

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGEMENT STYLES

### INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI STILURILE DE CONDUCERE

Natalia ȚÎMBALIUC,<sup>163</sup> PhD

**Abstract:** *Emotional intelligence is a vast and relatively new concept for the Management field of study. However, more and more studies aim to prove the applicability of emotional intelligence in the workplace, especially for people in management positions. Managers perform a variety of activities within the organization, many of which involve interaction with subordinates. Better management of emotions and development of emotional skills could positively influence the relationship between managers and employees and increase the overall performance of the organization. This study aims to identify the link between the level of emotional intelligence of managers and the leadership style practiced by them. We have confirmed that a high level of emotional intelligence correlates with democratic leadership and determines managers to communicate fluently, manage conflicts effectively, include subordinates in the decision-making process and form successful teams.*

**Key words:** *Emotional Intelligence, management styles, authoritarian style, democratic style, decision making process, organizational communication, control, participative management.*

**JEL CLASSIFICATION:** M12, D91, O15

#### Introducere

Conceptul de *inteligență emoțională*, lansat de Daniel Goleman, are ca punct de plecare ideea că succesul profesional nu depinde doar de inteligența sa intelectuală, ci și de abilitatea de a depăși diferite situații. „Cu alte cuvinte, sunt multe drumuri spre excelență”, susține Daniel Goleman, arătând că, oricum, seturile cheie de competențe emoționale cerute de la angajați diferă de la o companie la alta și de la o industrie la alta[3]. Se credea odinioară despre componentele inteligenței emoționale că „e bine dacă le are” un lider în afaceri; dar acum se știe că, pentru a obține performanțe, acestea sunt calități pe care „trebuie să le aibă fiecare”, concluzionează Goleman. Să muncești inteligent emoțional – aceasta este provocarea. Pe măsură ce un om urcă în ierarhia unei companii, abilitățile sale în acest domeniu devin tot mai relevante. El a descoperit că liderii cei mai eficienți au în comun un aspect de importanță crucială: toți au un grad înalt de inteligență emoțională[2].

Am analizat diverse abordări și definiții ale noțiunii „inteligență emoțională”, expuse de cei mai de văz cercetători în domeniu, prezentate în evoluția sa istorică și am ajuns la concluzia, că această formă de inteligență se referă la un set de abilități și competențe emoționale și sociale care pot influența felul nostru de a fi, respectiv modul în care ne percepem pe sine și ne exprimăm, modul în care dezvoltăm și menținem relațiile sociale, modul în care facem față provocărilor și folosim informația cu privire la propriile trăiri astfel încât să ne adaptăm și să acordăm un sens evenimentelor la care suntem expuși[4].

Inteligența emoțională este considerată o importantă competență de bază ce determină succesul unei organizații. Am constatat că inteligența emoțională este abilitatea de a încuraja oamenii, de a îi face să lucreze împreună și de a îi motiva să dea tot ce au mai bun pentru realizarea unui anumit scop. Comparată cu inteligența analitică sau IQ care se modifică foarte puțin după adolescență, inteligența emoțională este, în mare parte, învățată și continuă să se dezvolte pe măsură ce persoana înaintea prin viață și învață din experiență. Am determinat contribuția și relevanța inteligenței emoționale în dezvoltarea competențelor și culturii emoționale a managerilor. Astfel, s-a argumentat faptul că inteligența emoțională este un element constituent al

---

<sup>163</sup> ASEM, [timbaliuc.natalia.valentin@ase.md](mailto:timbaliuc.natalia.valentin@ase.md)

competențelor emoționale, iar prin formarea acestora se asigură deschiderea pentru integrarea competențelor emoționale și formarea culturii emoționale la manageri[1].

În urma analizei conceptelor teoretice efectuate, s-a evidențiat necesitatea unui studiu cantitativ care ar permite obținerea unor rezultate relevante în vederea identificării legăturii dintre competențele emoționale ale managerului și eficiența activității acestuia. Un loc important în cadrul studiului a fost acordat identificării stilului de conducere a managerilor din organizațiile analizate, din moment ce stilul managerial, fie unul autocrat sau democrat, orientat spre rezultate sau spre oameni, influențează eficiența managerială și performanța organizației. Studiul cantitativ a fost realizat în baza datelor obținute prin chestionarea managerilor și a subalternilor din organizațiile din Republica Moldova.

Într-o identificare a stilului de conducere, au fost determinate caracteristicile fiecărui stil (autoritar, democratic și liberal)[6]. Reieșind din răspunsurile totale obținute în urma chestionării, au fost determinate stilurile prevalente în baza elementelor componente ale stilului, dar și răspunsurile separate oferite de manageri și subalterni. E nevoie de menționat că deși managerii și subalternii au estimat stilul predominant ca fiind cel democratic, răspunsurile pe categorii de respondenți au variat, iar răspunsurile în baza componentelor stilului de conducere au evidențiat caracteristici semnificative pentru stilul autoritar. Cercetarea s-a bazat preponderent pe aceste două stiluri manageriale, din moment ce respondenții nu au identificat elemente ale stilului permisiv sau nu au înțeles pe deplin esența acestui stil.

### **Metode aplicate**

**Metoda cercetării** este de natură cantitativă, anchetă pe bază de chestionar.

Construirea chestionarului, răspunsurile subiecților chestionați ne-au dat posibilitatea realizării unei cercetări de teren, prin care am putut identifica, analiza și elabora concluzii și propuneri relevante, a cerințelor formulate prin direcțiile și obiectivele stabilite în scopul validării sau invalidării ipotezelor construite.

**Ipoteza cercetării** constă în presupunerea că nivelul inteligenței emoționale a managerului influențează comportamentul managerial și economic al acestuia, exprimat prin stilul de management practicat. Legătura între nivelul inteligenței emoționale și eficiența activității managerului este mai pronunțată pentru managerii ce practică stilul democrat.

Chestionarul elaborat a fost aplicat asupra două categorii de respondenți: manageri și subalternii acestora. Întrebările erau același, ceea ce ne-a permis să contrapunem viziunea și percepția managerilor asupra anumitor procese sau activități cu cea a subalternilor. Chestionarul a fost aplicat în proporția 1 manager – 3 subalterni.

**Subiecții cercetării** sunt managerii și subalternii firmelor alese spre analiză. La cercetare au participat angajații firmelor, care au răspuns cu receptivitate la promovarea cercetării în cadrul firmelor selectate, indiferent de amplasare pe teritoriul Republicii Moldova, indiferent de aria de acțiune, locală, națională sau internațională. Tot odată în vederea validării ipotezelor am selectat pentru cercetare 3 domenii importante pentru economia țării: instituții publice, întreprinderi de confecții, întreprinderi din domeniul telecomunicații.

**Metoda de eșantionare** - a fost aleasă eșantionarea aleatorie simplă.

**Eșantionul** a fost format din 287 angajați (72 manageri și 215 subalterni ai acestora) din 30 de organizații, proporțional câte 10 organizații din fiecare domeniu cercetat. Putem considera acest eșantion ca fiind unul pilot selectat cu scopul efectuării sondajului din cadrul cercetării cu mai multe variabile de segmentare, care să asigure o mai bună reprezentativitate a eșantionului și minimizarea erorilor de sondaj.

### **Rezultate și discuții**

Stilul de conducere aplicat de management este un aspect important pe care am încercat să-l analizăm. Stilul reprezintă un element distinctiv sau caracteristic, o metodă particulară de a

acționa. Acesta ia în considerare mai multe elemente, cum ar fi, atitudinea față de responsabilități, autoritatea exercitată de către conducător, preocuparea pentru oameni, caracteristicile comunicării etc.[6]. Respondenților nu li s-a oferit informație suplimentară cu referire la caracteristicile fiecărui stil propus. Totuși, majoritatea respondenților – 69,3% - au afirmat că în organizația din care fac parte predomină un stil democrat de management, pe când 20,7% sunt de părerea că în organizația lor managerii aplică un stil autoritar. S-a constatat o diferențiere a răspunsurilor în funcție de poziția ierarhică deținută în companie: managerii într-o mai mare măsură ca subalternii consideră că aplică stilul democratic, raportul răspunsurilor fiind respectiv 77,8% la 66,7%. Această situație poate să indice că acțiunile managerilor sunt percepute diferit de subalterni. Ceea ce managerii consideră a fi un stil de conducere democrat, nu este neapărat împărtășit și de subalterni. Cu referire la stilul permisiv, indicat de noi, divergențe nu au existat. Presupunem, că nu au fost înțelese pe deplin caracteristicile acestui stil de conducere.

Totuși, în vederea realizării scopului înaintat, am stabilit câteva grupuri de criterii, care au stat la baza determinării stilului de conducere practicat în organizațiile investigate, iar apoi am analizat răspunsurile respondenților.

*Tabelul 1. Caracteristica stilurilor de conducere*

<b>Criterii de interacțiune a managerului cu subalternii / Stil de conducere</b>	<b>Stil autoritar</b>	<b>Stil democratic</b>	<b>Stil permisiv</b>
Luarea deciziilor	Toate problemele le soluționează de unul singur	La luarea deciziilor se consultă cu subalternii	Așteaptă indicații din partea conducerii sau oferă inițiativa subalternilor
Comunicarea cu subalternii	Prin directive	Recomandă, ia în considerare opiniile subalternilor	Roagă, imploră
Delegarea responsabilităților	Integral sunt în mâinile conducătorului	În funcție cu atribuțiile	Integral în mâinile subalternilor
Atitudinea față de inițiativele angajaților	Sunt suprimate	Stimulează, le utilizează în activitate	Inițiativa este transmisă în mâinile subalternilor
Atitudinea față de rolul resursei umane în organizație	Pedeapsa este principala metodă de stimulare	Utilizează stimulente materiale și materiale	Mai des utilizează motivarea pozitivă decât cea negativă
Orientarea spre echipă și rolul managerului în echipă	Lipsa managerului duce la reducerea randamentului muncii	Lipsa managerului nu afectează randamentul muncii	Prezența sau absența managerului nu are efecte asupra randamentului muncii. Evită orice intervenție în organizarea și conducerea echipei
Atitudinea față de control	Control exagerat	Control moderat	Lipsește
Strategii utilizate în soluționarea conflictelor	Orientată spre competiție	Orientată spre colaborare	Orientată spre acomodare

*Sursa: Elaborat de autor*

Modalitatea de luare a deciziilor reprezintă o caracteristică importantă ce influențează stilul de conducere. De obicei, conducătorii autoritari adoptă unipersonal deciziile și mijloacele realizării acestor obiective, pe când cei democrați apelează la colaborarea subalternilor. Așa, la întrebarea cum se ia de regulă decizia în companie, mai mult de 50% din respondenți au afirmat că decizia se ia unilateral, fără consultarea angajaților, iar apoi se comunică acestora, 37% au fost

de părere că în compania în care activează conducerea consultă angajații înainte de a lua o decizie, iar 10% sunt siguri, că managerii iau deciziile împreună cu angajații. Valoarea cea mai mică – 2,8% - a fost înregistrată la afirmația ca deciziile luate de conducere nu se comunică angajaților. Deși mari devieri nu există între răspunsurile oferite de manageri și cele oferite de subalterni, totuși observăm, că persoanele cu funcții de conducere sunt de părere că iau în considerare părerile subalternilor atunci când iau decizii, pe când subalternii, în majoritate, consideră că deciziile luate de conducătorii nemijlociți doar le sunt comunicate pentru a fi realizate.

*Tabelul 2. Caracteristicile procesului de luare a deciziilor*

Nr. d/o	Enunțul	Răspunsuri, % față de total răspunsuri		
		Total	manageri	subalterni
1.	Conducerea decide unilateral fără a comunica decizia angajaților	2,8	1,5	3,2
2.	Conducerea decide unilateral și comunică angajaților decizia luată	50,2	42,6	52,5
3.	Conducerea consultă angajații înainte de luarea deciziei	37,0	42,6	35,3
4.	Conducerea ia decizia împreună cu angajații	10,0	13,3	9,0
	<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Sursa: Elaborat de autor*

Următoarele întrebări au fost grupate într-un bloc comun, rugându-i pe respondenți să aprecieze măsura în care sunt de acord cu un șir de afirmații, ce caracterizează mai multe elemente, care într-un final, ne permit să vedem care este cu adevărat stilul de conducere practicat în organizație.

*Tabelul 3. Identificarea stilurilor de conducere în cadrul organizațiilor analizate*

Afirmații	Media ponderată a răspunsurilor		
	Total	manageri	subalterni
Informațiile circulă liber prin firmă, există o mare transparență a activităților desfășurate.	3,45	3,91	3,31
Comunicarea informală este deosebit de importantă pentru buna funcționare a firmei.	3,84	3,98	3,80
Nu se poate realiza performanță fără un control strict.	3,81	4,11	3,73
Ideile subalternilor ajung repede la top-management.	3,44	3,68	3,37
Subalternii comunică direct și bidirecțional cu top-managementul companiei	3,52	3,85	3,43
Liniile de comunicare cu top-managementul sunt deschise pentru toata lumea.	3,55	3,91	3,44
Comunicarea cu top-managementul este sub forma de directive (instrucțiuni).	3,30	3,16	3,34
Directivele primite de la top-management sunt clare și coerente.	3,97	4,12	3,93
Stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru personalul din firmă.	3,78	3,75	3,79
Recompensarea salariaților trebuie realizată în mod egal, pentru că toți contribuie cu câte ceva la realizarea sarcinilor.	3,13	3,12	3,14
Oamenii au nevoie de stimulente.	4,47	4,42	4,48
În firmă sunt diferențe mari de recompensare, bazate pe evaluarea performanțelor.	3,43	3,44	3,43
Resursa umană în firmă este văzută ca una strategică.	3,80	4,15	3,69
Personalul firmei este deschis către nou, către schimbare.	3,63	3,80	3,58

Obiectivele individuale sunt mai importante decât cele ale echipei/organizației.	2,67	2,53	2,71
Activitatea în firmă înseamnă, în primul rând, activitate de echipă.	4,08	4,22	4,03
Atmosfera de lucru influențează performanța activității firmei.	4,33	4,39	4,31
Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților.	3,78	4,10	3,68
În firmă oamenii sunt influențați mai mult de normele informale (neoficiale) decât de cele formale.	2,98	2,76	3,04
În cadrul ședințelor se vorbește mult și fără esență.	2,26	2,08	2,30
Angajații firmei sunt loiali firmei în care activează.	2,62	3,26	2,43
Angajații ar trebui să fie capabili să formuleze obiective și modalități de atingere a acestora.	3,58	3,8	3,52
Activitatea angajaților constă în realizarea sarcinilor primite de la management	4,03	4,09	4,01
Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților.	3,58	2,79	3,82

*Sursa: Elaborat de autor*

Răspunsurile la întrebările propuse au fost grupate în funcție de divergențele între mediile oferite de manageri și subalterni. Considerăm important acest lucru pentru a vedea dacă ambele categorii de respondenți văd lucrurile în același mod și în aceeași direcție.

Astfel, cele mai mari abateri ale mediilor calculate pentru cele două categorii de respondenți se atestă pentru afirmația „Controlul trebuie evitat pentru că sufocă inițiativa angajaților”. Managerii într-o măsură mai mică sunt de acord cu această afirmație (media 2,79), considerând că controlul are un impact direct asupra performanțelor întreprinderii (media 4,11) și contribuie la o mai bună desfășurarea a activității în general. Pe când subalternii sunt de părerea că nu este nevoie de control, media pentru afirmația menționată este de 3,82. Dar, totodată, ei sunt de acord, că performanța nu poate fi realizată fără un control strict (media 3,73). O altă afirmație care face diferență între răspunsurile managerilor și a subalternilor se referă la loialitatea angajaților față de organizația în care lucrează. Managerii au fost de acord cu această afirmație cu o medie de 3,26, pe când subalternii – doar 2,43. În ce privește celelalte afirmații, răspunsurile conducătorilor și cele ale subalternilor nu au fost atât de diferite.

După cum am menționat mai sus, diferențele între stilurile de management constau nu doar în participarea subalternilor la decizii, ci și în gradul de delegare a responsabilităților. Se consideră, că în cazul în care predomină stilul autoritar, se utilizează pe scară redusă delegarea și consultarea subordonaților, pe când pentru stilul democratic diviziunea dintre funcțiile de decizie și cele de execuție nu mai este strictă, ele combinându-se în diferite grade, iar managerii asigură participarea subalternilor la procesul de conducere. Dacă ne referim la cercetarea realizată menționăm, că 89,4% din managerii chestionați și 87,6% din subalterni consideră, că activitatea angajaților se reduce la executarea sarcinilor pe care le primesc de la manageri. Rezultatele ne vorbesc de fapt despre divizarea strictă a responsabilităților între șefi și subalterni: primii iau decizii, iar cei din urmă trebuie să le realizeze. În confirmarea celor spuse menționăm și faptul, că 82,1% din respondenții manageri sunt preocupați de realizarea atribuțiilor. Același lucru îl consideră despre șefii săi 69,3% din subalterni. În proporție de 94 la sută, conducătorii cred în organizare, iar conform unor cercetători, acesta este un indicator al dominării stilului autoritar.

Deși puțini din managerii chestionați au recunoscut că consultă angajații în luarea deciziilor, ei consideră, că sugestiile și ideile care vin de la subalterni ar putea fi de real folos în activitatea conducătorului. Din acest motiv 83,6% din managerii respondenți au recunoscut faptul că acceptă sugestiile din partea subalternilor. Au confirmat acest lucru și subalternii, doar că într-o măsură mai mică – de 71,2%. Ideile subalternilor ajung repede la șefi. Așa consideră 50,5% din subalternii chestionați și 70% din conducători.

## Concluzii

Valorificarea teoriilor referitoare la conceptul de inteligență emoțională ce subliniază importanța afectivității în dezvoltarea organizației, rezultatele cercetării cu privire la dezvoltarea inteligenței emoționale la managementul organizației, confirmă importanța și actualitatea problematicii investigate. Stilul de conducere aplicat în cadrul organizațiilor se manifestă în diverse activități realizate de manageri: luarea deciziilor, controlul rezultatelor, încurajarea inițiativei angajaților, gestionarea conflictelor etc.[5]. Interdependența dintre nivelul inteligenței emoționale a managerilor și stilul de conducere al acestora, s-a dovedit a fi o temă de cercetare utilă și interesantă.

În urma cercetării efectuate, s-au evidențiat câteva rezultate care merită menționate. Dintre cele trei stiluri de conducere cel mai des întrebunțate în literatură – autoritar, democrat și permisiv – doar primele două au fost evidențiate sau înțelese de respondenți. Au fost identificate discrepanțe între răspunsurile managerilor și ale subalternilor cu referire la unele caracteristici ale stilurilor manageriale. Managerii, în mare măsură, consideră că aplică un stil democrat de conducere, în timp ce subalternii resimt un grad sporit de autoritate. În final, ipoteza înaintată, conform căreia un nivel înalt al inteligenței emoționale corelează cu stilul democrat de conducere a fost confirmată. Într-adevăr, managerii inteligenți emoțional tind să implice subalternii în luarea deciziilor, gestionează eficient conflictele, creează și inspiră echipe de succes și folosesc funcția de control în mod echilibrat.

Deși noțiunea de inteligență emoțională este preponderent folosită în așa domenii de cercetare ca psihologie, sociologie, pedagogie etc., utilitatea acestui concept în management poate fi la fel de mare. Dezvoltarea abilităților emoționale la manageri poate duce la o performanță mai înaltă atât a activității persoanelor în posturi de conducere, cât și a întregii organizații[7]. O dată cu diversificarea instrumentelor practicate de manageri în procesul de conducere, crește satisfacția angajaților, productivitatea muncii, eficiența și eficacitatea proceselor și performanța organizației în general.

## Bibliografie:

1. Gardner H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1993. 474 p. ISBN 978-0-465-025-084.
2. Goleman D. What makes a leader? In: *Harvard Business Review*, 1998, p.82-91. ISSN 0017-8012.
3. Goleman D. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Book, 1998. 400 p. ISBN 0-553-84023-1.
4. Mayer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence. In: Salovey P., Sluyter D.J. *Emotional Development and Emotional intelligence: Educational Implications*. New York: Harper Collins, 1997, p. 3-34. ISBN 978-046-509-587-2.
5. McClelland, David C. Managing motivation to expand human freedom. In: *American Psychologist*, 1978, nr.33(3), p. 201-210. ISSN 0003-066X.
6. Nicolescu O., Verboncu I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008. 415 p. ISBN 978-973-749-448-1.
7. Verboncu I. *Management. Eficiență. Eficacitate. Performanțe*. București: Editura Universală, 2013. 324 p. ISBN 978-606-591-882-5.