puțin relevant pentru succes – unde, de exemplu, auto-controlul emoțional și empatia pot fi atribute mai importante decât abilitățile cognitive pure. În realitate unele dintre aceste domenii joacă un rol vital în viețile noastre.

Un exemplu relevant este sănătatea, care poate fi afectată de factori de risc cum ar fi emoțiile tulburătoare și relațiile toxice. Cei care reușesc să își gestioneze viața emoțională cu calm și stăpânire de sine par a avea avantaje semnificative în ceea ce privește starea lor de sănătate, așa cum cele mai recente studii confirmă.

O altă arie de interes este cea a dragostei și a relațiilor unde, așa cum știm, indivizi foarte inteligenți pot face lucruri foarte stupide.

O a treia arie este cea a competițiilor sportive de top. La un astfel de nivel, așa cum precizează psihologul care se ocupă de echipa olimpică a Statelor Unite, toți atleții au peste 10.000 de ore de antrenament, astfel încât succesul se bazează pe forța mentală.

Rezultatele studiilor în domeniul leadership-ului în afaceri și aria profesională reliefează o imagine mult mai complexă. Scorurile la testele IQ pot prezice extrem de exact dacă un individ poate face față rigurilor cognitive ale unui anumit post. Sute, poate chiar mii de studii au arătat că IQ-ul poate indica locul în ierarhie pe care un angajat îl poate ocupa cu succes; fără niciun dubiu.

Dar IQ-ul se dovedește mai puțin eficace în a pronostica cine dintr-un grup de candidați talentați pentru o poziție cu cerințe intelectuale ridicate poate deveni cel mai bun lider. Acest lucru se datorează parțial „efectului de nivel”: toți cei ce operează la cele mai înalte niveluri dintr-o anumită organizație au urmat un proces de selecție în prealabil axat pe intelect și experiență. La aceste niveluri înalte, un IQ ridicat devine o necesitate, o abilitate ce este necesară pentru a intra și a rămâne în „joc”.

Așa cum sugerează Daniel Goleman în cartea sa din 1998, *Lucrând cu inteligența emoțională (Working With Emotional Intelligence)* abilitățile conexe IE, mai degrabă decât cele din aria abilităților tehnice sau cele strâns legate de IQ, sunt cele mai relevante competențe atunci când vorbim despre identificarea unui lider abil dintr-un grup de oameni foarte inteligenți. Dacă am trece în revistă competențele pe care companii din toată lumea le-au determinat în mod independent ca fiind cele cu care principalii lor lideri se identifică, am vedea că abilitățile tehnice și IQ-ul coboară înspre coada listei cu cât poziția în cadrul companiei este mai ridicată (IQ-ul și abilitățile tehnice sunt indicatori mult mai exacti pentru poziții localizate mai jos pe scara ierarhică).”

### **3.3 Sunt femeile mai inteligente emotional decat barbatii?**

Da, da si nu. Inteligenta emotionala are 4 parti: constiinta de sine, gestionarea propriilor emotii, empatia si abilitati sociale. Exista numeroase teste de inteligenta emotionala care indica faptul ca femeile tind sa aiba avantaj fata de barbati cand vine vorba de acele abilitati pentru o viata fericita si de succes. Acest lucru poate conta mai mult ca oricand la locul de munca, dupa cum multe companii recunosc avantajele cand vine vorba de pozitii de conducere. Pe de alta parte, lucrurile nu stau atat de simplu. De exemplu, unele studii arata ca femeile sunt in medie mai bune decat barbatii in anumite forme de empatie, iar barbatii sunt mai buni decat femeile cand este vorba de gestionarea emotiilor dureroase.

Empatia este de 3 tipuri: empatie cognitiva – a fi capabil sa stii cum alte persoane vad lucrurile, empatia emotionala – a simti ceea ce alta persoana simte si simpatie – cand esti gata sa ajuti pe cineva aflat in nevoie.

Femeile tind sa fie mai bune empatic emotional decat barbatii, in general. Oamenii care exceleaza in empatia emotionala sunt buni consilieri, profesori si lider de grup, datorita abilitatii lor de a simti in momentul in care altii reactioneaza. Neurologii ne spun ca o cheie a empatiei este o regiune a creierului numita Insula, care detecteaza semnalele din corpul nostru. Cand empatizam cu cineva, creierul nostru imita ceea ce simte acea persoana, si Insula citeste acest comportament si ne spune ce este acel sentiment. Iata unde femeile difera de barbati. In cazul in care o alta persoana este suparata sau are emotii tulburatoare, creierul femeilor tinde sa ramana cu acele sentimente. Dar creierul barbatilor face altceva: ei percep sentimentele pentru un moment, apoi se deconecteaza de la emotii si comuta spre alte zone ale creierului care incearca sa rezolve problema care creeaza perturbarea.

Astfel, nemulțumirea femeilor ca barbatii sunt deconectati emotional si cea a barbatilor ca femeile sunr prea emotionale este o diferenta de creier. Niciunul nu este mai bun, ambele au avantaje, deconectarea barbatilor functioneaza bine atunci cand este nevoie de o izolare impotriva primejdiei, astfel incat sa poti sta calm si sa te focusezi pe gasirea unei solutii pentru o problema urgenta. Tendinta femeilor de a sta conectate emotional ajuta enorm in sprijinul altora incercati emotional.

Exista si o alta modalitate de a privi diferenta dintre genuri in inteligenta emotionala: Simon Baron Cohen de la universitatea Cambridge spune ca exista un “creier feminin” foarte dezvoltat in inteligenta emotionala, dar nu atat de bun in analiza sistemelor. In contrast, “creierul masculin” exceleaza in gandirea sistematica si este slab empatic emotional – nu inseamna ca toti barbatii au “creier masculin”, sau ca toate femeile au “creier feminin” bineinteles, multe femei sunt inezstrate cu gandire sistematica si multi barbati cu empatie emotionala. Psihologul Ruth Malloy de la HayGroup Boston



studiaza excelenta in leadership. Raportandu-se la performantele in business din top ale liderilor, diferenta de gen nu mai este valabila: barbatii sunt la fel de buni ca femeile si invers. Acest lucru este accentuat si de descoperirile cercetatorilor care studiaza comportamentul animalelor. Atunci cand un cimpanzeu vede un altul suparat, acesta imita suferinta - o cale de a arata empatia. Unii cimpanzei vor merge sa il consoleze pe cimpanzeul suparat, de exemplu il vor mangaia pentru a se calma. Femelele cimpanzeelor fac acest lucru mai des decat masculii cimpanzei cu o singura exceptie: masculii alfa, liderii grupului, care consoleaza chiar mai des decat femelele. In proiectarea naturii, liderii au o doza mai mare de empatie se pare.

#### **4. CONCLUZII**

Trăsăturile definitorii ale unui lider potrivit autorilor de studii în domeniu – sunt, în primul rând, viziunea și inspirația. Adică puterea de a vedea în viitor, de a intui mersul societății, nevoia publică și schimbarea. Pe baza viziunii, liderul stabilește obiectivul strategic, calea și mijloacele de atingere a acestuia. Un lider trebuie să aibă inspirație și trebuie să inspire. Atât prin cuvânt, cât și prin faptă, liderul este cel care seamănă energie și motivare în sufletele colaboratorilor săi. Prin inspirație, liderul găsește soluții la situația de criză și blocajul organizației pe care o conduce. Pe podiumul calităților, pe locul trei, specialiștii plasează abilitatea liderului de a-și face echipă. Adică, de a transforma un grup de indivizi în cel mai eficient mijloc de acțiune.

Caracterul și exemplul personal au rolul de magnet și catalizator pentru o echipă performantă, dar și pentru acceptarea liderului de către restul echipei. Acceptarea se face mai întâi în inimă și nimeni nu se poate socoti a fi un lider, în absența acestui act spiritual.

## BIBLIOGRAFIE

1. <https://ro.wikipedia.org>
2. <http://www.psihologiaonline.ro/>
3. <http://www.sedl.org/>
4. <http://www.danielgoleman.info/>
5. [www.ted.com](http://www.ted.com)
6. <http://opinforeview.blogspot.ro/>
7. Strategic Leadership Research : Kimberly B. Boal, Texas Tech University and Robert Hooijberg, International Institute for Management Development
8. <https://www.youtube.com/watch?v=Cakfe44tlk4>
9. <https://cb.hbsp.harvard.edu/>
10. <https://hbr.org/>