Emotional Intelligence - the Driving Force in Efficient Leadership

[Inteligența emoțională – forța motrice în leadership-ul eficient]

Georgiana CORCACI¹

¹Associate Professor Ph.D., "Petre Andrei" University, Iasi, email: georgiana.corcaci@upa.ro

Abstract: Emotional intelligence is defined as a form of social intelligence that involves the ability to discriminate, monitor and use one's own and others' emotions to guide one's own thoughts and actions (Albrecht K. 2007). The purpose of the research is to verify the extent to which the level of emotional intelligence influences the leadership style. The objectives of the research are: 1. identifying the profile of leaders; 2. appreciation of the level of emotional intelligence influences the appreciation of the leadership style; 3. the level of leadership responsibilities influences the appreciation of the leadership style; 4. the gender of the respondents influences the appreciation of the leadership style of the bosses. In conclusion, we observed a significant correlation between leadership style and the level of leadership responsibilities, in the sense that as leaders receive new career challenges the leadership style focuses on problem solving and obstacles become a priority.

Keywords: *emotional intelligence; leadership; responsibility; efficiency.*

How to cite: Corcaci, G. (2020). Emotional Intelligence - the Driving Force in Efficient Leadership. *Anuarul Universitatii “Petre Andrei” din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie*, 25, 25-35. <https://doi.org/10.18662/upasw/25/33>

Introducere

Factorii competențelor inteligenței emoționale din perspectiva modelului lui Goleman (1998) sunt: *auto conștientizarea* - conștientizarea emoțională, auto-evaluarea corectă, încrederea în sine; *auto-reglarea* - auto-controlul, a fi demn de încredere, conștiințiozitatea, adaptabilitatea, inovația; *auto-motivarea* - motivația de realizare, angajamentul, inițiativă, optimismul; *conștientizarea socială* - empatia, orientarea spre servicii, dezvoltarea celorlalți, stimularea diversității, conștientizarea organizațională; *abilitățile sociale* - influența, comunicare, leadership-ul, catalizatorul schimbării, managementul conflictelor, crearea de legături, colaborarea și cooperarea, abilitățile de echipă (Goleman D. 2001: 127-128, Goleman D. 2007a: 198-199). În 1992 Reuven Bar-On, după 25 de ani de cercetări, stabilește *componentele inteligenței emoționale* grupate pe cinci dimensiuni: aspectul interpersonal, adaptabilitate, controlul stresului, dispoziția generală (Reuven Bar-On, Parker J. D. A. 2011).

Leadership-ul eficient (Goleman D., Boyatzis R., McKee A. 2007b:65) devine forța motrice ce poate transforma grupurile/organizațiile, creează viziuni ale unor oportunități potențiale pentru grup/organizații, induce devotamentul de a face schimbări, noi culturi și strategii ce mobilizează și concentrează energia și resursele. Leadership-ul devine *capacitatea și arta de a conduce* în cadrul organizației, de a determina un grup de persoane, a conlucra în realizarea unui obiectiv, sarcini sau misiuni pe baza implicării lor afective și operaționale (Manfred Kets de Vries, 2007: 77-78), fiind definit de *trăsături de personalitate, abilități și deprinderi sociale*. Clasificarea unanim acceptată a stilurilor de leadership (Zlate, M. 2004: 31-32), distinge două stiluri limită:

- *stilul autocrat-participativ* caracterizat prin predominanța preocupării pentru obiective fără a neglija problemele subordonaților, ușurința în stabilirea și menținerea contactelor umane, antrenarea colectivului în adoptarea deciziilor, delegarea autorității, responsabilității, tact, bunăvoință, atașament;
- *stilul autocrat-autoritar* prezintă negativul stilului anterior: lipsa consultării, lipsa de încredere în subordonați, lipsa delegării, control și îndrumare excesive.

La baza obținerii de rezultate superioare în organizație stau patru componente ale leadership-ului transformațional: influența idealizată, motivarea inspirativă, stimularea intelectuală și considerația individualizată (Steven J. Stein, Howard E. B. 2007). Printre cele mai eficiente comportamente în exercitarea actului de conducere enumerăm:

- considerația sau măsura în care un lider este abordabil și preocupat de soarta subordonaților, este legată de funcțiunea socioemoțională;
- direcționarea reprezintă preocuparea pentru atingerea obiectivelor, repartizarea sarcinilor, stabilirea termenelor de realizare, corectarea performanțelor necorespunzătoare., caracteristică corelată cu funcțiunea de îndeplinire a misiunii;
- recompensarea presupune a-i aduce subordonatului complimentele, beneficiile materiale și tratamentul special pe care le merită: când recompensele sunt corelate cu performanțele, subordonații sunt stimulați să muncească bine și cunosc satisfacții profesionale;
- pedepsirea presupune admonestarea, anularea măririlor de salariu, a promovărilor și a recompenselor;
- contextul în care se desfășoară tentativa de influențare, context care depinde de natura sarcinilor de îndeplinit, a tehnologiei utilizate, de subordonați, de activitatea lor, și caracteristicile organizației (Silard A.2010).

Scopul cercetării

În cercetarea prezentă am dorit verificarea măsurii în care *nivelul inteligenței emoționale* influențează *stilul de leadership*.

Obiectivele cercetării

Cercetarea prezentă și-a propus patru obiective generale, fiecare dintre acestea având câteva obiective subordonate.

1. În primul rând, am urmărit identificarea profilului liderilor din eșantionul de analiză folosind pentru caracterizarea acestora stilul de leadership și nivelul inteligenței emoționale.
2. De asemenea, ne-a interesat să vedem în ce măsură aprecierea nivelului inteligenței emoționale influențează aprecierea stilului de leadership.
3. Într-o altă etapă am dorit să vedem în ce măsură nivelul responsabilităților șefilor influențează aprecierea stilului de leadership.
4. Într-o ultimă etapă ne-a interesat să vedem în ce măsură genul respondenților influențează aprecierea stilului de leadership al șefilor.

Variabilele cercetării

Pentru bunul mers al cercetării, ne-am propus următoarele obiective:

- a. variabile independente principale:

V.I.1 *Dimensiunile inteligenței emoționale* ale șefilor, cu patru categorii: 1. înțelegerea propriilor trăiri afective; 2. înțelegerea trăirilor afective ale celorlalți; 3. reglarea propriilor emoții; 4. reglarea emoțiilor celorlalți;

V.I.2 *Nivelul de responsabilitate al șefilor*, cu două categorii: 1. top management; 2. middle management;

b. variabile independente secundare:

V.I.3 *Apartenența la categoria de gen a angajaților*, cu două categorii: masculine și feminine;

c. variabila dependentă:

V.D. *Stilul de leadership* practicat în instituție de către șefi: transformational și tranzațional.

Metodologia cercetării

Pentru atingerea obiectivelor studiului s-au folosit două chestionare standardizate: Chestionarul de măsurare a dimensiunilor inteligenței emoționale - DEQ (Roco M. 2004) și Chestionarul stilului de leadership tranzațional-transformațional - SLTT (Wood R., Tollez H. 2003).

Eșantionul cercetării

În vederea cercetării, s-au aplicat chestionarele DEQ și SLTT pe un lot de 30 subiecți respectiv angajați din cadrul unuia call-center din orașul Iași, dintre care 17 persoane au apreciat că liderul practică un stil de conducere tranzațional, iar 13 persoane au apreciat că liderul practică un stil de conducere tranformațional și are responsabilități corespunzătoare acestui stil de leadership (Tab.1).

Tabelul 1
Caracteristicile liderilor apreciate de angajați

gen respondent		tip de leadership apreciat ca practicat de șef				inteligență emoțională apreciat ca manifestată de șef		
		responsabilitate șef	tranzațional	transformațional	total	nivel scăzut	nivel ridicat	total
masculin	15	top management	8	7	15	9	6	15
Feminine	15	middle management	9	6	15	6	9	15
Total	30	total	17	13	30	15	15	30

Analiza și interpretarea rezultatelor

Pentru interpretarea rezultatelor s-a procedat la analizarea informațiilor culese prin itemii chestionarelor, iar pe baza analizei calitative s-a realizat analiza cantitativă de factură statistică. Grupele experimentale cuprind un număr relativ egal de subiecți organizate în cercetare în funcție de genul subiecților, stilul de leadership, nivelul inteligenței emoționale, nivelul de responsabilitate. Pentru colectarea datelor și identificarea profilelor șefilor de departamente pentru care angajații au făcut aprecieri, am utilizat două metode: 1. metoda anchetei prin intermediul unor itemi de final care solicită exprimarea unor informații legate de apartenența la categoria de gen a angajaților, specificul activității firmei, nivelul de responsabilitate al șefilor analizați; 2. chestionarele standardizate DEQ și SLTT.

În prelucrarea informațiilor obținute s-a recurs la: metoda statistică, folosind programul S.P.S.S. varianta 16.0, în cadrul căreia am calculat: corelații Pearson pentru a identifica legătura între aprecierea nivelului inteligenței emoționale, aprecierea nivelului responsabilităților șefilor, genul respondenților și aprecierea stilului de leadership; analiza de varianță Anova Univariată pentru a identifica tendința de variație a aprecierii nivelului inteligenței emoționale, aprecierii nivelului responsabilităților șefilor și a genului respondenților asupra aprecierii stilului de leadership.

Ipotezele cercetării

Ipoteza 1: Presupunem că între aprecierea nivelului inteligenței emoționale, nivelul responsabilităților șefilor, genul respondenților și tipul de leadership, există o legătură puternică, pozitivă, de intensitate ridicată. Ipoteză a fost confirmată parțial.

Realizând o analiză descriptivă a lotului de angajați în ce privește aprecierea nivelului inteligenței emoționale, nivelul responsabilităților șefilor, genul respondenților și tipul de leadership observăm din tabelul 2 următoarele distribuții:

- dintre cei 30 de angajați ce apreciază că șeful practică un stil de leadership tranzacțional (17 angajați): 35,29% apreciază că șeful e definit de un nivel scăzut al inteligenței emoționale, respectiv 64,70% apreciază că șeful e definit de un nivel ridicat al inteligenței emoționale, comparativ cu situația celor care apreciază că șeful practică un stil de leadership transformațional (13 angajați): 69,23% apreciază că șeful e definit de un nivel scăzut al inteligenței emoționale, respectiv 30,76% apreciază că șeful e definit de un nivel ridicat al inteligenței emoționale;

▪ dintre cei 30 de angajați care apreciază că șeful practică un *stil de leadership tranzacțional* (17 angajați): 64,70% apreciază că șeful are un nivel scăzut de responsabilități, respectiv 35,29% apreciază că șeful are un nivel ridicat de responsabilități, comparativ cu situația celor care apreciază că șeful practică un *stil de leadership transformațional* (13 angajați): 100% apreciază că șeful are un nivel ridicat de responsabilități;

▪ dintre cei 30 de angajați care apreciază că șeful practică un *stil de leadership tranzacțional* (17 angajați): 47,07% dintre cei ce apreciază stilul de conducere al șefului sunt bărbați și 52,94% sunt femei, comparativ cu situația celor care apreciază că șeful practică un *stil de leadership transformațional* (13 angajați): 53,84% dintre cei ce apreciază stilul de conducere al șefului sunt bărbați și 46,15% sunt femei (Tab.2).

Tabelul 2

Caracteristici ale eșantionului pe criteriul tipului de leadership practicat, al nivelului perceput al responsabilităților șefilor și genul respondentului.

intelență emoțională apreciată la șef			
Tip de leadership	intelență emoțională scăzută	intelență emoțională ridicată	Total
tranzacțional	6	11	17
transformațional	9	4	13
Total	15	15	30
nivel de responsabilitate șef			
Tip de leadership	middle management	top management	Total
tranzacțional	11	6	17
transformațional	0	13	13
Total	11	19	30
genul respondentului care apreciază stilul de conducere al șefului			
Tip de leadership	masculin	feminin	Total
tranzacțional	8	9	17
transformațional	7	6	13
Total	15	15	30

Pornind de la aceste date am recurs la analiza rezultatelor corelației multiple Pearson. Putem observa o singură corelație medie, pozitivă, semnificativă statistic dintre cele stabilite între stilul de leadership, nivelul perceput al responsabilităților șefilor și genul respondentului, așa cum reiese din tabelul 3:

▪ coeficientul de corelație dintre stilul de leadership și nivelul perceput al responsabilităților șefilor ($r = 0,665$, $p = 0,0001$) indică faptul că există o

legătură pozitivă, în sensul că pe măsură ce șefii primesc noi provocări în carieră stilul de leadership se centrează pe rezolvarea problemelor și obstacolele devin prioritare, o parte din energie fiind canalizată pe găsirea de soluții care sporesc reușita relaționării între șefi și angajați; în acest context nivelul responsabilităților șefilor este perceput ca fiind mai ridicat (Tab.3).

Tabelul 3

Corelații multiple între stilul de leadership, nivelul perceput al responsabilităților șefilor și genul respondentului

Coeficient de corelație	Valoare	Prag de semnificație (p)
$r_{\text{gen respondent} - \text{intelență emoțională șef}}$	0.260	0.165
$r_{\text{gen respondent} - \text{stil de leadership șef}}$	-0.067	0.724
$r_{\text{gen respondent} - \text{nivel de responsabilitate șef}}$	0.208	0.271
$r_{\text{nivel de responsabilitate șef} - \text{intelență emoțională șef}}$	0.355	0.054
$r_{\text{stil de leadership șef} - \text{intelență emoțională șef}}$	-0.102	0.590
$r_{\text{stil de leadership șef} - \text{nivel de responsabilitate șef}}$	0.665	0.0001

Ipoteza 2: Presupunem că aprecierea nivelului inteligenței emoționale influențează aprecierea stilului de leadership. Ipoteză a fost infirmată.

Din analiza rezultatelor corelației multiple Pearson am constatat, per ansamblul eșantionului, că între *aprecierea nivelului inteligenței* și *aprecierea stilului de leadership* există o corelație scăzută, negativă, dar nesemnificativă statistic ($r = -0,102$, $p = 0,590$).

Pentru a verifica dacă aprecierea nivelului inteligenței emoționale influențează aprecierea stilului de leadership, am recurs la o analiză de varianță Anova Univariată pentru eșantioane independente, și am observat faptul că nu există influență a aprecierii nivelului de inteligență emoțională asupra aprecierii stilului de leadership ($F(1; 28) = 3,571$, $p = 0,069$) deși între mediile celor două categorii de șefi apar diferențe ($M_{\text{tranzacțional}} = 1,647$ și $M_{\text{transformațional}} = 1,308$) (Tab.4).

Tabelul 4

Valori nesemnificative în aprecierea influenței nivelului inteligenței emoționale asupra stilului de leadership

influență stil de inteligență emoțională - stil de leadership			
tip de leadership	număr de evaluatori	testul F	prag de semnificație (p)
tranzacțional	17	3,571	0,069

transformațional	13		
total	30		
variabila dependentă: tip de leadership			

Ipoteza 3: Presupunem că *aprecierea nivelului responsabilităților șefilor* variază *aprecierea stilului de leadership*. Ipoteza a fost confirmată

Din analiza rezultatelor corelației multiple Pearson am constatat, per ansamblul eșantionului, că între *aprecierea nivelului de responsabilitate* și *aprecierea stilului de leadership* există o corelație medie, pozitivă, semnificativă statistic ($r = 0,665$, $p = 0,0001$). Pentru a verifica dacă aprecierea nivelului de responsabilitate influențează aprecierea stilului de leadership, am recurs la o analiză de varianță Anova Univariată pentru eșantioane independente, și am observat faptul că există o influență semnificativă statistic a nivelului de inteligență emoțională asupra stilului de leadership ($F(1; 28) = 22,44$, $p = 0,0001$), între mediile celor două categorii de șefi existând diferențe ($M_{\text{tranzacțional}} = 1,647$ și $M_{\text{transformațional}} = 1,000$) (Tab 5).

Tabelul 5

Valori semnificative în aprecierea influenței nivelului de responsabilitate asupra stilului de leadership

influență nivel de responsabilitate - stil de leadership			
tip de leadership	număr de evaluatori	testul F	prag de semnificație (p)
tranzacțional	17	22,44	0,0001
transformațional	13		
total	30		
variabila dependentă: tip de leadership			

Ipoteza 4: Presupunem că genul respondenților variază aprecierea stilului de leadership al șefilor. Ipoteza a fost infirmată.

Din analiza rezultatelor corelației multiple Pearson am constatat, per ansamblul eșantionului, că între *genul respondenților* și *aprecierea stilului de leadership* există o corelație scăzută, pozitivă, dar nesemnificativă statistic ($r = 0,260$, $p = 0,165$).

Pentru a verifica dacă genul respondenților influențează aprecierea stilului de leadership, am recurs la o analiză de varianță Anova Univariată

pentru eșantioane independente, și am observat faptul că nu există influență a genul respondenților asupra aprecierii stilului de leadership (Testul F= 0,127, $p = 0,724$) deși între mediile celor două categorii de șefi apar diferențe ($M_{\text{tranzacțional}} = 1,529$ și $M_{\text{transformațional}} = 1,462$) (Tab. 6).

Tabelul 6

Valori nesemnificative în aprecierea influenței genului respondenților asupra stilului de leadership

influență stil de inteligență emoțională - stil de leadership			
tip de leadership	număr de respondenți	testul F	prag de semnificație (p)
tranzacțional	17	0,127	0,724
transformațional	13		
total	30		
variabila dependentă: tip de leadership			

Concluzii

Pornind de la presupunerea că între aprecierea nivelului inteligenței emoționale, nivelul responsabilităților șefilor, genul respondenților și tipul de leadership, există o legătură puternică (Barbu, 2017), pozitivă, de intensitate ridicată, am observat o singură corelație semnificativă statistic între stilul de leadership și nivelul perceput al responsabilităților șefilor, în sensul că pe măsură ce șefii primesc noi provocări în carieră, stilul de leadership se concentrează pe rezolvarea problemelor și obstacolele devin prioritare, o parte din energie fiind canalizată pe găsirea de soluții care sporesc reușita relaționării între șefi și angajați; în acest context nivelul responsabilităților șefilor este perceput ca fiind mai ridicat.

De asemenea, presupunerea că aprecierea nivelului inteligenței emoționale influențează aprecierea stilului de leadership, ne-a condus la concluzia că nu există această influență, ipoteza fiind infirmată. Deși inteligența emoțională definește adaptarea la împrejurări noi, capacitatea globală de a acționa în vederea atingerii unui scop, de a gândi rațional și a se adapta eficient mediului, implică abilitatea de a discrimina, monitoriza și folosi emoțiile proprii și ale altor persoane, pentru ghidarea propriei gândiri și acțiuni.

În ce privește stilul de conducere, angajații respondenți în acest studiu nu apreciază ca semnificativ managementul emoțiilor pentru gestionarea unei echipe de lucru: nivelul inteligenței emoționale pare să fie important pentru nivelul conducerii tranzacționale și mai puțin important pentru nivelul conducerii transformaționale.

Aprecierea nivelului responsabilităților șefilor este în funcție de aprecierea stilului de leadership. Astfel, putem afirma că între cele două variabile există o influență semnificativă, ceea ce ne conduce la următoarea concluzie: angajații apreciază că șefii practică stiluri de leadership tranzacțional și transformațional în concordanță cu nivelul de responsabilitate, perseverând comportamental și motivațional în efortul de a atinge obiective ambițioase, în funcție de componența echipei de lucru și motivația fiecărui membru al grupului.

În cercetarea de față, am pornit de la premisa că genul respondenților variază aprecierea stilului de leadership al șefilor. Astfel, am observat că nu există această influență și, prin urmare acest aspect conduce la concluzia că, indiferent de genul respondenților angajații apreciază că șefii practică în proporții ușor inegale stiluri de leadership tranzacțional și transformațional.

În concluzie, în urma analizei și interpretării datelor, putem afirma că inteligența emoțională este forța motrice în leadership-ul eficient, în efortul de a atinge obiective ambițioase. Inteligența emoțională definește un stil de muncă intelectuală, o adaptare mentală la împrejurări noi, capacitatea globală de a acționa în vederea atingerii unui scop, de a gândi rațional și a se adapta cât mai eficient mediului.

Bibliografie

- Albrecht K. (2007). *Inteligența socială*, București, România: Editura Curtea Veche.
- Barbu, I. (2017). *Stresul organizațional. Implicații manageriale*, Iași, România: Editura Lumen.
- Goleman D. (2001). *Inteligența emoțională*, București, România: Editura Curtea Veche; 127-128.
- Goleman D. Boyatzis R. , McKee A. (2007b). *Inteligența emoțională în leadership*, București, România: Editura Curtea Veche; 65.
- Goleman D. (2007a). *Inteligența socială. Noua știință a relațiilor umane*, București, România: Editura Curtea Veche; 198-199.
- Manfred Kets de Vries (2007). *Leadership: Artă și măiestria de a conduce*, București, România: Editura Codecs; 77-78.
- Reuven Bar-On, Parker J. D. A. (2011). *Manual de inteligență emoțională*, București, România: Editura Curtea Veche.
- Roco M. (2004). *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, România: Editura Polirom.
- Silard A. (2010). *Leadership total*, , București, România: Curtea Veche.
- Steven J. Stein, Howard E. B. (2007). *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, București, România: Editura Allfa.

Zlate, M. (2004). *Leadership și management*, Iași, România: Editura Polirom; 31-32.

Wood R., Tollez H. (2003). *Inteligența emoțională prin teste*, București, România: Editura Meteor Press.