

**CULTURA EMOȚIONALĂ A MANAGERULUI – CONDIȚIE PENTRU  
IMPLEMENTAREA INOVAȚIILOR ÎN EDUCAȚIE  
EMOTIONAL CULTURE OF THE MANAGER – CONDITION FOR THE  
IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN EDUCATION**

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

***Rezumat.** În acest articol este argumentată necesitatea deținerii de către managerii instituțiilor de învățământ a culturii emoționale. Sunt specificate componentele structurale ale culturii emoționale și sunt descrise principiile exprimării emoțiilor.*

***Cuvinte-cheie:** emoții, cultură emoțională, capacități emoționale, competențe emoționale, disciplinare emoțională, maturitate emoțională.*

***Abstract:** This article argues the need emotional culture for managers of educational institutions. The structural components of emotional culture are specified and the principles of expressing emotions are described.*

***Keywords:** emotions, emotional culture, emotional abilities, emotional skills, emotional discipline, emotional maturity.*

Inovațiile din mediul educațional și socio-cultural aduc efecte pozitive în instituțiile de învățământ, în același timp, managerii depun destul efort pentru a convinge membrii comunității școlare să accepte implementarea inovațiilor în educație.



Condiția actuală a managerului care promovează implementarea inovațiilor este demonstrarea culturii emoționale, inclusiv prin disciplinarea conduitei afective a angajaților. În acest context, M. Cojocaru-Borozan menționează „disciplina emoțională constă în puterea de a alege felul în care ne simțim” demonstrând că oamenii atribuie semnificații diferite evenimentelor emoționante, disciplinarea constituind un proces de autoeducație care dezvoltă autocontrolul și ordinea, ne ajută să ne sporim nivelul de eficiență și calitate vieții. Disciplina emoțională a managerului se exprimă în voința de a ordona expresiile emoționale și alegerea unor strategii corespunzătoare de disciplinare afectivă care ar putea influența constructiv reacțiile în situații tensionante creând sentimente constructive și sănătoase [3].

**Cultura emoțională a managerului** constituie o formațiune dinamică a personalității, reflectată în unitatea dimensiunilor intrapersonală și comunicativ-relațională, reprezentate într-un sistem de variabile afective care sunt elaborate/adoptate de conducătorii instituțiilor de învățământ pentru maximizarea eficienței socio-profesionale; se exprimă prin competențe emoționale care se integrează într-un stil charismatic de comunicare managerială, catalizator de confort profesional și valori emoționale.

Plecând de la ideea importanței formării pentru educația emoțională, dezvoltată în cercetările existente din domeniul reglării trăirilor afective la locul de muncă, în general, și a managerului, în special, promovăm ideea de a descifra și înțelege esența muncii emoționale ce presupune autoinducerea unor trăiri afective pentru menținerea înfățișării exterioare ce ar produce angajaților o stare adecvată de spirit.

În general, istoria termenului emoție prezintă anumite curiozități etimologice. Semnificația primară a conceptului se referea la comportamentul colectiv de tip moral – neliniște sau agitație etc., susține Rimé B., apoi se constată absența acestuia până în epoca clasică [9, p. 61].

Examinând emoția din perspectiva teoriei valorilor, Додонов Б. demonstrează reflectarea caracteristicilor individuale în orientarea emoțională a personalității, în conținutul afectiv al intereselor, aspirațiilor și experiențelor [11, p. 18]. Prin urmare, calitatea afectivă a personalității, trebuie apreciată în baza valorilor culturii emoționale exprimate în conduita comunicativă, iar dezvoltarea emoțională presupune parcurgerea traseului de la orientarea valorică a individului spre consolidarea trebuințelor superioare și spre aspirații valorice.

Managerii de succes se deosebesc de cei cu mai puțin succes nu atât prin coeficientul lor de inteligență (IQ), cât, mai ales, prin coeficientul emoțional (EQ), susține Goleman D., demonstrând științific, pe baza cercetărilor moderne ale creierului, efectele coeficientului scăzut de emoționalitate asupra calității comunicării [7, p. 401].

Ultimele două decenii atestă cercetări intense a problematicii emoționalității. Apare tot mai mult nevoia exprimării emoționalității într-o manieră naturală și adecvată ce ar pune în evidență, în mod inteligent, conduita specific umană. În lucrările sale, Neacșu I. menționează că gestiunea activă a sentimentelor, edificarea optimismului și a încrederii în propriile capacități de a reuși și de a învăța constituie premisele succesului în viață, asigurând vitalitatea proiectului personal de dezvoltare [8, pp. 18-26].

Valorile emoționale menționate se înscriu în aria competențelor *culturii emoționale*.

Convingerile științifice privind conceptul, structura, actualitatea, necesitatea și importanța dezvoltării culturii emoționale a managerilor școlari rezultă din reflecțiile generate de experiența



managerială și din studiul literaturii de domeniu la problematica vizată. Propunem în continuare schematizarea culturii emoționale a managerului, examinarea și descrierea dimensiunilor și elementelor constructive pentru a identifica anumite variabile ale acesteia ce vor servi în continuare ca indicatori ai gradului de dezvoltare a culturii emoționale a managerului.

*Cultura emoțională* constituie o entitate complexă, integrată organic în structura personalității, determinată socio-profesional, care pune în evidență comportamente socialmente învățate, exprimate în *competențe emoționale*. În această ordine de idei, pentru a diminua rezistența angajaților la implementarea inovațiilor, considerăm că managerul școlar trebuie să dețină următoarele *capacități emoționale*: perceperea clară (corectă), ordonată a emoțiilor personale și ale altora; exersarea capacității de a răspunde adecvat (realist, nedistorsionat, adaptat) la situațiile variate de viață; implicarea într-o relație interpersonală, demonstrând capacitatea de a exprima onest emoțiile, arătând deopotrivă considerație și respect; alegerea muncii (profesiei, activității) care aduce satisfacție emoțională, evitând amânarea, dubiile și nerealizările; capacitatea de a lucra echilibrat și de a se recrea, de a se relaxa în viață.

Conceptul de *cultură emoțională* este pe deplin integrat în gândirea academică comună ca rezultat al unei evoluții ce a marcat anii 1990. Cultura emoțională capătă nu doar popularitate, ci și un anumit statut științific, cercetători reprezentativi în domeniu, demonstrând experimental valoarea prioritară a coeficientului emoțional în definirea excelenței umane, în raport cu coeficientul de inteligență academică.

Diversitatea opiniilor asupra *structurii culturii emoționale* implică analiza și sintetizarea acestora pentru a surprinde elementele structurale ce persistă și frecvența acestora în studiile din diferite spații geografice. *Structura culturii emoționale* a devenit obiectul cercetărilor lui Пашко Т. (2007) în care sunt delimitate următoarele componente:

- *componenta cognitivă*, ce vizează cunoștințe despre esența și legitățile dezvoltării vieții umane, despre factorii ce determină nivelul emoționalității, cunoașterea modalităților de acumulare și autoreglare a experiențelor emoționale;
- *componenta empatică* care presupune capacitatea de transpunere afectivă în situația interlocutorului de recunoaștere a emoțiilor, de înțelegere a cauzelor unor stări emoționale, sensibilitate emoțională și atitudini de respect în raport cu trăirile afective, tendința spre frumos, dorința de a bucura pe alții și în general, percepția pozitivă a lumii;
- *componenta reflexivă* ce include capacitatea de a înțelege propriile emoții, de a explica propriile atitudini, stările emoționale și cauzele apariției acestora, capacitatea de a analiza expresiile emoționale în funcție de cunoștințele, experiențele personale și particularitățile vieții sale emoționale;
- *componenta motivațională* fiind exprimată în actualizarea trebuinței de autoorganizare a trăirilor emoționale; tendința spre stabilitate și expresivitate emoțională, definind conținutul idealului personalității;
- *componenta reglatorie*, concretizată în capacitatea de a monitoriza emoțiile personale, de a determina cauzele dificultăților în anumite situații existențiale, care provoacă emoții negative, capacitatea de a elabora strategii de schimbare a conduitei, de a determina strategia acțiunilor proprii, care asigură integritate emoțională [12, p. 19-24.].

Referindu-ne la cultura emoțională a managerului, vom focusa atenția pe două concepte: dezvoltare emoțională și maturizare emoțională.

**Dezvoltarea emoțională** constituie un proces etapizat, orientat spre formarea capacităților



emoționale și sociale, servind drept catalizator al evoluției intelectuale, afective și profesionale, gradul de dezvoltare emoțională fiind reprezentat de măsura dezvoltării unui sistem de competențe emoționale ce determină eficiența socială a individului.

**Maturitatea afectivă/emoțională** este fenomenul integrativ ce arată gradul dezvoltării afective, ce prezintă în ce măsură comportamentul emoțional al unei persoane corespunde vârstei cronologice ale acesteia, nevoilor, aspirațiilor și valorilor personale, dar mai ales, normelor sociale. Astfel, maturitatea afectivă denotă în ce măsură sunt adecvate reacțiile emoționale ale persoanei, subliniind ideea despre existența unei normativități sociale în raport de conduita emoțională.

O particularitate distinctă a dinamicii sferei afective a managerului școlar o constituie forța de *contagiune emoțională* în timpul implementării inovațiilor, ce constă în transmiterea trăirilor emoționale situaționale – pozitive sau negative până la cuprinderea întregului grup și creșterea intensității trăirilor într-o traiectorie de tipul feedback-ului, fenomen, numit de către psihologii sociali, *amplificare afectivă*. De valoare incontestabilă în aria culturii emoționale a managerului este conceptul de *mobilitate afectivă*, ce reflectă dinamică emoțională, exprimată în puterea de a controla declanșarea excitabilității și a stăpâni impulsurile energetice, dezvoltate ca urmare a acțiunii unor factori interni și externi [1, p. 181].

Un alt concept dezvoltat de savantul englez Barbalet J. M. și este acceptat de noi în argumentarea de către manageri a necesității implementării inovațiilor este *cultura emoțională constructivă* bazată pe încredere în sine, dreptate și siguranță psihologică. Menționând că „siguranța de sine este fundamentul emoțional al activității umane”, savantul susține că aceasta constituie totodată baza afectivă a cooperării [2, p. 77].

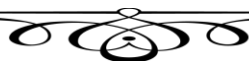
Aspect important pentru studiul culturii emoționale a managerului școlar, luat în dezbateră științifică de către Forger R. și Cropanzano R. ce facilitează dezvoltarea culturii emoționale constructive – *disciplinarea emoțională*, este definită drept cultură organizațională fiind apreciată ca o condiție importantă ce oferă posibilitatea de a evalua confortul emoțional la locul de muncă [5, p. 13].

**Creativitatea emoțională**, factor de productivitate a proceselor inovaționale, facilitează producerea noilor emoții și dezvoltarea coeficientului emoțional, asigură conștientizarea, decodificarea, dezvoltarea informației emoționale și autoreglarea conduitei afective. Андреева И. menționează că *maturitatea emoțională* asigură adaptarea în cazul prin intermediul competențelor afective [10, p. 6].

În gestionarea emoțiilor generate de rezistența angajaților la implementarea inovațiilor, managerul școlar va aplica diverse mecanisme, cele mai frecvente fiind:

- *Mecanisme de descărcare*, care acționează prin vorbitul tare, din abundență, repede, și eventual prin țipete;
- *Mecanisme represive*, printr-un efort de stăpânire a vocii, a cuvintelor, a gesturilor, a gândurilor;
- *Mecanisme cognitive* prin decentrare-concentrare spre alte gânduri (un obiect, o carte, o activitate, anticiparea unor soluții fericite);
- *Mecanisme relaționale*: utilizarea unui „suport social” în așa fel, încât să se mențină o distanță acceptabilă și securizată față de obiect.

Se întâmplă, uneori, ca mecanismele enunțate să nu funcționeze.



***Rateurile vieții emoționale*** sunt anumite afecte pe care individul încearcă să le evite sau să le controleze însă nu reușește.

Eșecul sau insuficienta eficacitate a mecanismelor de apărare sau de adaptare dă naștere *anxietății* sau *angoasei*. Angoasa și anxietatea sunt aproape sinonime, angoasa este o formă de anxietate majoră, iar anxietatea este o formă de angoasă minoră. Intensitatea prea mare sau cronicizarea acestor stări duce la o stare proastă numită stres. Manifestările permanente sau aproape permanente prezintă următoarele criterii:

- *tensiune motorie*: scuturături, zguduituri sau tresăriri musculare, tremurat, tensiune, dureri musculare, oboseală, incapacitate de detensionare, clipit necontrolat al pleoapelor, sprâncene încruntate, față crispată, febrilitate, tresăriri;
- *tulburări neurovegetative*: transpirație, palpitații, tahicardie, mâini reci și umede, gură uscată, amețeli, cap gol, paretezii, greață, bufeuri de căldură sau frig, nevoia de a urina, diaree, senzație de gol în stomac, nod în gât, accese de roșeață sau paliditate, puls și respirație rapidă sau înceată;
- *așteptare temătoare*: anxietate, neliniște, rumegarea și anticiparea unor nenorociri ce li s-ar întâmpla lor sau celorlalți;
- *explorare foarte vigilentă a mediului în care se află*: atenție exagerată care duce la neluare-aminte, dificultăți de concentrare, insomnie, senzație de sfârșeală, iritabilitate, nerăbdare.

Având în vedere alternanța stărilor afective, putem evita, totuși, în mediul educațional spontaneitatea emoțiilor cu impact negativ prin autocontrol și culturalizare a emoțiilor.

Procesul de formare a culturii emoționale a managerilor presupune o parte indispensabilă a procesului de dezvoltare a culturii profesionale, schimbare coerentă a structurii interne a culturii emoționale și a formelor externe de manifestare, în rezultatul cărora vor apărea stări emoționale calitativ noi, fundamentul cărora este unitatea dialectică dintre posibil și real, acesta fiind un proces de autoreglare, adică o mișcare internă de la nivelul existent al culturii emoționale la unul mai superior, în funcție de particularitățile individuale și de etapele acestui proces.

***Cultura emoțională a managerului*** presupune respectarea anumitor *principii ale exprimării emoțiilor*, evidențiate de J. Cosnier în lucrarea „Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor” [4]:

1. *Principiul perenității obiceiurilor utile*

În cursul evoluției sale, un anumit număr de comportamente s-au dovedit utile pentru specie, printre care și expresiile emoționale. Acestea s-au fixat ereditar, și chiar dacă pe termen lung, unele dintre ele au devenit inutile, au rămas totuși în lor stadiul primar. Este de exemplu cazul mimicii pe care o adoptă un om furios care își întredeschide gura și își arată dinții strânși ca un animal gata să muște.

Principiul în discuție explică faptul că bebelușii și copiii orbi prezintă reacții emoționale fără să fi avut cum să le învețe. Totuși, anumite expresii se pot perfecționa prin exersare.

2. *Principiul expresiei antitetice a emoțiilor opuse*

Trăsăturile caracteristice ale emoțiilor opuse sunt de asemenea opuse morfologic și în expresie. La un câine care amenință, urechile sunt ridicate, gura larg deschisă cu buza superioară contractată; la un câine supus, urechile sunt pleoștite, gura este închisă sau aproape închisă cu



buzele relaxate; la om, satisfacția este însoțită de un zâmbet cu ridicarea comisurilor labiale, dezgustul sau tristețea sunt însoțite de bosumflare, cu coborârea, din nou, a comisurilor.

### 3. *Principiul acțiunii directe a sistemului nervos*

Dacă excitația este puternică, „forța nervoasă”, generată în exces, se transmite în conformitate cu anumite căi predeterminate ale sistemului nervos și, parțial, în virtutea obișnuințelor.

Cel de-al treilea principiu este mai puțin clar decât precedentele. Găsim două idei în comentariile sale, una privind predeterminarea patternului expresiv ce corespunde în acest caz predeterminării structurilor nervoase, idee conformă cu primul principiu, dar și ideea de scurgere a forței nervoase, care anunță ideile de catharsis și de descărcare dezvoltate câteva decenii mai târziu de către psihoterapeuți.

Autorul N. Frijda evidențiază următoarele principii ale exprimării emoțiilor [6]:

- *Principiul activității relaționale*

Activitatea relațională este un tip de activitate care stabilește, diminuează sau neagă relațiile fizice și cognitive ale subiectului și mediului în care trăiește. Poate utiliza locomoția, modificările corporale și adaptările senzoriale.

- *Principiul eficacității interactive*

Anumite comportamente expresive pot fi înțelese ca acțiuni al căror scop este de a modifica relațiile subiectului și ale mediului în care trăiește acționând asupra comportamentului altor indivizi.

- *Principiul activării*

Unele comportamente expresive pot fi înțelese ca manifestări de activare comportamentală sau de diminuare a acestei activări (prin activare înțelegându-se orientarea și pregătirea intenționată pentru acțiune, efort sau răspuns).

- *Principiul inhibiției*

Unele comportamente pot fi înțelese ca rezultate ale unei inhibiții sau acțiuni.

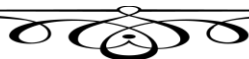
Pentru Frijda N., punctul crucial este cel al relațiilor individului și ale mediului său; astfel se poate explica faptul că sunt posibile mai multe comportamente pentru o singură emoție. La fel, aspectul în discuție poate explica recunoașterea emoțiilor la ceilalți pornind de la recunoașterea patternurilor de mișcări expresive, care pot indica tendința relațională, starea de activare și de control inhibitor.

Însă faptul că emoțiile diferite pot utiliza aceleași activități relaționale explică posibilele greșeli de interpretare.

*În încheiere menționăm:* cultura emoțională a managerului reprezintă unul din factorii de bază care determină succesul în implementarea inovațiilor, productivitatea activității manageriale și instituționale; mediatizează orientarea umanistică, autoacceptarea și maturitatea afectivă. Scopul implicit și explicit al fiecărui conducător de instituție de învățământ trebuie să devină dezvoltarea culturii emoționale proprii și a angajaților săi.

#### ***Referințe bibliografice:***

1. BADEA, E. *Flexibilitatea mintală: o viziune sincronică*. București: EDP, 1998. 206 p. ISBN 973-30-5095-4;
2. BARBALET, J. M. Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty. In: *International Journal of Sociology and Social Policy*. New York: Academic Press, 1996. pp. 200-213;



3. COJOCARU-BOROZAN, M. *Tehnologia dezvoltării culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2012. 240 p. ISBN 978-9975-46-126-9;
4. COSNIER, J. *Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor*. Iași: Polirom, 2007. 200 p. ISBN 978-973-46-0681-8;
5. FORGER, R., CROPANZANO, R. *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. pp. 18-21;
6. FRIJDA, N. *The Emotions (Studies in Emotion and Social Interaction)*. Cambridge University Press, 1987. 544 p. ISBN 978-0521316002;
7. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea veche, 2008. 432 p. ISBN 9789736695209;
8. NEACȘU, I. Empatia și modelarea competențelor pentru profesia didactică-perspectivă psihoeducațională. În: Păun E., Potolea D. (coord.) *Pedagogie. Fundamentări teoretice și demersuri aplicative*. Iași: Polirom, 2002, 248 p., pp. 18-26. ISBN 973-681-106-9;
9. RIMÉ, B. *Comunicarea socială a emoțiilor*. București: Trei, 2008. 493 p. ISBN 978-9737071552;
10. АНДРЕЕВА, И. Н. Черты темперамента как биологические предпосылки эмоционального интеллекта. В: *Наука*, 2007, № 8-9;
11. ДОДОНОВ, Б. Е. Типы общей эмоциональной направленности людей и тенденции структурирования их эмоциональной сферы. В: *Вопросы психологии*, 1972, № 1, с. 45-55. ISSN 0042-8841;
12. ПАШКО, Т. А. Психологічні засади формування емоційної культури сучасної молоді. В: *Проблеми загальної та педагогічної Психології: збірник наукових праць Інституту Психології ім. Г. С. Костюка АПН України*: Т. IX. Ч. 1. К., 2007.