

## CONDUCEREA BAZATĂ PE INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ

*Drd. lect. univ. Natalia ȚÎMBALIUC, ASEM*

*Studiul a urmărit să argumenteze de ce a avea inteligență emoțională este esențial pentru succesul unui lider. O persoană care își păstrează controlul și gestionează cu mult calm orice situație are șanse mult mai mari de reușită decât una care strigă, ridică tonul, își pierde cumpătul și își ține echipa sub stres. Astfel este, demonstrată importanța inteligenței emoționale în activitatea de conducere, stabilind relațiile asociative dintre inteligență emoțională și stilul de conducere.*

***Cuvinte-cheie:** lider, stil de conducere, inteligență emoțională, conducere rezonantă, conducere disonantă*

***JEL:** D21*

**Introducere.** Liderii adevărați impresionează, ei trezesc pasiuni și stimulează tot ce e mai bun în oameni. Liderii eficienți nu se bazează doar pe strategii, viziuni și idei, ci fac apel și la emoții. Indiferent ce obiective au, succesul oamenilor de conducere depinde de cum acționează. Chiar dacă se descurcă bine în toate situațiile, însă nu reușesc să-și canalizeze emoțiile în direcția potrivită, nimic din ceea ce fac nu funcționează eficient.

Responsabilitatea emoțională a managerului constituie funcția de bază a conducerii. Liderii au jucat întotdeauna un rol emoțional primordial. Fără îndoială, 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. Liderul se manifestă ca o călăuză emoțională a grupului [1].

**1. Material și metodă.** Pentru a descoperi ce influență au diferitele stiluri de conducere asupra unei organizații și climatului ei emoțional, vom apela la o cercetare asupra unei baze de date globale privind 3 871 de directori executivi, în care au fost evaluați mai mulți factori-cheie care influențează mediul profesional. Analiza a avansat mai departe, pentru a distinge în ce fel climatul format prin diferite stiluri de conducere afectează rezultatele financiare, care sunt profiturile din vânzări, creșterea veniturilor, eficiența și profitabilitatea. Cercetările au demonstrat că, în condiții similare, liderii care foloseau stiluri cu un impact emoțional pozitiv obțineau rezultate financiare mult mai bune decât cei care nu le foloseau. Poate că cel mai important este faptul că liderii cu cele mai importante rezultate nu practicau un singur stil. Ei foloseau câteva din cele șase stiluri distincte – într-un mod subtil și în doze diferite –, în funcție de situația concretă [2].

Modelul de conducere bazat pe cele șase stiluri este unul inovator prin identificarea capacităților latente

## LEADERSHIP BASED ON EMOTIONAL INTELLIGENCE

*Drd. lect. univ. Natalia ȚÎMBALIUC, ASEM*

*This study sought to argue why having emotional intelligence is essential to the success of a leader. A person who retains control and manages any situation calmly has more chances of success than one that cries, raises his voice, loses his temper and keeps the team under stress. In this way we demonstrate the importance of emotional intelligence in management by establishing associative relationships between emotional intelligence and leadership style.*

***Key words:** leadership, management style, leadership, resonant leadership.*

***JEL:** D21*

**Introduction.** Great leaders impress by eliciting passions and bringing out the best in people. Effective leaders do not rely solely on strategies, visions and ideas but appeal to emotions. No matter what goals they have, the driving success of people depends on how they act. Even if you do well in all other areas, but fail to channel emotions in the right direction, nothing they do not works as well it could or should.

An Emotional Responsibility Manager is the basic function of management. Leaders have always played a primordial emotional role. No doubt that the early leaders of mankind have acquired their position largely because their manner of imposing was emotionally compelling. Throughout history, in all cultures, any human group leader was always the one where others have sought safety and clarity when faced with threats or when they had to perform a task. The leader acts as group's emotional guide [1].

**1. Material and methods.** To discover what kind of influence different leadership styles have on an organization and its emotional climate, we can do a research in a global database of 3871 executive directors, where there were several key factors which influence the professional environment. The analysis went on to distinguish how climate formed by different leadership styles affect financial results, as profits from sales, revenue growth, efficiency and profitability. The research has shown that, in similar conditions, leaders who used styles with a positive emotional impact had much better financial results than those who did not. Perhaps the most important is that the leaders with the best results were not applying a single style. They used several of the six distinct styles in a subtle way and in different doses, depending on the concrete situation [2].

The management model based on the six styles is novel through identifying latent capacities related

care țin de inteligența emoțională, necesare pentru fiecare abordare, și legătura causală dintre fiecare stil și rezultatele obținute. Cu alte cuvinte, cercetarea respectivă permite să vedem în ce fel influențează de fapt fiecare stil climatul și, deci, și performanțele. Pentru directorii care luptă zilnic pentru rezultate, un astfel de conexiune adaugă o doză de rigurozitate științifică necesară artei delicate a conducerii.

**2. Rezultate și discuții.** În organizațiile moderne, responsabilitatea emoțională primordială rămâne în fruntea multiplelor obligații ale conducerii: canalizarea emoțiilor colective într-o direcție pozitivă și îndepărtarea „poluării” cauzate de emoțiile „toxice” [3]. Dacă emoțiile membrilor unui colectiv sunt canalizate către entuziasm, se nasc performanțe; dacă angajaților li se provoacă anxietatea, ei își vor pierde randamentul. Acest fapt indică un alt aspect important al conducerii bazate pe inteligența emoțională: efectele sale depășesc îndeplinirea sarcinii. Subalternii așteaptă din partea managerului o relație emoțională încurajatoare, așteaptă empatie. Dispozițiile optimiste îi fac pe oameni să-i privească pe ceilalți și evenimentele din jur într-o lumină mai bună. Drept consecință, angajații sunt mai încrezători în propria abilitate de a atinge un obiectiv, sunt mai creativi, mai apti în luarea deciziilor și mai dispuși să-și ofere sprijinul. În plus, cercetările efectuate asupra buneii dispoziții la locul de muncă au demonstrat că o glumă bine plasată și râsetele spontane pot să stimuleze creativitatea, să deschidă canalele de comunicare, să sporească sentimentele de apropiere și încredere și, desigur, să facă munca mai relaxantă. Angajații, mulțumiți, depun eforturi sporite ca să-și satisfacă clienții și, în consecință, îmbunătățesc rezultatul final. Specialiștii au dedus un logaritm care formulează previziunile asupra acestei relații: pentru fiecare procent de ameliorare a climatului serviciilor prestate, profiturile cresc cu câte două procente [4].

Cheia funcționării conducerii (leadership) bazate pe inteligența emoțională în avantajul tuturor constă în folosirea de către manageri a competențelor ce țin de inteligența emoțională, atitudinea lor față de propria persoană și relațiile lor. Managerii care exploatează la maximum beneficiile conducerii bazate pe inteligența emoțională canalizează emoțiile celor pe care îi îndrumă în direcția convenită. Deși emoțiile și stările de spirit pot să pară lipsite de importanță din punct de vedere profesional, acestea influențează realmente desfășurarea activităților.

**Conducerea rezonantă** se armonizează cu sentimentele oamenilor canalizându-le pe o direcție emoțională pozitivă, trezind optimismul și motivația angajaților.

**Conducerea disonantă** nu reușește să intre în contact cu sentimentele celor din jur, nu reușește să empatizeze cu emoțiile grupului sau să le interpreteze adecvat, emițând mesaje care generează nemulțumiri inutile. În orice mediu profesional, impactul emoțional și impactul asupra mersului afacerii pe care îl are un lider

to emotional intelligence required for each approach, the causal link between each style and results. In other words, the research enables you to see how each style actually influences the climate and therefore performance. For executives who struggle daily to achieve results, such a connection adds a needed dose of scientific rigor to the delicate art of leadership.

**2. Results and discussions.** In modern organizations, the primary emotional responsibility remains at the forefront of the management of multiple obligations, channeling collective emotions in a positive direction, and the removal of “pollution” created by emotions “toxic” [3]. If emotions of enthusiasm are channeled to members, performance is improved; if employees develop anxiety, they will lose efficiency. This indicates another important aspect of leadership based on emotional intelligence: its effects beyond a task. Subordinates expect from the manager an encouraging emotional connection and empathy. Optimistic attitudes make people to look at others and occurring events in a better light. As a result, the employees are more confident in their ability to achieve a goal, are more creative, more able to take decisions and willing to offer help. Furthermore, research on mood at work has shown that a well-placed joke and spontaneous laughter can stimulate creativity, open communication channels increase feelings of closeness and trust and makes work certainly more relaxed. The satisfied employees submit extra efforts to please their customers, and thus improve outcome. Experts have concluded a logarithm that makes predictions of this relationship: for every percentage improvement in services climate, profits increased by two percent [4].

The key of functioning management based on emotional intelligence for the benefit of all lies in the use of management skills related to emotional intelligence; how managers relate to themselves and their relationships. Managers who exploit fully the benefits of driving emotions based on emotional intelligence channel them in the right direction. Although emotions and moods may seem unimportant in terms of real professional consequences they really have an influence on activities.

**Resonant leadership** harmonizes with the feelings of people, channeling them into a positive emotional direction, raising optimism and motivation of employees.

**Dissonant leadership** fails to get in touch with the feelings of others, fails to empathize with the emotions of the group or to interpret them correctly, transmitting messages that generate unnecessary discontent. In any professional environment, the emotional impact and the impact on business affairs that a leader has can be easily observed: employees feel unbalanced and therefore do not obtain good results [5].

disonant poate fi observat cu ușurință: angajații se simt dezechilibrați și, în consecință, nu obțin rezultate bune [5].

Responsabilitățile principale ale unui lider sunt acelea de a induce entuziasm, optimism și pasiune pentru proiectele viitoare, precum și de a cultiva o atmosferă de cooperare și încredere. Inteligența emoțională este cea care îi permite unui lider să-și respecte aceste responsabilități fundamentale. Fiecare dintre cele patru domenii ale inteligenței emoționale – *autocunoașterea*, *stăpânirea de sine*, *conștiința socială* și *gestionarea relațiilor* – contribuie la conducerea rezonantă cu un set esențial de abilități [6]. *Autocunoașterea* este baza – dacă nu ne vom cunoaște propriile emoții, nu vom reuși să le stăpânim, și, cu atât mai puțin, să le înțelegem pe ale celorlalți. Liderii care își cunosc bine propria persoană sunt racordați la propriile semnale interioare. *Autocunoașterea* joacă de asemenea un rol important în empatie – abilitatea de a înțelege cum privește altcineva situația: dacă cineva îți ignoră în permanență sentimentele, nu va putea sesiza nici sentimentele altora. *Conștiința socială* – în special *empatia* – asigură următorul pas către responsabilitatea de bază a liderului: generarea rezonanței. *Empatia* le permite liderilor să se racordeze la canalele emoționale dintre oameni care creează rezonanță. *Empatia* reprezintă competența fundamentală a conștiinței sociale. Ea se interpretează prin a ține cont de sentimentele angajaților și a lua decizii inteligente, care să includă în ecuație și sentimentele acestora. *Stăpânirea de sine* este condiția empatiei și înseamnă exprimarea cu măsură a emoțiilor, nu suprimarea lor. Triada autocunoașterii, stăpânirii de sine și empatiei e prezentă în ultima abilitate a inteligenței emoționale: *gestionarea relațiilor*. Gestionarea competență a relațiilor se reduce la managementul emoțiilor celorlalți. Pentru aceasta, este nevoie ca liderii să fie conștienți de propriile emoții și să armonizeze empatic cu oamenii pe care îi conduc. Gestionarea relațiilor se efectuează printr-o atitudine prietenoasă cu un scop – călăuzirea oamenilor în direcția bună, fie că e vorba de acordul asupra unei strategii, fie că de entuziasm față de sarcinile zilnice. De aceea liderii cu abilități sociale tind să rezoneze cu un cerc larg de oameni și posedă un deosebit talent de a găsi baze comune și de a consolida relațiile. Arta păstrării relațiilor le permite liderilor să-și pună în aplicare inteligența emoțională.

Rezonanța nu apare numai datorită bunei dispoziții a liderului sau talentului acestuia de a spune ceea ce trebuie, ci și datorită unor seturi de activități atent coordonate, care presupun diverse maniere de conducere. De regulă, cei mai buni și mai eficienți lideri acționează în conformitate cu una sau mai multe dintre cele șase abordări distincte ale conducerii, schimbând cu abilitate diferitele stiluri, în funcție de situație [7].

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. Each of the four domains of emotional intelligence – self-knowledge, self-control, social awareness and relationship management – contributes to a resonant leadership with a core set of skills. *Self-knowledge* is the basis – if we cannot become aware of our own emotions, we will not be able to master them, much less to understand those of others. Leaders who have a good knowledge of themselves are connected to their inner signals. Self-knowledge also plays a crucial role in empathy – the ability to understand how another person perceives a situation: If someone constantly ignores your feelings, he will not be able to notice any feelings of others. *Social Consciousness* – especially *empathy* – provides the next step towards the primary responsibility of the leader: the generation of resonance. Empathy allows leaders to join the channels between people that create emotional resonance. Empathy is a fundamental competence of social consciousness.

It means taking into account the feelings of employees and making smart decisions, to take also their feelings into consideration [6]. *Self-control* is the prerequisite of empathy and means a measured expression of emotions, not their suppression. The triad of self-knowledge, self-control and empathy are present in the last skill of emotional intelligence: *relationship management*. Competent relations management comes down managing the emotions of others. This requires leaders to be aware of their own emotions and to harmonize empathically with the people they lead. Managing relationships translates into a friendly attitude with the purpose of leading people in the right direction, whether to obtain agreement for a strategy or to create enthusiasm for daily tasks. Therefore the leaders with social skills tend to resonate with a wide circle of people and have a special talent to find common ground and strengthen relationships. The art of relations allows leaders to implement emotional intelligence.

Resonance occurs not only because of the good mood of the leader or his ability to say the right thing, but because of a carefully coordinated set of activities that involves certain leadership styles. Typically, the best and most effective leaders act in accordance with one or more out of six distinct approaches of leadership, skillfully juggling different styles depending on the situation [7].

Tabelul 1 / Table 1

Stilurile de conducere bazate pe inteligența emoțională / Leadership styles based on emotional intelligence

		<b>Rezonanța / Resonance</b>	<b>Impactul asupra climatului / The impact of climate</b>	<b>Recomandare pentru aplicare / Recommendation for implementation</b>
<b>Stiluri rezonante / Resonant styles</b>	<b>Vizionar / Visionary</b>	Creează rezonanță prin motivarea oamenilor să realizeze visuri comune. / Creates resonance by motivating people to achieve common dreams.	Impact foarte pozitiv asupra climatului. / Very positive impact on the climate.	Se recomandă când schimbările reclamă o nouă viziune sau când este nevoie de o orientare clară. / It is recommended that you change requires a new vision, or when a clear direction is needed.
	<b>Sfătuitor / Counsellor</b>	Creează rezonanță prin conexiunea dintre dorințele angajaților și obiectivele organizației. / Creates resonance through the connection between the wishes of employees and the objectives of the organization.	Impact extrem de pozitiv asupra climatului. / Very positive impact on the climate.	Se recomandă pentru a ajuta un angajat să-și îmbunătățească performanțele, formându-i abilitățile pe termen lung. / It is recommended to help improve employee performance, and ability to form long-term.
	<b>Colegial / Collegial</b>	Rezonanța se atinge prin crearea armoniei, apropiindu-i pe oameni. / Resonance is achieved by creating harmony, approaching the people.	Impact pozitiv asupra climatului. / The positive impact on the climate.	Se recomandă pentru a diminua tensiunile din cadrul unei echipe, pentru a oferi motivație în momentele stresante, pentru a fortifica legăturile. / It is recommended to relieve tensions within a team, to provide motivation in stressful moments, in order to strengthen ties.
	<b>Democratic / Democratic</b>	Creează rezonanță prin valorizarea eforturilor oamenilor și le câștigă devotamentul prin participare. / Creates resonance through valuing people's efforts and dedication wins them through participation.	Impact pozitiv asupra climatului. / The positive impact on the climate.	Se recomandă pentru a ajunge la un acord sau la consens. / It is advisable to reach agreement or consensus.
<b>Stiluri disonante / Dissonant styles</b>	<b>Promotor / Promoter</b>	Creează rezonanță prin formularea obiectivelor provocatoare și incitante. / Register resonance formulation challenging and exciting goals.	În cazul aplicării incorecte, impactul asupra climatului este adesea negativ. / In the case of incorrect application, climate impact is often negative.	Se recomandă în cazul unei echipe motivate și competente pentru atingerea unor rezultate calitative. / It is recommended that if a competent and motivated team to achieve quality results.
	<b>Dominator / Dominater /</b>	Creează rezonanță prin atenuarea temerilor, oferind direcții sigure într-o situație de urgență. / Creates resonance by reducing fears, providing safe directions in an emergency.	Impact negativ asupra climatului, în cazul folosirii prea îndelungate. / Negative impact on the environment, when using too long.	Se recomandă în situații de criză, pentru a demara o schimbare, sau în cazul unor angajați dificili. / Crisis is recommended to initiate a change, or in the case of difficult employees.

Sursa: elaborat de autor / Source: developed by author

Analizând tabelul 1, putem vedea că patru dintre aceste stiluri – vizionar, sfătuitor, colegial și democratic – creează acel gen de rezonanță care stimulează performanțele, iar celelalte două stiluri – promotor și dominator –, deși utile în câteva situații speciale, trebuie

Looking at Table 1, we can see that four of these styles – visionary, ounseling, collegial and democratic – create the kind of resonance that boosts performance, while the other two styles – promoting and dominating –, although useful in some special situations, should be

aplicate cu precauție.

**3. Concluzii.** Un lider, care dispune de un repertoriu larg de abilități ale inteligenței emoționale, poate fi mai eficient, pentru că este destul de flexibil încât să gestioneze cerințe cât mai variate, aflat la conducerea unei companii. E necesar să acorde multă atenție dimensiunilor latente: emoțiile oamenilor, fluxul realității emotive din cadrul organizației și cultura, care le înglobează pe toate. Cei mai rezonanți lideri nu adoptă un proces mecanic de potrivire a stilurilor cu o listă de situații, ei fiind mult mai subtili. „Scanează” indivizii și grupurile, sesizând instantaneu indiciile care le sugerează stilul corect de conducere și își adaptează acest stil momentan. Deci, înseamnă că ei pot să aplice nu numai cele patru stiluri garantat rezonante, ci și stilul promotor, sau chiar să folosească fațeta pozitivă a stilului dominator, dând indicații ferme și urgente, atunci când e cazul. Pentru ca stilul dominator să fie aplicat cu destulă eficiență, liderul trebuie „să se înfurie pe cine trebuie, așa cum trebuie, atunci când trebuie și din motivele care trebuie”, după cum spunea Aristotel [8].

Emoțiile contează enorm în activitatea de conducere, reprezentând o dimensiune crucială pentru un manager inteligent și emoțional, ce determină în mare măsură succesul sau eșecul celorlalte eforturi ale sale. Inteligența emoțională oferă competențele esențiale ale conducerii rezonante. Aceste abilități pot fi cultivate și aprofundate atât la nivel individual, cât și la nivelul echipei. O astfel de conducere rezonantă poate fi distribuită în întreaga organizație. Iar după cum demonstrează analiza unui mare număr al datelor de cercetare, recompensele în materie de eficiență organizațională și performanță în afaceri sunt semnificative.

applied with caution.

**3. Conclusions.** A leader who possesses a comprehensive repertoire of skills of emotional intelligence may be more effective because he is flexible enough to handle various requirements for running a company. He must pay attention to the latent dimensions: people's emotions, the flow of emotional reality of the organization and the culture that encompasses all. The most resonant leaders do not follow a mechanical process of matching styles with a list of situations; they are more subtle. They “scan” individuals and groups, instantly noticing clues that suggest the right kind of leadership and they adapt their style immediately. This means that they can apply not only the four styles that guarantee resonance, but also the promoting style, or even use positive facets of the dominating style, giving strong and urgent guidance when necessary. For the dominating style to be applied effectively, the leader must “be angry at the right person, the right way and for the right reasons” as Aristotle said[8].

Emotions matter enormously in leadership, representing a crucial dimension for an emotionally intelligent leader, which largely determine the success or failure of the manager's other efforts. Emotional Intelligence provides the essential components for resonant leadership skills. These skills can be cultivated and deepened both at the individual and team. Such resonant leadership can be distributed throughout the organization. And as demonstrated by a large number of data, the rewards in terms of organizational effectiveness and business performance are significant.

#### Referințe bibliografice / Bibliographic references:

1. BAR-ON, R., PARKER, J. *Manual de inteligență emoțională*, București, 2011.
2. CARUSO, D., SALOVEY, P. *Inteligența emoțională*, București, 2004.
3. CIOC, M., IONIȚĂ, F. *Management*, București, 2012.
4. FODOR, I. D. *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Iași, 2009.
5. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională în leadership*, București, 2007.
6. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*, București, 2008.
7. TORRABADELLA, P. *Inteligența emoțională la locul de muncă*, București, 2009.
8. MCBER *Managerial style as a behavioral predictor of organizational climate*, Boston, 1996.