

## MANAGERUL ȘCOLAR – LIDER EMOȚIONAL

**Tatiana ȘOVA**, conferențiar universitar, doctor  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Moldova

*Abstract. Effective leaders do not rely solely on strategies, visions and ideas but appeal to emotions. An Emotional Responsibility Manager is the basic function of management. The main responsibilities of a leader are to instill enthusiasm, optimism and passion for future projects, as well as to cultivate an atmosphere of cooperation and trust. Emotional intelligence is the one element that allows a leader to fulfill these fundamental responsibilities. Leaders have always played a primordial emotional role. Great leaders impress by eliciting passions and bringing out the best in people. The leader acts as group's emotional guide.*

Succesul oricărei organizații este asigurat, în mare măsură, de competențele managerului, și, în deosebi, dacă acesta este lider instituțional. Un lider adevărat stimulează angajații spre creștere personală și profesională, nu se bazează doar pe strategii, viziuni și idei, ci face apel și la emoții. Gestionarea emoțiilor creează condiții de realizare eficientă a strategiilor organizaționale, iar responsabilitatea emoțională a managerului constituie funcția de bază a conducerii.

Cercetările în domeniu au demonstrat că primii lideri ai umanității și-au dobândit poziția în mare măsură datorită faptului că maniera lor de a se impune era convingătoare la nivel emoțional. De-a lungul

istoriei, în toate culturile, liderul oricărui grup uman a fost întotdeauna acela la care ceilalți au găsit siguranță și claritate, atunci când s-au confruntat cu amenințări sau atunci când au avut de îndeplinit o sarcină. Or, liderul se manifestă ca o călăuză emoțională a grupului [1].

În opinia noastră, sarcina principală a liderilor este de a crea un climat socioemoțional benefic în organizație, acest lucru fiind posibil dacă liderul deține capacitatea de rezonanță afectivă – abilitatea de a induce claritate în emoțiile umane personale și ale angajaților. De aceea inteligența emoțională este considerată cheia succesului managerial.

În acest context apar o serie de întrebări: Ce calități trebuie să dețină un manager pentru a fi lider emoțional? De unde se va inspira un manager pentru a deține puterea emoțională în organizație? Cum poate inspira angajații la devotament profesional? Ce strategii va folosi pentru menținerea climatului socioafectiv colectiv în instituție? Am subliniat deja faptul că lideri în organizație pot fi mai mulți – important este ca managerul să devină lider. Atunci când managerul evocă emoții pozitive la subalterni, aceștia devin mai responsabili și sunt mai încrezuți în acțiuni și comportamente profesionale. Specialiștii numesc acest fenomen *efect de rezonanță afectivă*. Pe de altă parte, atunci când managerii provoacă reacții negative, apare efectul de *disonanță afectivă*, subminând climatul emoțional colectiv. Cu cât este mai puternică coeziunea grupului, cu atât mai ușor se vor transmite sentimentele legate de viața emoțională. În această ordine de idei, deosebim două tipuri de lideri emoționali: *liderul disonant* și *liderul rezonant* [4]:

*Liderul disonant* – nu se interesează referitor la emoțiile și sentimentele angajaților, deseori este generator de emoții negative. Ca rezultat al incapacității managerului de a sesiza emoțiile colectivului, apare disonanța afectivă ce conduce la rezolvarea problemelor inter și intrapersonale și nu la dezvoltarea organizației. În cazul instituțiilor de învățământ, cadrele didactice sunt dezechilibrate emoțional și nu-și realizează la nivelul așteptat atribuțiile funcționale, efectele fiind resimțite atât de administrația școlii, de elevi, de părinții acestora, cât și de agenții educaționali din comunitate.

*Liderul rezonant* – este preocupat de emoțiile și sentimentele angajaților orientându-i spre echilibru emoțional și spre deținerea competenței de management al stresului ocupațional. În relații cu angajații este sincer, echilibrat emoțional, promovează comportamente bazate pe valori general-umane și profesionale.

Rezumând, conchidem că un manager care este lider emoțional trebuie să balanseze acțiunile și emoțiile proprii și pe cele ale angajaților prin aceasta demonstrând inteligență emoțională. În opinia lui D. Goleman [3], inteligența emoțională este crucială în activitatea managerială. În figura ce urmează sunt reflectate rezultatele studiului realizat de autorul menționat cu referire la importanța inteligenței emoționale.

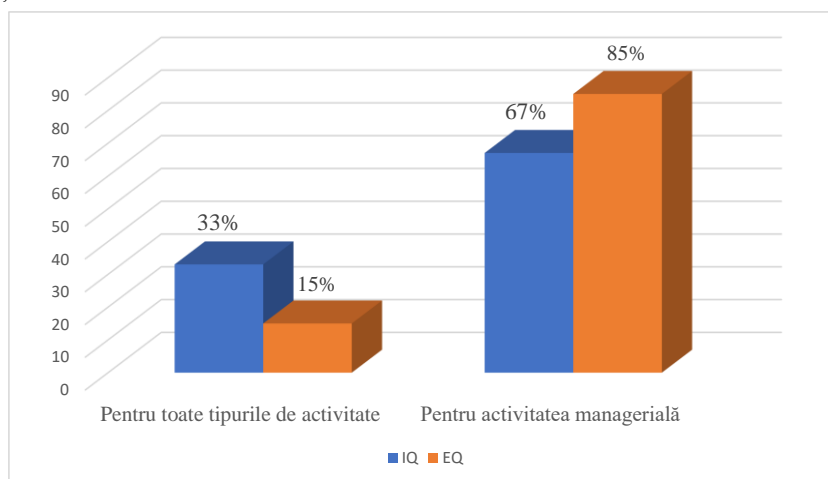


Figura 1. Importanța inteligenței emoționale [3].



Analizând figura precedentă, constatăm că în orice organizație există persoane, inclusiv manageri, care nu numai că nu-și pot exprima în cuvinte emoțiile, sentimentele, stările, dar nu-și pot da seama ce simt, nu fac distincția între două emoții diferite. Ca urmare, ei nici nu pot recunoaște emoțiile altora, iar orice aluzie la sentimente le produce disconfort emoțional.

Există manageri pesimiști, cărora fiecare eșec le întărește convingerea că nu sunt buni de nimic, ceea ce îi face să obțină rezultate din ce în ce mai proaste. Ei consideră că sunt ei înșiși vinovați pentru greșelile lor, și de vreme ce e ceva în neregulă cu ei, vor greși întotdeauna. Acesta este un raționament opus celui pe care îl are un manager optimist, care crede că eșecul lui s-a produs din cauza unor condiții care pe viitor pot fi schimbate.

Există și manageri pe care nimeni nu-i agreează, care sunt respinși în mod constant. Acești manageri nu se pot integra într-un grup nou, nu pot susține conversații, sunt fie foarte timizi, fie plictisitori, ei nu recunosc semnalele pe care anagații le transmit, nu se pot racorda la dispoziția generală a colectivului de muncă, orice ar face pare ciudat și nelalocul lui [5].

Am inventariat câteva dintre cazurile în care problemele emoționale se pot dovedi dezastruoase pentru o carieră managerială de succes. Aceste situații scot foarte bine în evidență importanța emoțiilor și, mai ales, importanța gestionării lor în vederea unei vieți profesionale și personale mai bune. Or, să ai inteligență emoțională înseamnă să dai inteligență emoțiilor tale, să le trăiești în mod inteligent.

Specialiștii în domeniul evidențiază *cinci elemente componente ale inteligenței emoționale*, care, fiind dezvoltate, conduc la manifestarea echilibrului emoțional, a rezistenței la stresul ocupațional, a culturii emoționale, la adaptarea socioprofesională și, nu în ultimul rând, la succesul în carieră.

D. Goleman (2005) consideră că fiecare dintre elementele componente ale inteligenței emoționale are specificul său pentru managerii școlari – lideri emoționali, și anume [3]:

1. **Autocunoașterea** – managerul școlar își va da seama că este prada unei emoții, chiar în momentul în care o trăiește. Aceasta este abilitatea fundamentală fără de care nu se poate merge mai departe spre emoțiile inteligente. Fiind lider emoțional, are încredere în forțele sale pe care și le evaluează în mod realist.

2. **Autoreglarea** – managerul școlar, după ce conștientizează emoția pe care o trăiește, următorul pas este să o controleze. Deci, în calitate de lider emoțional, este un om de încredere, integru, pe care nu-l sperie ambiguitatea unei situații căreia trebuie să-i facă față și este deschis la schimbare.

3. **Motivația** – controlând emoția, managerul școlar o poate folosi pentru a-și atinge scopurile. Fiind lider emoțional se automotivează pentru a-și atinge obiectivele inhibându-și impulsurile (amânarea recompensei), este optimist și dedicat organizației școlare din care face parte și pe care o dirijează.

4. **Empatia** – managerul școlar, după ce va recunoaște emoțiile angajaților, va ști cum să se comporte în relațiile cu ei. Fiind lider emoțional, va recunoaște și va încuraja talentele celorlalți, fiind sensibil la diversitatea culturală a angajaților și ținând cont de necesitățile fiecăruia pentru a le satisface nevoile de formare/ dezvoltare profesională.

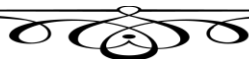
5. **Achizițiile sociale** – dacă managerul școlar știe ce simt angajații și reușește să se racordeze la emoțiile lor, atunci își va putea demonstra calitățile de lider emoțional prin influențarea angajaților, prin crearea în timp scurt și cu efort minim a relațiilor bazate pe stimă și încredere reciprocă, cadrele didactice manifestând satisfacție și plăcere în compania managerului școlar.

Aceste cinci abilități ale managerului școlar – lider emoțional – se întrepătrund și se afectează reciproc. Primele trei privesc capacitățile intrapersonale ale managerului școlar, ultimele două se referă la relaționarea lui cu angajații (capacități interpersonale).

Experiența de conducere demonstrează că pentru crearea armoniei în organizația școlară un rol esențial le revine managerilor cu inteligență emoțională ridicată.

Acești manageri:

- încurajează cadrele didactice să-și valorifice la maxim potențialul individual;
- crează condiții tuturor de a cunoaște posibilitățile instituției pentru a se implica activ în promovarea valorilor organizaționale;
- stimulează gândirea critică și solicită feedback de la angajați;
- recunosc și acceptă realitatea și provoacă cadrele didactice spre luarea deciziilor și asumarea responsabilității pentru deciziile luate;
- apreciază că timpul este cea mai prețioasă resursă de care dispun;
- muncesc calm, cu pasiune și cu încredere în tot ce fac;



- identifică problemele și urmăresc rezolvarea lor cât mai operativă;
- sesizează și utilizează oportunitățile de dezvoltare a organizației școlare.

În concluzie, liderii emoționali nu se nasc – lideri emoționali devin. Or, cei mai buni manageri școlari sunt liderii emoționali, care inițiază și gestionează cu succes schimbarea în instituția de învățământ, sunt persuasivi și competenți în crearea și conducerea colectivului.

**Referințe bibliografice:**

1. Bar-On R., Parker J. Manual de inteligență emoțională. București: Curtea Veche, 2011. 508 p.
2. Fodor Iu. Inteligența emoțională și stilurile de conducere. Iași: Lumen, 2009. 152 p.
3. Goleman D. Inteligența emoțională. București: Curtea Veche, 2005. 432 p.
4. Goleman D. Boyatzis R., McKee A. Inteligența emoțională în leadership. București: Curtea Veche, 2007. 320 p.
5. Țîmbaliuc N. Conducerea bazată pe inteligența emoțională. În: Revista „Economica”, 2014, nr. 1 (87), p. 49-53. Disponibil: <http://irek.ase.md> (vizitat 18.03.2017).