



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ – IE

„Oricine poate deveni furios – e simplu.

*Dar să te înfurii pe cine trebuie, când trebuie, pentru
ceea ce trebuie și cum trebuie – nu este deloc ușor.”*

ARISTOTEL

Puțini dintre noi suntem conștienți de faptul că imaginea noastră reală în societate este, de regulă, diferită de ceea ce credem despre noi înșine. Firmele care fac angajări, pentru a conferi mai multă exactitate deciziilor legate de evaluarea și selectarea personalului recurg frecvent la renumitele **teste de inteligență**.

Treptat, plecând de la concluzia că testele clasice de inteligență și faimosul **IQ** nu au reușit să redea în întregime inteligența unei persoane, psihologii au început să caute un alt instrument de evaluare. **Daniel Goleman** - CEO al companiei Emotional Intelligence Services din Sudbury - Massachusetts prin lucrările și conceptele lansate a declanșat un nou val în domeniul evaluării inteligenței umane. El este profesor doctor la Harvard și autorul a numeroase articole apărute în prestigioasa revistă The New York Times. Cărțile "*Inteligența emoțională*" (1995 – apariție, 2001 – prima versiune în limba română), "*Să muncești cu inteligență emoțională*" (1998), "*Inteligența emoțională în leadership*" (2002 – apariție, 2005 – prima versiune în limba română) - au fost rezultatul propriilor cercetări, combinate cu rezultatele obținute până în acel moment în domeniu.

Daniel Goleman susține că **inteligența emoțională (IE)** – ale cărei componente sunt: **autocunoașterea, automotivarea, autoreglarea, empatia și abilitatea socială** – este determinantă pentru succesul personal și profesional.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

IQ și IE **nu se exclud, ci se completează reciproc**, astfel încât efectul să fie maxim. IQ-ul, cunoștințele generale și cele de specialitate sunt cerințe minime pe care trebuie să le îndeplinească un manager de succes. IQ-ul se schimbă foarte puțin după adolescență. În schimb **inteligența emoțională se îmbunătățește continuu, se învață și se dezvoltă** pe măsură ce acumulăm experiență, pe măsură ce ne maturizăm. Performanțele fiecăruia, la locul de muncă, depind într-o mare măsură de competențele emoționale. Este evident că în funcție de postul, de poziția pe care o ocupă angajatul, competențele cerute pot fi diferite. Cu cât nivelul ierarhic pe care se găsește un manager este mai înalt cu atât mai importante devin abilitățile legate de inteligența emoțională.

Adesea se pun **întrebări** de genul:

- *Ce-i deosebește între ei pe angajații cu aceleași abilități cognitive, aceiași pregătire, același nivel de cunoștințe, calificare și experiență?*
- *De ce persoane cu pregătire profesională înaltă, cu doctorate și MBA nu sunt capabile să obțină succese pe măsura așteptărilor?*
- *De ce nu orice manager poate fi și un adevărat lider?*
- *De ce unii au mai mult alții mai puțin succes?*

În mare măsură răspunsurile se sprijină pe **diferența dintre dimensiunile lor emoționale**, de capacitatea lor *de a-și gestiona propriile sentimente, emoții și pe cele ale celorlalți*.

Adesea organizațiile pun accent doar pe resursele materiale și financiare. Sunt de acord că pentru a conduce o afacere trebuie să dispună de clădiri, utilaje, echipamente, bani. Dar tot atât de adevărat este că rezultatele vor fi cu mult sub așteptări dacă dimensiunii umane nu i se atribuie locul și importanța cuvenită.

Creșterea competenței emoționale este foarte importantă atât în *viața personală* cât și la *locul de muncă*. Dacă emoțiile sunt **examine, canalizate și folosite corespunzător**, atunci putem asista la *îmbunătățirea performanțelor, relațiilor*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

interumane și *reducerea stresului*. **Dezvoltarea competențelor emoționale** este absolut necesară și persoanelor care vin frecvent în contact cu clienții. Rezultatele sunt adesea spectaculoase.

Oamenii pot să posedă inteligență emoțională însă ea nu trebuie ținută la păstrare, ci **pusă în practică**. Aceasta înseamnă că ei trebuie să-și dezvolte competența emoțională. Competența emoțională înaltă permite managerilor să conducă organizația astfel încât aceasta să facă față unui mediu complex, dinamic, în continuă schimbare. Numai un manager care posedă competențe emoționale - deci un adevărat lider - va putea selecta, angaja și apoi menține în organizație persoane talentate, valoroase.

Conceptul de inteligență emoțională este relativ nou, mai ales în România și probabil va trebui să mai treacă ceva timp pentru a ne convinge de importanța lui.

În continuare evidențiem componentele acestui concept – **autocunoașterea, autoreglarea, automotivarea, empatia și abilitatea socială** – și importanța acestuia în creșterea performanțelor individuale și organizaționale (figura 1).

1. AUTOCUNOAȘTEREA - presupune **să te cunoști pe tine însuți**, să-ți cunoști *punctele slabe, punctele forte și efectele* lor asupra celor cu care ești în contact. Ea presupune:

- *conștientizarea emoțională* - se referă la capacitatea indivizilor de a-și înțelege și explica emoțiile, efectele pe care le produc asupra celorlalți și modul în care acestea le afectează performanțele;
- *autoevaluarea realistă* - trebuie apreciată capacitatea indivizilor de a-și recunoaște punctele slabe cu intenția vădită de-a le corecta;
- *încrederea în sine* - în capacitatea de a ne adapta la schimbări, de a ne perfecționa și autoeduca astfel încât să devenim mai buni din punct de vedere profesional.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

Rolul **intuiției - good feeling, bad feeling** - este adesea de necontestat în multe decizii importante. Un adevărat lider de multe ori trebuie "să simtă" dacă lucrurile nu merg tocmai bine în organizația pe care o conduce, chiar dacă cifrele și rapoartele arată cu totul altceva, să simtă - bazându-se bineînțeles și pe supravegherea pieței și cercetări de marketing - dacă un produs/serviciu merită lansat pe piață.

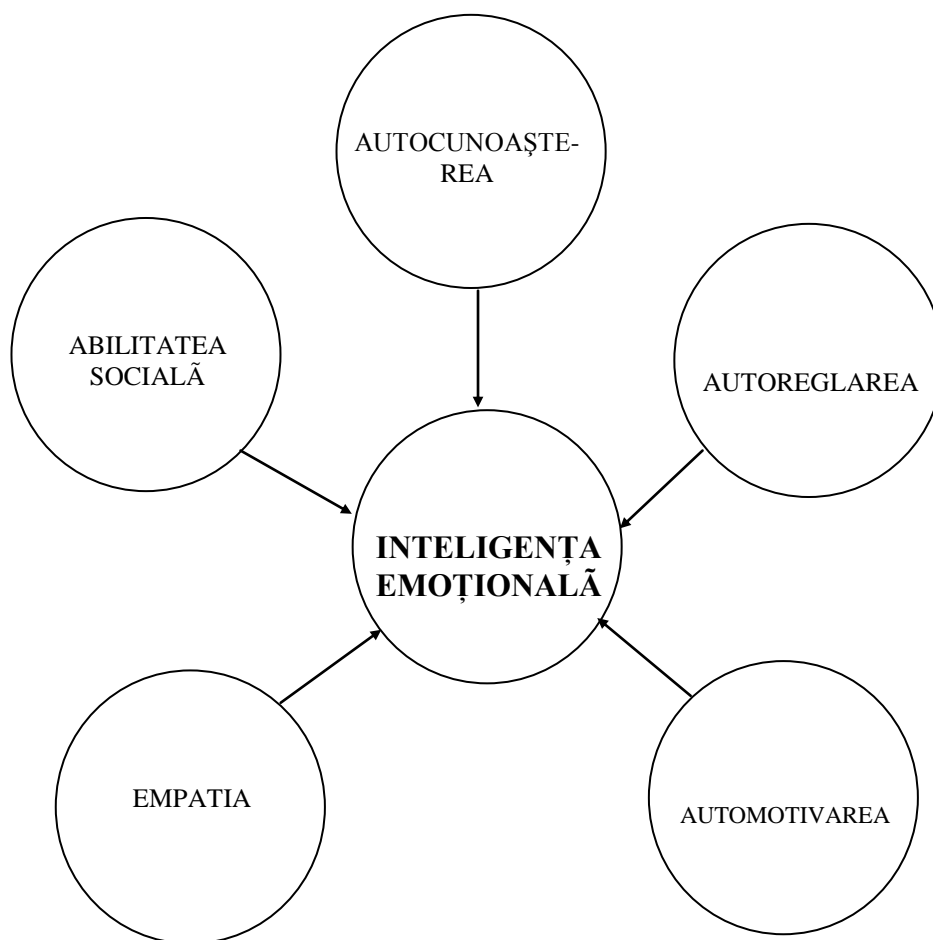


Figura 1. Inteligența emoțională și componentele sale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

2 AUTOREGLAREA - ține de capacitatea fiecărei persoane de **a fi stăpână** pe impulsuri, senzații, sentimente, stări, de **a le putea controla corespunzător**. Ea presupune:

- *autocontrolul* emoțiilor, impulsurilor de moment care pot da o turnură greșită și nedorită problemelor, situațiilor;
- *onestitatea și integritatea*;
- *conștiinciozitatea*;
- *adaptabilitatea*;
- *inovația* - condiționată în mare măsură de aptitudinea creativă.

Din păcate, cei care se autocontrolează sunt adesea considerați ca lipsiți de temperament, iar izbucnirile sunt luate ca semne ale carismei și puterii. Este adevărat că un lider trebuie să fie uneori mai temperamental, dar prin natura poziției pe care o deține este obligat *să-și controleze impulsurile* deoarece emoțiile ieșite de sub control pot să-l pună într-o situație penibilă și chiar într-o lumină proastă.

Organizațiile trebuie să supraviețuiască și să se dezvolte într-un mediu în continuă schimbare, într-un mediu incert și chiar riscant. Cum pot liderii lor să facă față și să treacă cu succes peste aceste probleme dacă nu pot **să-și controleze propriile impulsuri și emoții? Capacitatea oamenilor de a se adapta**, de-a face față cu profesionalism provocărilor continue venite din mediul exogen și endogen organizației este deosebit de importantă.

O altă problemă este legată de **corupție** care, după cum știm, în ziua de azi atinge cote alarmante. Există la tot pasul, atât pentru lideri, cât și pentru angajații obișnuiți nenumărate tentații. Dacă managerii sunt caracterizați prin *onestitate* și *integritate* atunci ei pot să ceară și angajaților să dețină aceste calități, pot să creeze un climat organizațional bazat pe încredere și onestitate. Numai astfel organizația rezistă în timp fără să-i fie pătat numele.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

3. AUTOMOTIVAREA - este legată de **pasiunea** pentru muncă , de dorința de **a-și atinge obiectivele, țelurile, din motive care le depășesc pe cele financiare**. Ea presupune:

- *hotărârea de a realiza ceva bun, util în viață;*
- *atașamentul față de organizație* - dar care nu va fi câștigat decât de organizațiile care-și tratează angajații corect și cu respect;
- *inițiativele constructive;*
- *optimismul, hotărârea de a lupta pentru atingerea țelurilor chiar dacă pe parcurs apar obstacole sau chiar înfrângeri.*

Foarte important este să **putem și să știm cum să învățăm din nereușite**. Cei optimiști și plini de inițiative constructive nu iau nereușitele drept eșecuri personale, ci ca **oportunități** de a dovedi că au învățat ceva și acum pot mai mult.

4. EMPATIA - înseamnă **să fii conștient** de preocupările, nevoile și sentimentele celorlalți. Ea presupune:

- *să-i înțelegi pe ceilalți și totodată să-i sprijini să se dezvolte;*
- *să poți să anticipezi, să recunoști și să satisfaci necesitățile, dorințele subordonaților, colegilor, clienților;*
- *să sesizezi diferențele dintre persoane și să consideri aceste diversități de persoane ca pe o oportunitate;*
- *să poți percepe curenții emoționali și relațiile de putere dintr-un grup.*

În relațiile cu clienții, un înalt nivel al empatiei îi face pe angajați să înțeleagă mai ușor necesitățile acestora și să fie astfel capabili să le îndeplinească mai ușor dorințele. În condițiile dure ale economiei de piață, un manager este nevoit adesea să ia decizii dure, care să-i deranjeze pe unii angajați. Liderii nu trebuie să încerce să-i mulțumească pe toți, ci **să posede competențe profesionale și emoționale**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

pentru a adopta decizii corecte, inteligente, care să asigure dezvoltarea organizației pe termen lung.

5. ABILITATEA SOCIALĂ - este definită ca abilitatea de a induce celorlalți răspunsurile pe care dorim să le primim de la aceștia. Ea este, de fapt, rezultatul celorlalte componente ale IE și presupune:

- *influența pe care o persoană poate să o exercite asupra celorlalți;*
- *capacitatea de a comunica, de a colabora și coopera cu ceilalți;*
- *managementul conflictelor;*
- *capacitatea de a fi lider;*
- *capacitatea de a fi un catalizator pentru schimbare;*
- *capacitatea de a construi și de a întreține în timp relații;*
- *capacitatea de a lucra în echipă.*

În condițiile unei concurențe acerbe, organizațiile sunt nevoite să răspundă provocărilor mediului, cerințelor pieței prin îmbunătățirea permanentă și diversificarea ofertei de produse/servicii. Organizațiile nu se pot bucura de succes dacă nu-și restructurează modul de conducere, organizare și motivare a personalului astfel încât să se îmbunătățească relațiile dintre membrii organizației. În prezent se pune tot mai mult accentul pe echipele de proiect, pe echipele intercompartimentale, care să străbată organizația – în scopul de a îmbunătăți comunicarea și cooperarea – și care să devină, astfel, agenți ai schimbării și învățării organizaționale. În acest context, *rolul empatiei și abilitățile sociale sunt de necontestat.*

După cum observăm *autocunoașterea, automotivarea, autoreglarea* sunt în special legate de **propria persoană** pe când *empatia și abilitatea socială* se referă la **capacitatea de a lucra cu oamenii**, de a reuși nu doar să-i înțelegi, ci și să-i



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
FONDUL SOCIAL EUROPEAN Investește în oameni!

sensibilizezi, astfel încât aceștia să te urmeze cu entuziasm și dăruire în direcția aleasă.

VĂ RECOMAND SĂ REALIZAȚI FOARTE ONEST ANALIZA SWOT INDIVIDUALĂ

- **Strengths** – puncte tari / atuuri
- **Weaknesses** – puncte slabe / slabiciuni
- **Opportunities** – oportunități (sunt oferite de meniul exterior)
- **Threats** – amenințări (din mediul exterior)