Inteligența emoțională determinantă a succesului managerial

Cătălina Ciuce
Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca

> "Minds without emotions, are not really minds at all."
>
> LeDoux, 1996

Eficiența managerială şi resursele umane sunt concepte care trec, în momentul de față, printr-o perioadă de numeroase provocări ce le forțează să se "reinventeze". Companii de pretutindeni se restructurează pentru a-şi menține competitivitatea pe piața mondială şi pentru a face față fluxului de informație şi de schimbări care are loc. Cerințele, atât la nivel de companie cât şi la nivel de indivizi, se modifică în permanență. În prezent se pune din ce în ce mai mult accentul pe abilități personale ignorate oarecum până în momentul de față. În mod tradițional, se consideră că există o anumită "ruptură" între gândire logică şi emoții şi, în general, între tot ceea ce ține de rațiune pe de o parte, şi pasiune, pe de altă parte. S-a susținut că ignorarea emoțiilor personale conferă gândirii mai multă claritate. Această premisă se dovedeşte a fi falsă, numeroase cercetări indicând o strânsă legătură între cogniție şi sentimente. În domeniul managementului a fost recunoscută întotdeauna importanța capacităților psihologice ca o bază pentru munca în echipă şi dezvoltarea unor bune relații cu cei din jur. Cu toate acestea, doar în ultimii ani s-a concretizat acest tip de gândire, iar conceptul de *inteligență emoțională* a început să câştige tot mai mult teren. Într-o perioadă în care tehnologia se dezvoltă tot mai rapid, competențele profesionale necesare se modifică şi ele. Astfel, calități precum influența, încrederea în sine, capacitatea de lider devin din ce în ce mai importante.

Articolul de față îşi propune să prezinte conceptul de inteligență emoțională. În acelaşi timp, scopul acestuia este şi de a sublinia cât sunt de necesare abilitățile pe care acest concept le presupune şi mai ales rolul major, determinant chiar, pe care inteligența emoțională îl joacă în obținerea succesului profesional în cele mai diverse domenii, cu precădere în cel managerial.

Cum s-a ajuns la conceptul de inteligență emoțională (EI)? După o perioadă îndelungată în care IQ-ul s-a aflat la loc de cinste în munca psihologilor, s-a constatat faptul că a fi "deştept" în mod tradițional – adică a avea un IQ ridicat – nu mai este suficient. S-au efectuat numeroase cercetări, toate având ca scop dezvoltarea conceptului de inteligență. O primă teorie este cea a inteligenței sociale, definită de Throndike în 1920 ca fiind "capacitatea de a înțelege şi a acționa în mod inteligent în cadrul relațiilor interumane" (Roco, 2001). În jurul anilor 80, Sternberg, în urma analizei corelațiilor dintre inteligență şi succes, diferențiază conceptul propus de Thorndike de IQ, considerând inteligența socială ca fiind componenta esențială pentru asigurarea reuşitei în viață. Trei ani mai târziu, Howard Gardner, prezintă teoria sa asupra inteligenței multiple. El accentua de fapt, două fațete: inteligența interpersonală şi cea intrapersonală. În timp ce prima se referă la abilitatea de a-i înțelege pe cei din jur, a le percepe sentimentele, a înțelege ce-i motivează, a doua reprezintă capacitatea de a percepe în mod corect propria persoană, emoțiile proprii. Wayne Leon Payne este cel care formulează în 1985 termenul de inteligență emoțională, definind-o ca "abilitatea de a te relaționa în mod creativ cu stările de teamă, durere şi dorință" (Roco, 2001). În jurul anului 1990, psihologii Peter Salovey şi John Mayer au completat ideile predecesorilor lor, atribiund inteligenței emoționale cinci elemente principale: recunoaşterea emoțiilor personale, gestionarea lor, automotivarea, recunoaşterea sentimentelor celorlalți şi manevrarea relațiilor interpersonale. Aceasta este baza cercetărilor lui Daniel Goleman, care la rândul său, aduce o contribuție importantă prin cele două bestselleruri ale sale: *Emotional Intelligence* şi *Working with Emotional Intelligence*. Goleman preia cele cinci abilități de care vorbeau Salovey şi Mayer şi le dezvoltă explicându-le pe larg şi demonstrând aplicabilitatea lor în diferite profesii.

Inteligența emoțională este deci capacitatea de a recunoaşte şi diferența

propriile trăiri, de a le gestiona şi de a le folosi eficient în modul de gândire şi acţiune (Salovey şi Mayer, 1990). Cele cinci componente principale ale inteligenței emoționale au, la rândul lor, o serie de subcomponente. Analizându-le pe acestea din urmă, specialiştii au ajuns la concluzia că se poate vorbi despre o corelație directă între gradul de dezvoltare a acestor abilități şi performanță (Abraham, 1999). Implicațiile benefice pe care inteligența emoțională le are în cadrul educației sunt prezentate de Goleman (1995) printr-un studiu în care demonstrează că performanțele academice mai ridicate ale unui eşantion de studenți se datorau unor abilități bazate pe emoții şi pe controlul lor: entuziasm, optimism, motivație şi persistență în fața obstacolelor. În afara mediului educațional, rezultatele sunt de aceeaşi natură. În ce fel poate ea influența succesul profesional? "O percepere corectă a propriilor emoții duce la sinceritate față de tine şi de alți", spune Goleman. Rezultatul direct este aprecierea corectă a posibilităților personale, a limitelor proprii, iar o persoană ce posedă această abilitate nu se supraapreciază, dar nici nu este excesiv de critică față de ea însăşi. Astfel creşte şi încrederea în sine, ducând la creşterea performanțelor. Oamenii au tendința, firească, de a trece peste stările negative şi de a se "agăța" pe cât posibil de cele de bună dispoziție (Tesser, 1986), iar capacitatea de a gestiona propriile trăiri face posibilă depăşirea momentelor de tristețe sau depresie. În acest mod se pot soluționa numeroase probleme căci, "o doză de optimism asigură rezolvarea pe jumătate a oricărei situații complicate" (Goleman, 1995). De asemenea, o bună conştientizare a propriilor sentimente ajută la redirecționarea atenției către acele probleme ce au cu adevărat prioritate. Un lider eficient este un lider motivat. Motivația poate avea, desigur, numeroşi factori externi, dar cea care aduce cu adevărat succesul este bazată pe simpla dorință de a reuşi în carieră, deoarece aceasta conferă un ritm de muncă energic şi perseverent, ajutând la depăşirea eventualelor obstacole. Combinată cu optimism şi încredere în forțele proprii ea ajută la trecerea peste frustrările care apar în momentul unui eşec. Pe lângă aceste elemente care țin de aspectul intrapersonal al inteligenței emoționale, extrem de importante, în orice domeniu, sunt şi empatia şi abilitățile sociale. Cel care le deține poate cu multă uşurință să-şi clădească relațiil cu cei din jur într-un mod care să-l avantajeze. Învățând să recunoască şi să respecte sentimentele celorlalți, poate obține de la ei reacțiile dorite în diverse împrejurări.

Revenind la relația dintre inteligența emoțională şi performanță, s-au observat următoarele aspecte ale beneficiilor aduse de aceasta în cadrul organizațional. Urmărind relația dintre EI şi succesul managerial, Mihaela Roco realizează în 2001 un studiu, pornind de la ipoteza că managerii din firmele performante au un nivel mai ridicat de inteligență emoțională decât cei din firmele cu rezultate modeste sau aflate în situații critice. Subiecții au fost selectați din 10 firme comerciale, dintre care cinci aveau performanțe deosebite, iar celelalte avea câştiguri sub medie sau se aflau în stare critică. Rezultatele obținute au confirmat ipoteza de la care se pornise, demonstrând astfel o corelație pozitivă între nivelul de inteligență emoțională a managerului, rezultatele sale şi ale organizației pentru care lucrează. Un rezultat similar obținuse şi David McClelland în 1996, când într-un studiu realizat la o companie de alimente, observă că acele echipe ale căror manageri aveau un nivel ridicat de EI tindeau să dezvolte aceleaşi calități şi au obținut performanțe care depăşeau standardul propus. În acelaşi timp, echipele conduse de manageri cu un nivel scăzut de inteligență emoțională, au obținut rezultate inferioare aceloraşi standarde. La nivel de grup, inteligența emoțională se manifestă prin relații armonioase între membri grupului, relații bazate pe empatie, cooperare şi evitarea de conflicte. Astfel, există o relaționare directă între EI şi coeziunea în grup (Abraham, 1999). Acelaşi articol reliefează şi alte corelații însemnate pentru creşterea performanței într-o companie. De cele mai multe ori, feedback-ul oferit de către un manager subordonaților săi influențează performanțele viitoare ale acestora din urmă. Un studiu realizat de către Baron (1990) pe un eşantion de 108 manageri, a scos în evidență faptul că principala sursă de conflicte la locul de muncă consta într-un exces de criticism, sau faptul că angajații nu primeau o balanță reală a propriilor realizări. S-a constatat, pe de altă parte, că unii dintre manageri refuzau în totalitate să-şi critice subordonații. Un lider eficient are însă capacitatea de a oferi feedback-ul atât de necesar angajaților săi, criticându-i în mod obiectiv şi constructiv, fără a-i jigni. Astfel se reduc în mod considerabil conflictele de care vorbeam şi, implicit sporesc performanțele la locul de muncă. Un alt

rezultat direct al feedback-ului constructiv ar fi reducerea numărului de cazuri de "turnover" printre angajații companiei şi de asemenea, creşterea angajamentului organizațional al acestora.

Capacitatea unui manager de a folosi informația emoțională s-a demonstrat a fi esențială în momentul luării deciziilor majore. Abilitatea de a-şi controla impulsurile, de a-şi stăpâni emoțiile şi de a la canaliza în direcția potrivită face posibilă găsirea soluțiilor adecvate. Farnham (1996) a observat într-un studiu că cele mai eficiente decizii se bazează pe intuiție, iar intuiția se construieşte în urma unei experiențe îndelungate şi prin raportare emoțională la situații similare din trecut. Luate pe rând, toate componentele şi subcomponentele inteligenței emoționale au rolul lor în formarea unui manager capabil şi a unui cadru organizațional lipsit de conflicte şi performant. Unele, precum: adaptabilitatea, inițiativa, creativitatea, abilitățile de lider sau managementul situațiilor de criză sunt, de altfel, indispensabile într-o companie. Ele sunt exact acele calități care mențin compania într-o lume aflată în schimbare şi le ajută să reziste într-un mediu competițional extrem de dur. În general, părerile referitoare la inteligența emoțională sunt încă împărțite. Să nu uităm însă, că cercetările în domeniu sunt relativ recente, iar studiile care s-au făcut demonstrează că ea devine din ce în ce mai importantă şi se ia în considerare tot mai mult.

Bibliografie

Abraham, R. (1999, May). Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *125,* 209-219.

Baron, R. A. (1990). Countering the Effects of Distructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology, 75*, 235-245.

Cooper, R. K. (1997, December). Applying Emotional Intellingence in the Workplace. *Training & Development*, 31-38.

Farnham, A. (1996, January 15). Are You Smart Enough To Keep Your Job?. *Fortune*, *133,* 34-36.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind.* New York: Basic Books.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotilonal Intelligence.* New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). Emotions and Work. *Harvard Bussiness Review*, *1*, 93-102.

Goleman, D. (2001). *Inteligența Emoțională*. Bucureşti: Editura Curtea Veche

Roco, M. (2001). *Creativitatea şi inteligența emoțională*. Iaşi: Editura Polirom

Salovey P., Mayer J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, *9*, 185-211.

Tesser, A. (1986). Some Effects of Self-evaluation Maintenance on Cognition and Action. In R. M. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds.), *The Handbook of Motivation and Cognition* (p. 1-31). Hillsdale, NJ: Erlbaum.