

## INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI STILUL DE LEADERSHIP

Luminița SECRIERU, dr.,lect.univ.  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Alina GRIER, psiholog,  
Centrul de dezvoltare pentru copii cu autism „ALEGOR”, Chișinău

**Résumé:** *Dans cette étude, nous avons cherché à déterminer s'il existe une relation entre l'intelligence émotionnelle et le style de leadership. Dans la recherche ont participé 60 personnes, âgées de 19 à 36 ans, qui ont une expérience dans une organisation professionnelle. Les résultats obtenus ont montré que plus le coefficient d'intelligence émotionnelle est élevé, plus les sujets tendent vers le style relationnel. Et plus le coefficient d'intelligence émotionnelle est bas, plus les sujets sont enclinés au style axé sur les tâches.*

**Mots-clés:** *émotions, intelligence émotionnelle, leadership*

Emoțiile au o importanță crescută în ceea ce privește influența pe care o au asupra calității vieții noastre. Emoțiile apar din mai multe motive, dar fiecare emoție este o parte dintr-o secvență de la intensitate redusă la intensitate foarte ridicată. Dacă evenimentul sau gândul care a provocat emoția se perpetuează sau se accentuează, foarte probabil că și intensitatea emoției va crește. Emoțiile nu sunt evenimente ce apar la întâmplare, fiecare emoție având rolul și poziția sa, ca piesele șah. De aceea, pentru a reduce episoadele în care emoțiile au efecte distructive și pentru a le întări pe cele constructive, sunt necesare cunoștințe referitoare la factori specifici de declanșare a fiecărei emoții. Familiarizându-ne cu acești factori (cf. Ekman, 2011) și cu senzațiile corporale specifice fiecărei emoții, emoțiile pot fi gestionate eficient [2, p.59]

Un concept care ne-a interesat în acest studiu a fost stilul de leadership. El este definit ca „pattern-ul comportamental specific unui individ ce încearcă să-i influențeze pe alții” [8, p.57]. Autorii Fiedler și Chemers analizează *teoria contingenței* ce apare în întâmpinarea nevoii unui explicații a leadershipului care include și componenta situațională. Autorii evidențiază trei tipuri de situații: favorabile, nefavorabile, intermediare.

Situații favorabile apar atunci când „liderul este simpatizat, sarcina este structurată, poziția ierarhică a liderului este înaltă, deci puterea lui este mare”. Situații nefavorabile apar când „liderul are relații sărăcicioase cu membrii grupului, sarcina este nestructurată, poziția ierarhică este slabă”. Situații intermediare reprezintă acele contexte în care „cele trei dimensiuni sunt variat reprezentate într-un grup” [9, p. 143] Fred Fiedler a construit și un chestionar (*least preferred co-worker scale – LPC*) în acest sens pentru a-și aplica teoria. Cercetările realizate în literatură au arătat că liderii cu LPC scăzut obțin performanțe în situații favorabile și nefavorabile, în timp ce liderii cu LPC ridicat obțin performanțe și în situații intermediare.

Integrând în stilul de muncă strategii ce țin de rezolvarea problemelor cu caracter emoțional, emoțiile pot deveni un aliat puternic în gestionarea situațiilor ce apar în procesul leadershipului.

Cercetările realizate de Mihaela Rocco au arătat că managerii cu un nivel crecu de inteligență emoțională obțin performanțe ridicate. Un alt rezultat a fost acela că managerul general a obținut un scor mai mare comparativ cu șefii de departamente și de echipe. [6]

În acest studiu ne-am presupus să investigăm relația dintre inteligența emoțională și stilul de leadership.

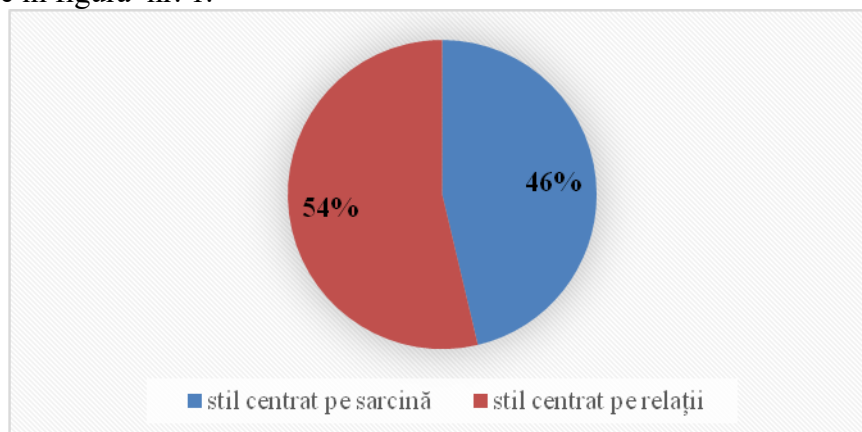
### Metodologia cercetării

**Eșantionul studiului:** La cercetare au participat 60 de persoane, cu vârsta cuprinsă între 19 și 36 ani, ce dețin experiență într-o organizație profesională, dintre care 32 fete și 28 băieți. Toți participanții sunt studenți, 23 studenți de la Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți; 22 studenți de la Universitatea Pedagogică de Stat Ion Creangă din Chișinău, și 15 studenți de la Colegiu. Domeniul de activitate al respondenților fiind: pedagogie, psihologie, asistență socială, chelner, frezer, casier, vânșător consultant, electrician, financiar bancar, IT, industria turismului.

**Instrumente utilizate:** Inteligența emoțională a fost măsurată folosind testul *Inteligența Emoțională* adaptat de Mihaela Rocco (2004), după Bar-On și Goleman iar pentru determinarea stilului de leadership a fost utilizată scala *Least Preferred Co-Worker*, instrument conceput de Fred Fiedler (tradus de Mielu Zlate, 2004)

#### Rezultatele obținute

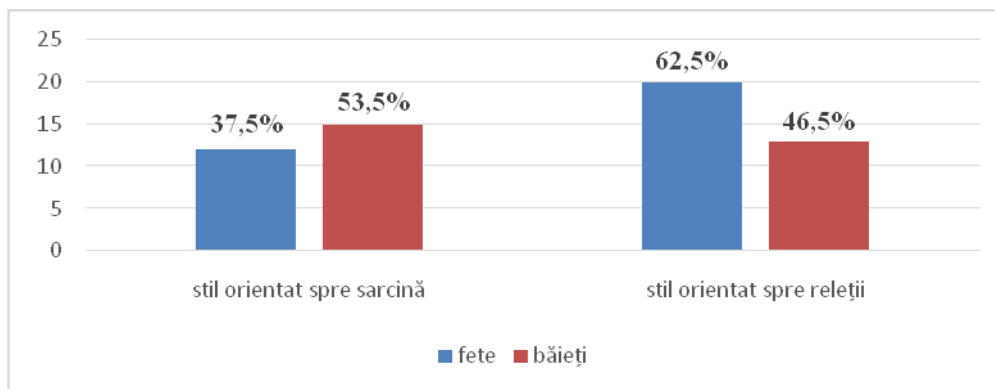
Unul din obiectivele stabilite în această cercetare a fost investigarea stilului de leadership la subiecții cercetării. Acest obiectiv a fost realizat prin analiza statistică a răspunsurilor pe care le-au oferit subiecții respectivi la scala ce măsoară *stilul de leadership*. Rezultatele obținute au fost sintetizate în figura nr. 1.



**Figura nr. 1** Rezultatele obținute la testul pentru măsurarea stilului de leadership

Rezultatele obținute la această scală au arătat că 54% dintre subiecții care au participat la cercetare au obținut scoruri ridicate, ceea ce indică adoptarea *stilului orientat spre relațiile umane*. Și doar 46% au obținut scoruri mici, ceea ce indică *stilul orientat spre sarcină*. Astfel, am observat din analiza datelor că subiecții care posedă un *stil orientat spre relațiile umane*, demonstrează o apropiere socială, motivație relațională/psihosocială și o complexitate cognitivă a liderului. Iar subiecții care posedă un *stil orientat spre sarcină*, denotă prezența unei motivații profesionale, și mai curând o distanțare socială mai accentuată a liderilor față de subordonații lor, absența complexității cognitive a liderului.

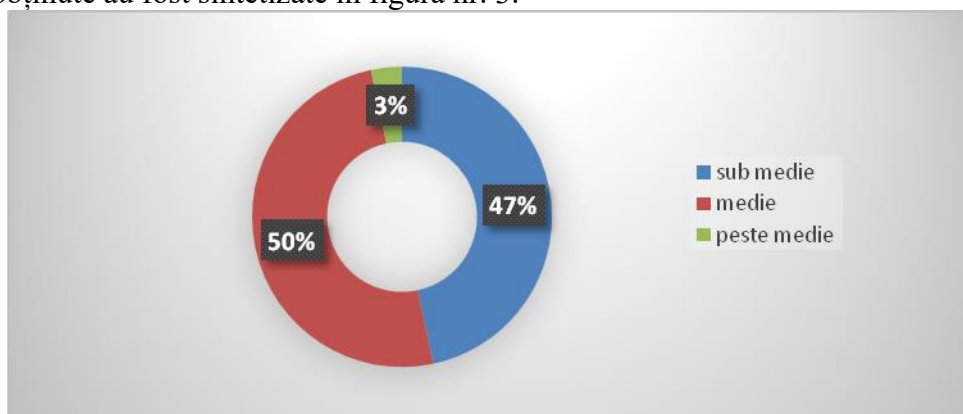
În continuare am analizat rezultatele în funcție de variabila gen. Din cei 32 de subiecți de gen feminin participanți la cercetare, 62,5% (20 din 32) optează pentru un *stil de leadership orientat spre relații*, și doar 37,5% (12 din 32) optează pentru un *stil de leadership orientat spre sarcină*. Din cei 28 de subiecți de gen masculin participanți la cercetare, 53,5% (15 din 28) optează pentru un *stil orientat spre sarcină*, și 46,5% (13 din 28) optează pentru *stilul de leadership orientat spre relații*. Aceste date sunt sintetizate în figura nr. 2.



**Figura nr. 2.** Stilul de leadership în funcție de gen

Așadar, putem remarca că subiecții de gen feminin sunt mai mult predispuși să adopte un *stil orientat spre relații*, bazându-se pe relațiile interpersonale și pe relațiile cu cei din jur. Pe când subiecții de gen masculin sunt orientați mai mult pe *stilul orientat spre sarcină*.

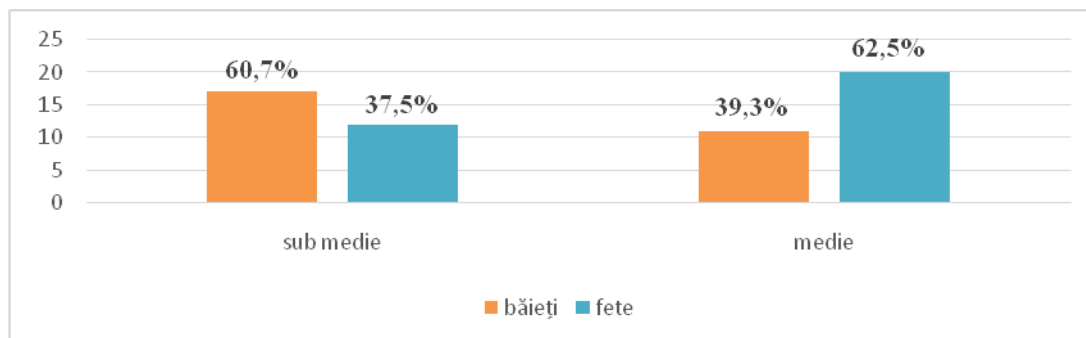
Un alt obiectiv stabilit în această cercetare a fost investigarea inteligenței emoționale la subiecții participanți la cercetare. Acest obiectiv a fost realizat prin analiza statistică a răspunsurilor pe care le-au oferit subiecții respectivi la testul pentru *Inteligență Emoțională*. Rezultatele obținute au fost sintetizate în figura nr. 3.



**Figura nr. 3.** Rezultatele obținute la testul pentru *Inteligență Emoțională*

Astfel, evidențiam că 47% din subiecți au o *intelligență emoțională sub medie*, 50% au o *intelligență emoțională medie*, și doar 3% au o *intelligență emoțională peste medie*. Putem remarca că persoanele cu o *intelligență emoțională sub medie* întâmpină dificultăți în gestionarea propriilor emoții și în stabilirea relațiilor cu colectivul de muncă. Cei cu o *intelligență emoțională medie și peste medie* canalizează emoțiile celor pe care îi îndrumă în direcția bună, fiind receptivi față de semnalele transmise de cei din jur, demonstrând o mare capacitate de conștientizare și control a propriilor emoții și o adaptare cât mai eficientă față de mediul social reprezentat de locul de munca.

În continuare am analizat rezultatele la această variabilă în funcție de gen. Din cei 28 de subiecți de gen masculin participanți la cercetare, 60,7% (17 din 28) au un nivel de *intelligență emoțională sub medie*, și doar 39,3% (11 din 28) au un nivel de *intelligență emoțională medie*. Pe când, din cei 32 de subiecți de gen feminin participanți la cercetare 37,5% (12 din 32) au un nivel de *intelligență emoțională sub medie*, și 62,5% (20 din 32) au demonstrat un nivel *mediu-superior* de *intelligență emoțională*. Aceste rezultate sunt evidențiate și în figura nr. 4.



**Figura nr. 4.** Coeficientul IE în funcție de gen.

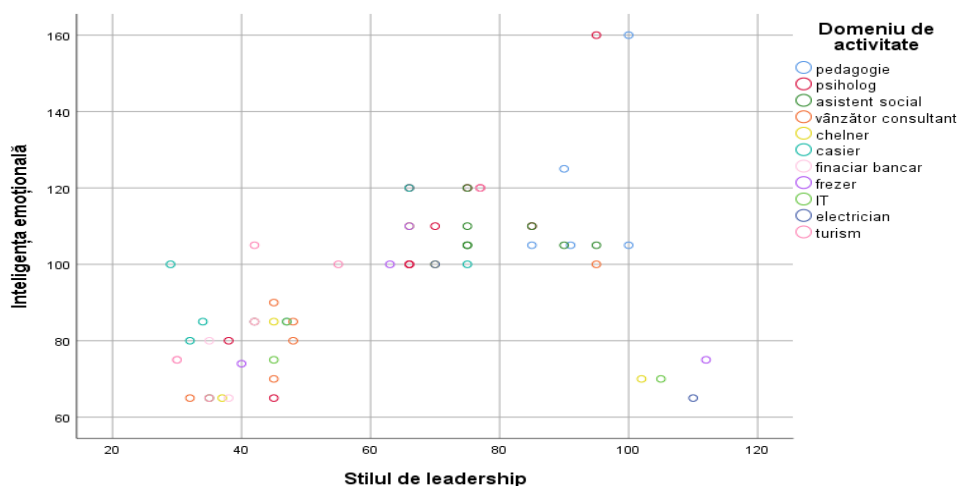
În continuare am corelat rezultatele obținute la testul pentru *Inteligență Emoțională* după Bar-On și Goleman, adaptat de M. Roco (2004) și rezultatele obținute la testul pentru măsurarea stilului de leadership (*Least Preferred Co-Worker*, construit de Fiedler și tradus de M. Zlate (2004)). În tabelul numărul 1 sunt prezentate rezultatele obținute la testul statistic de *corelație lineara Pearson*.

**Tabelul nr. 1.** Corelația dintre IE și stilul de leadership

|                             |                     | IE     | Stilul de leadership |
|-----------------------------|---------------------|--------|----------------------|
| <b>IE</b>                   | Pearson Correlation | 1      | ,501**               |
|                             | Sig. (2-tailed)     |        | ,000                 |
|                             | N                   | 60     | 60                   |
| <b>Stilul de leadership</b> | Pearson Correlation | ,501** | 1                    |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000   |                      |
|                             | N                   | 60     | 60                   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Conform datelor din tabel, se constată o corelație pozitivă, semnificativă din punct de vedere statistic ( $r = 0.50$ ;  $p < 0.001$ ) între cele două variabile. Aceste rezultate confirmă ipoteza.



**Figura nr. 5** Reprezentarea grafică a corelației

În continuare, din numărul total de subiecți supuși testării au fost selectați doar cei cu un nivel mediu-superior de inteligență emoțională și cu un stil orientat spre relațiile umane. În tabelul numărul 2 sunt prezentate rezultatele obținute la testul statistic de *corelație lineara Pearson*.

**Tabelul nr. 2** Corelația dintre nivelul mediu și superior al IE și stilul orientat spre relații

|   |                     | <b>IE</b> | <b>Stilul orientat spre relații</b> |
|---|---------------------|-----------|-------------------------------------|
| <b>IE</b>   | Pearson Correlation | 1         | ,372*                               |
|   | Sig. (2-tailed)     |           | ,047                                |
|   | N                   | 29        | 29                                  |
| <b>Stilul de leadership orientat spre relații</b> | Pearson Correlation | ,372*     | 1                                   |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,047      |                                     |
|   | N                   | 29        | 29                                  |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Din rezultatele obținute observăm o corelație pozitivă, semnificativă din punct de vedere statistic ( $r= 0.61$ ;  $p<0.05$ ) între cele doua variabile. Aceste rezultate arată că nivelul mediu-superior al coeficientului de inteligență emoțională corelează semnificativ din punct de vedere statistic cu stilul orientat spre relații.

În continuare, noi am selectat din numărul total de subiecți supuși testării, doar pe cei cu un nivel inferior de inteligență emoțională și cu un stil orientat spre sarcină. În tabelul numărul 3 sunt prezentate rezultatele obținute la testul statistic de corelație lineara Pearson.

**Tabelul nr. 3** Corelația dintre nivelul inferior al IE și stilul orientat spre sarcină.

|                                     |                     | <b>IE</b> | <b>Stilul orientat spre sarcină</b> |
|-------------------------------------|---------------------|-----------|-------------------------------------|
| <b>IE</b>                           | Pearson Correlation | 1         | ,405*                               |
|                                     | Sig. (2-tailed)     |           | ,049                                |
|                                     | N                   | 24        | 24                                  |
| <b>Stilul orientat spre sarcină</b> | Pearson Correlation | ,405*     | 1                                   |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | ,049      |                                     |
|                                     | N                   | 24        | 24                                  |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Conform datelor din tabelul numărul 3, se constată o corelație pozitivă, semnificativă din punct de vedere statistic ( $r= 0.40$ ;  $p<0.05$ ) între cele doua variabile nivel inferior al coeficientului de inteligență emoțională și stilul de leadership orientat spre sarcină.

În baza rezultatelor obținute în studiu am constatat că coeficientul de inteligență emoțională corelează semnificativ cu stilul de leadership. Astfel, cu cât coeficientul de inteligență emoțională este mai mare, cu atât mai mult subiecții tind spre stilul orientat spre relații. Și cu cât coeficientul de inteligență emoțională este mai mic, cu atât subiecții sunt inclinați spre stilul orientat spre sarcină.

Liderul orientat spre relații este descris ca fiind sensibil în ceea ce privește interacțiunea cu subalternii și ca având relații pozitive cu aceștea. Astfel, în cazul unui scor mediu sau ridicat al inteligenței emoționale, persoana manifestă empatie, responsabilitate socială și fiind interesată de relații interpersonale, este ușor de identificat relația acestui tip de comportament cu cele incluse în stilul orientat spre relații.

Inteligența emoțională poate fi dezvoltată, conform concepției lui Goleman (2009), influențarea acestei caracteristici psihice poate avea efecte asupra comportamentelor manifestate în procesul leadershipului. [4]

## **Bibliografie**

1. BAR-ON, Reuven; PARKER, James D.A. Manual de inteligență emoțională. București: Curtea Veche Publishing, 2011, p.507, ISBN 978-973-669-974-0
2. EKMAN, PAUL. Emoții date pe față – cum să citim sentimentele de pe chipul uman, București, Editura Trei, 2011, p. 352, ISBN: 978-606-400-676-9
3. FODOR, Iulia Daniela. Inteligența emoțională și stilurile de conducere. Iași: Lumen, 2009, 152 p., ISBN 978-973-166-147-6
4. GOLEMAN, Daniel. Inteligența emoțională, cheia succesului în viață. București: Editura ALLFA, 2009, 384 p., ISBN: 973-845-762-9
5. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. Inteligența emoțională în leadership. București: Curtea Veche publishing, 2018, ed. a III-a, 387 p., ISBN 978-606-44-0165-6
6. ROCO, Mihaela. Creativitate și inteligență emoțională. Iași: Polirom, 2001, 248 p., ISBN 973-683-654-1
7. YEUNG, Rob. Dezvoltarea inteligenței emoționale. București: Meteor Press, 2012, 143 p., ISBN 978-973-728-495-2
8. ZLATE, Mielu. Leadership și management. Iași: Polirom, 2004, 240 p., ISBN 973-681-616-8
9. Zlate, Mielu. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Iași: Polirom, 2007, 568, p., ISBN: 973-681-681-8