

LIDERUL TRANSFORMAȚIONAL-CARISMATIC

Cătălina Roșca
Liderul transformațional-carismatic

Copyright © Cătălina Roșca
Copyright © TRITONIC 2015 pentru ediția prezentă.

TRITONIC

Str. Coacăzelor nr. 5, București
e-mail: editura@tritonice.ro
www.tritonice.ro

Smart Books este un Imprint TRITONIC BOOKS.
Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut
în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):
http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ROȘCA, CĂTĂLINA

Liderul transformațional-carismatic / Cătălina Roșca
Tritonic, 2015
ISBN: 978-606-749-085-5

Coperta: ALEXANDRA BARDAN
Redactor: BOGDAN HRIB
Tehnoredactor: DAN MUȘA
Comanda nr. 76 / decembrie 2015
Bun de tipar: decembrie 2015
Tipărit în România

Reproducerea, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului,
este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

Cătălina Roșca

LIDERUL TRANSFORMAȚIONAL- CARISMATIC

COMPETENȚE EMOȚIONALE ȘI VALORI



Cuprins

Introducere	9
1. Teorii contemporane asupra leadershipului	21
Necesitatea și importanța leadershipului	21
Liderul redundant și liderul spontan	22
Lider sau manager?	25
Liderul formal și liderul informal	28
Misiunea liderului: conducerea	29
Competențele și trăsăturile de personalitate ale liderului	36
Stiluri de conducere	43
2. Liderul carismatic	47
Istoric	47
O nouă paradigmă asupra carismei	49
Clasificarea liderilor carismatici	51
Dezvoltarea carismei	52
Operaționalizarea carismei	56
Liderul carismatic în organizații	57
Abordări actuale ale leadershipului carismatic	58
Abuzul de carismă	61
Concluzii	62

3. Liderul tranzațional	65
Modelul lui E.P. Hollander	65
Teoria lui Herold	68
Modelul tranzațional al lui Avolio și Bass	69
Importanța feedbackului în leadership	70
Paradigmele leadershipului tranzațional	71
 4. Leadershipul transformațional, interacțional, integrativ (Bass)	 75
Teoria lui Burns	75
Modelul leadershipului transformațional al lui Bass și Avolio	77
Caracteristica principală: viziunea	78
Alte caracteristici	82
Împuternicirea	84
Interacțiunea stilurilor de conducere	86
Multifactor Leadership Questionnaire	88
Programe de dezvoltare ale leadershipului	90
 5. Inteligența emoțională	 93
Apariția inteligenței emoționale	93
Teoria inteligențelor multiple	94
Predicția succesului social: IQ sau EQ?	96
Rafinarea succesivă a conceptului	101
Inteligența emoțională ca modă	102
Inteligența emoțională ca aptitudine	103
Modelul psihotehnic al inteligenței emoționale	111
Emotional Quotient Inventory (EQ-i)	112
Componentele inteligenței emoționale (Bar-On)	121
Critica modelului psihometric	123
Emotional Quotient (EQ)	125
Inteligența emoțională între senzational și pragmatism	127

Învățarea emoțională	132
Măsurarea inteligenței emoționale	141
Importanța emoțiilor în organizații	147
Munca emoțională	150
Influențe ale inteligenței emoționale asupra angajaților	155
Programe de intervenție pentru dezvoltarea inteligenței emoționale în mediul organizațional	160
Importanța climatului emoțional la nivelul echipei	168
Liderul inteligent emoțional, transformațional – carismatic	170
Liderul rezonant	180
6. Valori fundamentale în leadership	183
Noțiuni introductive	183
Valorile în psihologie	184
Valori, orientare de valoare și atitudini	187
Sisteme de valori	188
Influența valorilor asupra comportamentului	190
Operaționalizarea valorilor	191
Valorile profesionale	195
Valorile din perspectiva psihologiei organizaționale	207
Liderul moral	210
7. Influența inteligenței emoționale și a valorilor fundamentale asupra stilului de conducere a liderilor informali. Cercetare empirică	219
Liderul informal	219
Date preliminare și ipotezele cercetării	225
Metodologia aplicată	227
Stabilirea tendinței dominante a stilului de conducere a liderilor informali	229
Rezultatele cercetării și discuții	233

8. Stiluri de conducere în sectorul public	251
Liderul social	251
Rolul valorilor profesionale	
în formarea și evaluarea managerilor publici	256
Probele situaționale	261
Influențe și determinări ale inteligenței emoționale	
asupra stilurilor de conducere ale managerilor publici.	
Cercetare empirică	277
 9. Sinteză	 287
 Bibliografie	 297

Introducere

Cu ocazia unor preocupări mai vechi, privitoare la recrutarea și selecția liderilor în organizații din sectorul privat, am constatat formalismul și ineficiența metodologiei agreate, în acest moment, în domeniul resurselor umane. Ceea ce mă nemulțumea în mod deosebit, era calitatea slabă a predicției ca rezultat al aplicării instrumentelor utilizate. Reușeam să eliminăm candidații slab dotați în vederea ocupării unor posturi de conducere, dar pentru persoanele cu dotare medie, predicția era incertă. Mai mult, chiar și candidații care aveau scoruri ridicate nu confirmau întotdeauna. Or, se cunoaște faptul că o organizație cheltuiește sume consistente pentru recrutarea, selecția și formarea liderilor și orice eșec în acest sens, se repercutează negativ asupra Departamentului de Resurse Umane și îndeosebi asupra psihologului, care se ocupa de caz. Iată de ce, a început să mă preocupe leadershipul și, în special, metodele noi de selecție, formare și evaluare a cadrelor de conducere.

Cu siguranță că leadershipul se situează printre cele mai analizate subiecte în psihologia organizațională. Dennis Tourish (2008) aprecia că, la nivelul anului 2007, existau peste 22.000 de cărți listate pe Amazon.com, precum și o varietate de jurnale academice importante. Cercetările empirice au abordat o gamă diversificată a acestei problematici, de la teoriile trăsăturilor de personalitate care ar defini liderul (Zlate, 2004, 2007), până la interacțiunea

stilurilor de conducere cu subordonații în diverse situații (George, 2000) sau modul în care liderii iau decizii sau fac schimbări majore în organizațiile pe care le conduc (Bass, 1998a, 2002; Bass & Avolio, 1994, 1997, Avolio, 2007). S-au făcut progrese importante în identificarea și studierea factorilor care eficientizează actul de conducere. Există o efervescență și chiar o fascinație în abordarea leadershipului, dar per ansamblu, mulți autori se arată dezamăgiți. De aceea apare o diminuare a încrederii că liderii, atât în politică cât și în afaceri, pot oferi ceva cu adevărat valoros. Astfel, un studiu din 2006 pe un eșantion de 2.000 de angajați din Marea Britanie (Truss, Soane & Edwards, 2006) a raportat că puțini angajați au fost cei care considerau că managerii lor seniori aveau o viziune clară asupra organizației și știau încotro se îndreaptă aceasta. Interesant este că rezultatul a fost semnificativ mai slab decât cel al unui studiu similar realizat în 2004. În plus, mandatul de CEO este în cădere liberă: „se așteaptă multe de la ei, totodată li se oferă din ce în ce mai puțin timp pentru a realiza ceva, dincolo de schimbarea plăcuței de identificare pe ușile birourilor lor” (Truss, Soane & Edwards, 2006, p. 43). Tema leadershipului rămâne „... încărcată cu tensiune, ambiguitate, incertitudine și paradox: atât de mult foc și furie științifică și atât de puțină iluminare” (Fairhurst, 2007, p. 53).

Se confirmă paradoxul că în psihologia organizațională, cu cât te apropii mai mult de un fenomen, cu atât constăți că acesta este mai complex și într-o continuă evoluție, fiind silit să-l abordezi dintr-o altă perspectivă și cu instrumente mai elaborate.

Dacă ne referim la activitatea de conducere, vom ajunge la concluzia că în ultimii douăzeci de ani rolurile liderilor s-au diversificat foarte mult. Astfel, în trecut, un conducător avea rolul de a planifica, organiza, coordona și controla funcționarea de ansamblu a unei organizații. Acum, la aceste sarcini s-au adăugat altele, mult

mai complexe și mai nuanțate. El trebuie să știe cum să motiveze și să inspire angajații, cum să promoveze atitudini pozitive la locul de muncă și să inducă angajaților sentimentul de contribuție, atașament și importanță în cadrul companiei (Palmer, 2001a). În plus, ei supervizează angajarea unor oameni potriviți, trebuie să coordoneze formarea echipelor, să negocieze și să rezolve conflicte în interiorul organizației, dar și în afara ei și, foarte important, să asigure dezvoltarea organizației în direcția prestabilită. S-au restructurat atât modalitățile de selecție ale liderilor, cât și programele de formare ale acestora. Astfel, dacă înainte li se spunea liderilor „ce” anume trebuie să facă, acum li se spune și „cum” să facă.

Chiar dacă s-au scris mii de pagini, leadershipul rămâne, în continuare, o temă mereu supusă atenției. În *American Psychologist* nr. 1/2007, dedicat în exclusivitate leadershipului, Warren Bennis (2007), profesor la Universitatea California de Sud îndemna cercetătorii din domeniul psihologiei organizaționale, să se preocupe „urgent” de problematica leadershipului, având credința că azi lumea este amenințată de patru mari pericole:

- catastrofă nucleară sau biologică, intenționată sau accidentală;
- epidemie (pandemie) mondială;
- împărțirea în triburi și urmașii ei;
- conducerea ineficientă a instituțiilor umane.

Interesant este că primele trei catastrofe au șansa de a se produce numai cu concursul celei de a patra. „Fără o conducere exemplară, rezolvarea primelor trei probleme devine imposibilă. Îmbunătățirea bazei empirice și teoretice despre posturile de conducere poate rezolva problemele de mai sus și în final, viața noastră” (Roco, 2007, p. 8).

De la Kurt Lewin și până în prezent teoria conducerii a evoluat mult, a parcurs numeroase etape și există o literatură de specialitate consistentă dedicată acestei tematici.

În prezent, modelul gamei complete de leadership (Avolio & Bass, 2009) depășește o multitudine de teorii și modele anterioare și propune trei stiluri de conducere: transformațional, tranzacțional și laissez-faire.

Conceptul de *leadership transformațional*, despre care va fi vorba în principal, în această lucrare, este unul din paradigmele cele mai recente în domeniul leadershipului. Cercetările empirice efectuate au demonstrat că are o validitate substanțială pentru a prezice o serie de rezultate performante, inclusiv evaluarea și eficiența liderului față de satisfacție și motivație (Judge & Piccolo, 2004).

Liderii transformaționali acționează ca *mentori* și *coacheri* pentru angajații lor, încurajând învățarea, dezvoltarea și realizarea individuală. Ei dau sens, oferă exemplu personal, incită la provocări, evocă emoții și favorizează un climat de încredere. Cele cinci dimensiuni ale leadershipului transformațional sunt: *atributele idealizate* (Idealized Attributes), *comportamente idealizate* (Idealized Behaviour), *motivația inspirațională* (Inspirational Motivation), *stimularea intelectuală* (Intellectual Stimulation) și *aprecierea individuală* (Individual Consideration) (Bass & Avolio, 1997). *Atributele idealizate* se referă la carisma liderului și la faptul că el este sau nu perceput ca fiind de încredere („Builds trust”) și dedicat idealurilor înalte și binelui comun. *Comportamentele idealizate* se referă la acțiunile carismatice („Acts with integrity”) care au la bază valori, convingeri sau idealuri. Având o legitimitate carismatică, persoanele conduse de liderii transformaționali devin adepți, ceea ce provoacă o permeabilitate sporită a influenței sociale a liderului asupra lor. *Motivația inspirațională* („Inspire others”) este gradul în care liderii inspiră angajații prin stabilirea unor obiective provocatoare și transmit optimism pentru atingerea acestora. Ei proiectează viziuni și obiective coerente și convingătoare, animându-i pe ceilalți pentru a-i urma. *Stimularea intelectuală* se referă la măsura în care

liderii se angajează în comportamente care determină angajații să-și mentalizeze acțiunile, să gândească creativ („Encourages innovative thinking”), să ia decizii, să-și asume riscuri și să participe plenar la atingerea obiectivelor organizației. În fine, *considerația individualizată* este măsura în care un lider se pliază pe nevoile și preocupările adeptilor furnizând acestora sprijin socio-emoțional („Coaches people”). Acest lucru implică menținerea permanentă a contactelor cu adeptii, îndrumarea acestora, încurajarea auto-actualizării și împuternicirea.

Dincolo de subdimensiunile leadershipului transformațional, modelul gamei complete de leadership a lui Bass și Avolio (1997) conține și trei factori tranzacționali: *recompensa situațională* („Contingent Reward”), *managementul prin excepție activ* („Management by Exception: Active”) și *managementul prin excepție pasiv* („Management by exception: Passive”). De altfel, cei doi autori enumerați mai sus consideră că stilul tranzacțional și cel transformațional, chiar dacă sunt entități separate, se intersectează frecvent. *Recompensa situațională* se referă la măsura în care liderii acționează în conformitate cu principiile schimburilor economice și emoționale. Liderul stabilește angajaților obiective clare, își precizează așteptările și nominalizează recompensele pentru activitatea desfășurată alături de el („Rewards achievement”). În varianta stilului transformațional, acest factor nu se referă doar la acordarea recompenselor, ci la atribuirea corectă a acestora ca urmare a unor relații tranzacționale care presupun recompensa („win-win”). *Managementul prin excepție activ* este măsura în care un lider monitorizează activ greșelile angajaților săi și încearcă să le corecteze („Monitors mistakes”). Este activ deoarece se preocupă de preîntâmpinarea greșelilor și se concentrează asupra comportamentului atipic („prin excepție”) al subordonaților. *Managementul prin excepție pasiv* se referă la liderii care așteaptă să apară greșelile și după

aceea acționează pentru a le corecta („Fights fires”). Acest ultim factor se depărtează mult de stilul transformațional, fiind mai mult apropiat de intersecția stilului tranzacțional cu stilul „laissez-faire”. În varianta optimistă liderul pasiv e reactiv, acționează punitiv după luarea la cunoștință a unei greșeli. În această ipostază încă mai poate avea o oarecare eficiență, manifestându-se ca un lider tranzacțional slab. În cealaltă variantă, liderul pasiv este evitant, se face că nu vede greșelile celor din jur, adoptând stilul „laissez-faire”. Stilul de conducere laissez-faire reprezintă de fapt, lipsa leadershipului. Acești lideri evită să ia decizii, abdică de la autoritatea lor și sunt absenți atunci când este nevoie de ei („Avoid involvement”). Deși conceptual este similară managementului prin excepție pasiv, mai mult, această formă de conducere este caracterizată de lipsa acțiunii chiar și atunci când este necesară aplicarea unei corecții. Este cel mai ineficient stil de conducere.

În general, în funcție de situație și de caracteristicile echipei pe care o conduc, liderii pot utiliza fiecare dintre aceste trei stiluri la intensități și în momente diferite, numai că liderii eficienți afișează mai frecvent comportamentele stilului transformațional și tranzacțional decât cele ale stilului pasiv (Avolio, 2007).

Dacă stilul tranzacțional și cel laissez-faire sunt bine analizate, atât din punct de vedere conceptual, cât și din perspectiva numeroaselor cercetări empirice efectuate, stilul transformațional reprezintă o nouă provocare atât teoretică, cât și practică. S-a pus întrebarea: „Care sunt factorii care determină acest stil de conducere?” Au fost inițiate cercetări complexe care au pornit de la considerarea datelor biografice ale liderilor transformaționali până la analiza în detaliu a trăsăturilor de personalitate. Cu toate acestea, potențialul diferențelor individuale de a prezice leadershipul transformațional a dezamăgit. Ca o consecință, a fost sugerat faptul că alți factori rămași neexplorați, cum ar fi *inteligenta emoțională* și *congruența valorilor*

între lider și adepți, au un rol important în estimarea comportamentelor leadershipului transformațional (Bass, 2002; Brown & Moshavi, 2005; Nye, 2008). Până acum, rolul emoțiilor în actul de conducere a fost neglijat, uneori presupus, ca în cazul liderului carismatic, dar în general, nu a fost luat în considerare în mod explicit (George, 2000). Astfel, sentimentele și emoțiile au fost ignorate sau tratate ca factori destabilizatori, ca piedici în calea raționalității, care formează osatura organizațiilor. Liderii sunt însă ființe umane care manifestă neîndoiește o gamă diversă de stări emoționale. Cu siguranță că emoțiile negative pot conduce la disfuncții în activitatea de conducere, dar, ignorarea lor în mediul organizațional nu elimină problemele, ci le face de neînțeles. Pe de altă parte, „alungarea” emoțiilor perturbatoare din organizații se face laolaltă cu emoțiile pozitive, stenică, motivatoare, fapt care se repercutează negativ asupra performanțelor organizației, în condițiile unui mediu concurențial foarte dinamic (Abraham, 2000). Astfel, s-a ajuns la rolul și influența inteligenței emoționale asupra leadershipului.

Definițiile *inteligenței emoționale* variază foarte mult. Ea poate fi gândită ca un „set de abilități (verbale și non-verbale) care permit unei persoane să genereze, să recunoască, să exprime, să înțeleagă și să evalueze emoțiile proprii și pe ale celorlalți, pentru a gândi și acționa astfel încât să poată face față cu succes cerințelor mediului și presiunilor acestuia”(Van Rooy & Viswesvaran, 2004, p. 72). Cei preocupați de această problemă nouă și incitantă au considerat inteligența emoțională fie ca pe o *trăsătură* (Bar-On, 1997); fie ca pe o *competență* (Goleman, 1995; Petrides & Furnham, 2000, 2001), fie ca pe o *aptitudine* (Salovey și Mayer, 1990). Ca *trăsătură*, inteligența emoțională este o caracteristică mai degrabă înăscută care permite și promovează starea de bine. A fost descrisă ca o constelație de auto-percepții emoționale la nivelurile inferioare ale ierarhiei personalității (Petrides, Pita, & Kokkinaki,

2007). *Competența emoțională* presupune posibilitatea dezvoltării și conduce la conceptual de „învățare emoțională”. Ca *aptitudine*, inteligența emoțională este considerată importantă nu numai pentru înțelegerea și adaptarea emoțiilor, dar și pentru înțelegerea și integrarea ei în cogniții.

Din cauza acestor conceptualizări diferite, cercetătorii au utilizat o varietate de instrumente de evaluare a inteligenței emoționale. De obicei, cercetările empirice asupra inteligenței emoționale ca trăsătură au folosit autoraportări, cum ar fi testul lui Bar-On (1997): Emotional Quotient Inventory sau Testul de inteligență emoțională al Universității Swinburne (Palmer & Stough, 2001b).

Spre deosebire de măsurătorile pe baza trăsăturilor care depind de autoraportarea nivelurilor inteligenței emoționale ale participanților, evaluările bazate pe abilități, cum ar fi MSCEIT – Testul de inteligență emoțională Mayer-Salovey-Caruso (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002), solicită respondenților să identifice emoțiile transmise de imagini, să raporteze modul în care ar administra sau schimba emoțiile ca răspuns la scenarii ipotetice, să facă legătura între emoții și stimulii senzoriali sau să relateze circumstanțele care ar putea să schimbe stările emoționale (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). Răspunsurile sunt marcate în funcție de consensul sau evaluările experților asupra diferitelor opțiuni. MSCEIT este un instrument de performanță, măsurând inteligența emoțională în același mod în care este măsurată inteligența cognitivă.

În ciuda îngrijorărilor legate de măsurarea diferită a inteligenței emoționale, interesul privind acest concept rămâne incitant, în special în domeniul leadershipului.

Experții cu notorietate în domeniul inteligenței emoționale susțin că elementele sale, cum ar fi *empatia*, *încrederea în sine* și *conștiința de sine* sunt, de fapt, bazele leadershipului vizionar sau transformțional (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Este din ce în ce mai

acreditată ideea că inteligența emoțională este sinonimă cu o conducere eficientă. Cu toate acestea, studiile care s-au adresat acestor problematici și care au folosit instrumente de măsurare a inteligenței emoționale, au produs, uneori, rezultate contradictorii. Astfel, unele dintre acestea au condus la concluzia că inteligența emoțională influențează semnificativ leadershipul transformațional (Daus & Ashkanasy, 2005), în timp ce altele au rămas rezervate, punând în discuție chiar și validarea constructului de inteligență emoțională în sine (Locke, 2005). Există un anumit scepticism în ceea ce privește legătura dintre inteligența emoțională și influența ei asupra leadershipului (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Landy, 2005; Locke, 2005). Sunt cercetări empirice care nu au reușit să găsească corelații semnificative între inteligența emoțională și leadershipul transformațional (de exemplu, Brown, Bryant, & Rielly, 2006; Moss, Ritossa, & Ngu, 2006; Sosik & Megarian, 1999; Wienberger, 2004).

Chiar dacă forurile academice manifestă în continuare prudență, în integrarea conceptului în eșafodajul teoretic al psihologiei, inteligența emoțională a devenit o noțiune comună în vocabularul liderilor din organizații (Fambrough & Hart, 2008) și a fost preluată, fără rezerve, de specialiștii în resurse umane.

Conștientă de această provocare și dorind să depășesc platitudinea metodologiei actuale de selecție, formare și evaluare a liderilor, intenționez, în lucrarea de față, să studiez influența și determinările competențelor emoționale asupra stilurilor de conducere. Cercetările empirice care vor fi prezentate, au căutat să atingă o paletă largă și diversă de respondenți, de la studenți, masteranzi, la persoane private de libertate, de la selecția și formarea managerilor publici la influența inteligenței emoționale asupra liderilor informal. Am încercat, cu obiectivitate științifică și cu onestitate, să nu mă las sedusă de cercetările empirice prezente în literatura de specialitate, care, fie minimalizau, fie susțineau cu tărie

această interacțiune. Lindebaum (2009) aprecia pe drept cuvânt că „... în prezent, prosperă rezultatele hiperbolice pe de-o parte și dovezile empirice contrare, pe de altă parte” (p. 227), încât nu mai știi în cine să ai încredere. Desigur, nu obținerea și prelucrarea statistică a rezultatelor era problema, ci interpretarea acestora, argumentarea științifică a datelor obținute și, mai ales, clarificarea de ansamblu a acestui subiect. Cu timpul, am constatat că lipsea ceva. O relație aparent simplă: competențe emoționale – leadership nu se poate desfășura *in vitro*, ci întotdeauna într-un context organizațional. Astfel, într-o organizație întâlnim *specificități de limbaj*: comunicare în cadrul grupului, termeni tehnici, jargon, glume, bârfe, zvonuri, folosirea genurilor; *artefacte, obiecte*; aranjarea spațiului fizic de lucru, înțelesuri personale, umorul la locul de muncă, comentarii social/politice; *ritualuri*: performanțe individuale, performanțe de grup, reorientări profesionale, avansări/promovări, celebrări anuale, concedieri/excluderi, pensii (Eisenberg & Goodall, J. R., 2001, apud Constantin, 2004), cu alte cuvinte, *cultura organizațională*. Aceasta este însă parte a culturii în sensul ei general, adică a unui „ansamblu de valori care condiționează comportamentele și atitudinile acceptabile sau nu, ale membrilor unei societăți” (Constantin, 2004, p. 182).

Iată de ce ne-am propus să adăugăm la relația inteligență emoțională – leadership, evaluarea *valorilor fundamentale* în cercetarea empirică referitoare la mediul studentesc, comparativ cu mediul penitenciar și evaluarea *valorilor profesionale* în cazul managerilor publici. După cum vom vedea, *congruența dintre valorile liderilor cu cele ale adepților*, reprezintă fundamentul leadershipului transformațional.

Doresc să-mi exprim recunoștința pentru cei care m-au îndrumat și m-au încurajat să elaborez această lucrare. În primul rând,

Prof. Dr. Mihaela Roco care, cu multă răbdare și competență mi-a coordonat eforturile, m-a ajutat în selectarea bibliografiei, mi-a oferit articole științifice actuale și pertinente, m-a orientat asupra cercetărilor empirice pe care le-am efectuat. Corespondența purtată cu *Prof. Dr. Pavel Mureșan*, Universitatea din Toronto, Canada m-a îndemnat să abordez cu curaj o serie de tehnici (testul sociometric, chestionarele R.F. Bales, metoda grupului autoanalitic competent), considerate de mine perimate, dar care, după spusele dumnealui: „din păcate, cercetările actuale nu au adus, în esență, nimic nou, fiind, în prezent de neînlocuit”. *Prof. Dr. Richard E. Boyatzis*, Universitatea Case Western Reserve, U.S.A., m-a sfătuit să tratez inteligența emoțională ca o competență emoțională și, în acest fel, să o relaționez cu leadershipul, apropiind-o în acest fel de mediul organizațional. Fiind recunoscut ca unul dintre cei mai efervescenti autori în domeniul leadershipului, m-a impresionat profund faptul că mi-a oferit manuscrisul său cu privire la *liderul rezonant*, cu acceptul de a-l cita în prezenta lucrare. *Prof. Dr. S.H. Schwartz*, Universitatea din Tel-Aviv, Israel, mi-a dat acceptul să folosesc Chestionarul de Valori Fundamentale și mi-a pus la dispoziție un material consistent legat de o cercetare, pe această temă, întreprinsă în majoritatea țărilor europene. Tot asupra valorilor, *B. Voicu* – cercetător științific și conferențiar asociat la Universitatea Lucian Blaga, din Sibiu mi-a dat acceptul să citez un material nepublicat încă, fapt pentru care îi mulțumesc. Fără lucrările *Conf. Dr. Florian Gheorghe*, Universitatea Hyperion, București, nu m-aș fi descurcat în mediul penitenciar, recunoscut prin dificultatea abordărilor științifice și prin caracterul său specific. Fără nicio urmă de complezență, doresc să-mi manifest recunoștința față de *Dr. Mihaela Pușcaș*, Directoarea Penitenciarului Târgșor, care și-a rezervat mult timp să mă îndrume, să mă încurajeze, în momentele de cumpănă și să-mi confirme rezultatele cercetării empirice

efectuate asupra persoanelor private de libertate. Totodată, lucrarea sa de doctorat asupra delincvenței juvenile mi-a fost de un real folos. Îi mulțumesc *Conf. Dr. Dan Florin Stănescu*, SNSPA București, de care mă leagă o sinceră și îndelungată prietenie și cu care am colaborat la publicarea unor articole sau am prezentat comunicări la sesiuni științifice. Nu în ultimul rând, adresez toată recunoștința mea *Prof. univ.dr. Vintilă Mihăilescu*, SNSPA București care, cu stilul său jovial, aristocratic, mi-a insuflat încredere și optimism în demersurile mele academice și profesionale.

Numeroși alți colegi și prieteni au contribuit la realizarea cercetărilor empirice și, cu sinceritate, îmi exprim gratitudinea față de ei, cu scuzele de rigoare că nu-i pot menționa individual pentru contribuția lor.

La final, doresc să mă înclin în fața părinților mei, cărora le mulțumesc, niciodată îndeajuns, că au purtat povara sacrificiilor acestor ani și mi-au oferit un confort familial propice studiului.

1. Teorii contemporane asupra leadershipului

Necesitatea și importanța leadershipului

După ce termină de predat cursul despre leadership studenților săi, Gary Johns, profesor la Concordia University din Montreal are obiceiul să-i întrebe: „Contează leadershipul cu adevărat? Are el o influență puternică asupra eficienței unei organizații? Oare nu cumva ne luptăm cu morile de vânt? Poate liderii nu sunt atât de importanți pentru organizații, așa cum se crede.” (Johns, 1998, p. 315). Noi am preferat să punem aceste întrebări încă de la început. În fond, este necesar leadershipul? Liderul are un rol bine definit, obligatoriu și important? Ce nevoie avem de lideri? Cât și cum poate el să-i influențeze pe ceilalți?

De-a lungul timpului s-au adus multe argumente atât „pro”, cât și „contra” necesității liderului. Astfel, J. Pfeffer (1977) într-un articol intitulat „The Ambiguity of Leadership” citează fapte concrete, conform cărora, leadershipul contează mai puțin decât alte aspecte organizaționale. El are serioase rezerve, asupra eficienței leadershipului, apreciind că există factori care restricționează indivizii, interpreți ai rolurilor de lideri. Altfel spus, potențialul de influențare este limitat și libertatea de acțiune a liderului este, mai degrabă, aparentă decât reală. Jennifer George (2000) merge și mai departe, fiind de părere că uneori leadershipul ar fi mai mult o creație în mintea adepților, decât o caracteristică a celor care ocupă roluri

de conducere. Un alt autor (Kerr, 1977, apud Zlate, 2007) propune o analiză aprofundată a factorilor neutralizanți și substituenți ai leadershipului, cum ar fi: (1) distanța spațială mare între lideri și subordonați reduce gradul de influență reciprocă; (2) grupuri de muncă foarte coezive, cu experiență îndelungată care îndeplinesc sarcini clare și rutiniere și care dispun de propriul feedback, se descurcă foarte bine și fără lider; (3) organizații care manifesta reguli și proceduri inflexibile și cu acoperire foarte largă a majorității evenimentelor care se pot manifesta în procesul muncii, nu au nevoie neapărat de un conducător; (4) indiferența angajaților față de recompense și sancțiuni fac inutilă prezența celui care le distribuie etc.

Liderul redundant și liderul spontan

Iată un astfel de exemplu în care prezența unui lider nu este neapărat necesară. Avem o echipă formată din zece mecanici, sudori, mașiniști, care montează o linie de înaltă tensiune. Are o normă clară: la șase zile montează un stâlp de înaltă tensiune și face acest lucru de peste zece ani, timp în care echipa a rămas aceeași, unită, cu puternice interacțiuni pozitive, bazate pe încredere și ajutor reciproc. Echipa are un ton hedonic ridicat, manifestă plăcerea de a lucra împreună. Discută despre problemele pe care le au acasă, se consiliază și se ajută ori de câte ori au prilejul și de aceea foarte rar apar conflicte. Nu s-au întâmplat accidente sau evenimente deosebite și nici nu a fost nevoie de proceduri noi. Într-un astfel de caz avem de-a face cu un exemplu tipic de leadership *redundant*. Influența liderului ar fi pur și simplu formală. Sunt echipe care lucrează foarte bine când șeful este în concediu, este bolnav sau, pentru o perioadă mai lungă de timp, din diverse motive echipa nu are șef. Desigur, exemplu de mai sus este o excepție. Sunt unii care cred că astfel de cazuri reprezintă regula „se poate și fără șef”. Aceștia:

„... îl consideră pe lider doar o figură reprezentativă, simbolică, precum figura sculptată din prova corabiei. Liderul este manipulat ca o marionetă de forțele mediului. Cei care susțin această idee sunt convinși că liderii au foarte puțin control (dacă îl au) chiar și asupra propriei direcții de mișcare, și cu atât mai puțin asupra căii pe care o apucă ceilalți. Prin urmare, ideea de leadership ar fi o iluzie”(Kets de Vries, 2003, p 2).

Tot „contra” necesității leadershipului, dar dintr-o altă perspectivă, sunt cei care argumentează că există numeroși lideri utopici, distructivi, conflictuali, obedienți, oportuniști, centrați numai pe propriile interese sau pur și simplu ineficienți, care aduc serioase deservicii unei organizații, conducând-o uneori la faliment. S-au încercat tot felul de „rețete” pentru a nega necesitatea desemnării unui conducător. Sunt mici firme private care sunt conduse colegial de doi, trei asociați, egali între ei. O vreme, totul merge bine, numai că, până la urmă, unul va deveni „primul între egali” și va prelua conducerea. O orchestră simfonică din Rusia a renunțat la dirijor punând instrumentiștii față în față pentru a se putea sincroniza. A fost un eșec total. Cu mai mult timp în urmă, și Serviciul de Sănătate din Marea Britanie a dorit să renunțe la un lider desemnat. A revenit imediat asupra acestei decizii deoarece a fost o profundă dezamăgire.

Aproape natural, leadershipul este puternic legat de colectivități, viața acestora fiind de neînchipuit fără o minimă organizare și deci, fără o minimă conducere. Cele mai edificatoare argumente „pro” le întâlnim în studiile asupra leadershipului *spontan*. Acestea au identificat cel puțin două funcții importante ale conducerii: *funcția de misiune* și cea *socio-emoțională*. Prima constă în organizare, explicare, planificare și sprijinirea grupului pentru atingerea obiectivelor, iar cea de-a doua implică rezolvarea disputelor/conflictelor și menținerea unui mediu de lucru propice îndeplinirii misiunii.

Regretatul profesor Mielu Zlate, în discuțiile informale pe care obișnuia să le poarte cu studenții săi, le oferea un exemplu edificator de leadership spontan: „Imaginați-vă că patru dintre voi ați avea de cărat un dulap mai mare de la parter până la etajul zece al unui bloc. Constați cu stupoare că dulapul nu încapă în lift, deci trebuie să-l urcați pe scări. Nu ați mai făcut niciodată acest lucru în această formație. Ba, mai mult, doi dintre voi nu au cărat un dulap în viața lor. Să presupunem că sunteți puternic motivați pentru a îndeplini această sarcină. Treceți cu determinare la treabă și reușiți să-l urcați până la etajul doi. Apoi constatați că unii din voi ridică mai mult, alții cară mai puțin, lăsând greutatea pe umerii primilor; că atingeți pereții; că unul strigă: „lăsați-l jos!”, în timp ce altul insistă să continueți. La etajul cinci sunteți deja epuizați și vă manifestați fără cenzură nemulțumirile unii față de ceilalți. În mod spontan, unul dintre voi ia conducerea, devine lider. Aplanează conflictele, stabilește (planifică) pauzele de odihnă, rearanjează formația în funcție de potențialul de efort al fiecăruia, dirijează mișcările pe care trebuie să le faceți, vă încurajează etc. Sarcina devine mai ușoară și reușiți să o îndepliniți” (Zlate, note de curs).

Este un exemplu tipic de leadership spontan. Dacă pentru îndeplinirea unei sarcini aparent simple a apărut necesitatea unui lider, în cazul organizațiilor, leadershipul devine obligatoriu. Încă de acum 2500 de ani, Euripide, una dintre mințile luminate ale antichității, spunea: „Zece soldați conduși cu înțelepciune/ Vor învinge o sută fără un cap”. O organizație modernă fără conducere este de neconceput. „Organizațiile sunt ca automobilele. Nu merg singure decât la vale. Ca să funcționeze au nevoie de oameni. Și nu de orice fel de oameni, ci de oameni potriviți. De eficacitatea angajaților – mai ales a celor aflați în posturi de lideri – depinde cât de bine funcționează mașinăria organizației” (Kets de Vries, 2003, p. 1).

Un proverb arab spune: „unii oameni nu se mișcă, alții se mișcă, iar alții îi fac pe oameni să se miște.” Parafrazând, un sociolog de prestigiu, Pareto, consideră că „unii fac lucrurile să se întâmple, alții așteaptă să se-ntâmplesse, iar alții se miră că se-ntâmplă”. E ușor de precizat din ce categorie fac parte liderii. Tot pentru a caracteriza necesitatea și importanța leadershipului, Morrison (2003) argumentează: „într-o lume competitivă în care trăim și muncim, leadershipul este necesar în fiecare organizație... Suntem martorii pregătirii unei noi specii de agenți ai schimbării – indivizi care știu cum să organizeze resursele existente prin strategii inovative, iau decizii rapide, dar bine gândite și crează medii de lucru colaborative pentru a crește productivitatea angajaților” (p. 4).

În prezent, leadershipul se situează printre cele mai dezbătute subiecte din științele organizaționale (Bass, 1990; Fiedler & House, 1994; Yukl, 1998; George, 2000, Roco, 2007). Astfel, au fost propuse diferite întrebări despre leadership. Cum își motivează liderii adepții? În ce fel interacționează stilurile lor de conducere cu situațiile conjuncturale? Cum fac liderii schimbări majore în organizațiile pe care le conduc? Care sunt factorii care contează pentru un leadership eficient? La unele dintre acestea și la multe altele ne propunem să răspundem în cele ce urmează.

Lider sau manager?

Etimologic leadershipul provine de la „lead”, cuvânt anglo-saxon care înseamnă „cale”, „drum”. Verbul „laeden” înseamnă „a călători” și, prin urmare, lider (preluat în această formă în limba română), este „*cel care îi călăuzește, le arată calea celorlalți*”. Leadershipul ar fi așadar activitatea de călăuzire a altora, de către un lider, adică activitatea de conducere. Mai târziu, s-au impus, din engleza americană și termenii de „manager”, „management”.

De multe ori, noțiunile de „lider” și „manager” sunt considerate sinonime și sunt folosite la întâmplare, din cauza faptului că, în limbajul comun, ambele se referă la „cel care conduce”. Există însă unele diferențieri. Astfel, managerul este întotdeauna dependent de o organizație, ocupă un post înalt în organigramă, fiind asociat cu planul acțional. El este cel care administrează sistemul. Liderul, în schimb, poate conduce și o organizație, dar poate conduce și mișcări politice, religioase, clase de elevi sau grupe de studenți, o bandă de cartier sau o cameră cu deținuți, nefiind neapărat legat întotdeauna de aspectele formale, instituționale ale conducerii. Pe de altă parte, managerul se concentrează, în principal, pe *misiunea și obiectivele organizației*, pe când liderul este centrat pe *oamenii* cu care el poate duce la îndeplinire aceste obiective, pe interesele lor individuale pe care le transformă în interese comune. Dacă acestea coincid cu cele ale organizației atunci ne aflăm în cazul unui *manager-lider*, de obicei foarte performant, situație în care cele două concepte se suprapun (Constantin, 2004).

Este interesant de amintit că, la început, termenul de leadership era folosit în teoriile psihologiei sociale ale grupului mic, mai ales pentru definirea conducerii informale. După cum vom vedea, liderul informal apare în mod spontan și natural din dinamica grupului, el nefiind numit, ca în cazul liderului formal, ci ales. Multă vreme, partea informală a conducerii a fost neglijată. În fond, se considera că managerul, conducător numit, acoperea în fișa postului majoritatea funcțiilor specifice conducerii: planificare, organizare, coordonare și control. El trebuia să angajeze oameni potriviți, să-i motiveze, să determine participarea lor efectivă la activitățile organizației, să formeze echipe și colective de lucru, să negocieze și să rezolve disensiunile din interiorul organizației, dar și din afara ei și, mai ales, să asigure dezvoltarea organizației în direcțiile stabilite. Oricât de frumoase erau intențiile, oricât de

provocatoare erau scopurile organizației, ele erau greu de atins, deoarece managerii nu știau *cum să-i facă pe oameni să-i urmeze* și, mai ales, *cum să-i facă să participe afectiv*. Încă din anii '60 ai secolului trecut existau voci care clamau că este imperativ necesar ca managerul să fie pregătit și ca lider. Așa se face că, între anii '70-'80, deceniu numit, pe drept cuvânt, ca „deceniul resurselor umane”, în teoria conducerii s-a produs translația de la management spre leadership. Din acest moment, leadershipul s-a bucurat de o dezvoltare impetuoasă.

În prezent, liderului i se cere:

- Să „tragă”, nu să „împingă” organizația, mai ales în momentele grele.
- Să cucerească încrederea angajaților, să fie demn, cinstit, să-i respecte și să nu-i dezamăgească.
- Să prezinte angajaților scopurile generale ale organizației, iar recompensele să fie specifice.
- Să tolereze și să respecte diferențele individuale, și să încurajeze inițiativa fiecăruia.
- Să aibă așteptări înalte propunând obiective din ce în ce mai mobilizatoare, pentru a menține o tensiune pozitivă.

Se observă că, față de management, leadershipul face trecerea de la dezvoltare și optimizare, la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții, la performanța de roluri, de la dirijarea oamenilor, la inspirarea și mobilizarea lor.

În ceea ce ne privește, vom folosi noțiunea de „lider” sinonim cu „șef” sau cu „conducător” și „leadership” sinonim cu „conducere”, care provin mai mult din perspectiva reflexiei psihologice și psihosociale (Zlate, 2004, 2007) decât termenii de „manager” sau de „management” care provin, mai degrabă, din perspectiva științelor economice.

Liderul formal și liderul informal

Conceptual, liderul nu poate fi analizat cu lejeritate. De aceea, pentru clarificare trebuie amintită clasificarea liderilor după statutul de recunoaștere oficială. În acest sens, întâlnim: *liderul formal*, cu un loc bine precizat în organigramă, cu o fișă a postului în care se stipulează distinct activitatea de conducere, organizare și control, precum și cu responsabilitățile bine definite, pe de-o parte, și *liderul informal*, pe de altă parte, care are un caracter neoficial, locul său fiind mai distinct în sociogramă decât în organigramă, dar care de multe ori, are o putere de influență mai mare asupra adeptilor decât liderul formal. După modalitatea prin care ajung lideri, deosebim *lideri aleși* și *lideri numiți (desemnați)*. Liderul informal este întotdeauna ales, pe când cel formal e mai degrabă numit, dar în spiritul principiilor democratice, poate fi și ales (parlamentari, primari etc.). Uneori, liderul formal se identifică cu cel informal. Este un caz ideal când puterea de influență a liderului este foarte mare. Sunt cazuri în care liderul informal „uzurpă” statutul liderului formal și câteodată dorește și chiar reușește să-i ia locul.

În dinamica grupului poate exista și așa numitul *lider emergent*, care „... se impune treptat din interiorul grupului, geneza lui este mai lentă și uneori insidioasă” (Îluț, 2004, p. 183). Acesta poate deveni lider informal și uneori, chiar lider formal. Oricum, dacă structura formală a unui grup este mai degrabă stabilă, rareori modificată, structura informală este mult mai dinamică presupunând dese coagulări, dispariții sau apariții unor noi subgrupuri, fiecare având un lider informal mai puternic sau mai slab.

Misiunea liderului: conducerea

Există nenumărate definiții ale conducerii (Zlate, 2004, 2007). Înțelegerea clasică definește conducerea ca fenomen de *influență socială*, respectiv realitatea modificărilor produse într-un comportament de către un alt comportament. „Conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate” (Tannenbaum, Weschler, Massarik, 1961, apud. Zlate 2004, p. 23).

Yukl (1994) merge în aceeași direcție, apreciind că leadershipul este procesul prin care un membru al grupului (liderul) îi influențează pe ceilalți membri *în vederea atingerii unor scopuri specifice grupului*.

Conceptul generic de „influență socială”, necesită însă unele precizări. În primul rând apare cu claritate ideea că leadershipul se bazează pe *relaționare*, pe legăturile care se stabilesc între cei care conduc și cei conduși. Eficiența conducerii depinde de abilitatea liderului de a construi și alimenta această relaționare, care trebuie să îi motiveze pe cei conduși pentru realizarea obiectivelor propuse. O relaționare eficientă se realizează doar în condițiile unei *comunicări* calitative. Doar o simplă „comunicare”, superficială, de complezență, pentru a fi perceput ca „popular”, nu este suficientă. Liderul trebuie să fie foarte atent la elaborarea mesajului, la modalitățile de expunere în fața subordonaților și să știe să convingă.

Pe de altă parte, nu numai liderii, ci și persoane conduse din grup pot induce o serie de influențe asupra liderului. Este deci un proces biunivoc dar, în același timp, asimetric. În cazul liderilor,

influențele sunt centrate pe atingerea obiectivelor propuse, deci nu influențe spontane, ci direcționate într-un sens precis, determinat. Și importanța lor este diferită. Liderul exercită influențe mai puternice, deoarece poziția lui în cadrul grupului îi conferă *puterea de a împărți recompense și sancțiuni*. Ajungem astfel la conceptele de *autoritate* și *legitimitate* care concură la îndeplinirea obiectivelor prin *puterea* ce i-a fost conferită liderului sau, în cazul liderului informal, pe care și-o autoasumă. De fapt, atributul principal al liderului este *puterea*, conferită sau autoasumată. Lipsit de putere, actul de conducere devine lipsit de conținut. Iată de ce unii autori (Roco, 2007) îndeamnă la studierea în profunzime a puterii. „... Teoria și practica conducerii ar trebui să acorde un interes mai direct relației dintre conducere și putere și să analizeze cât mai profund bazele puterii, semnificația puterii pentru lider și subalterni și, foarte important, motivația pentru putere (intrinsec/extrinsec) dacă este compensatorie pentru alte aptitudini și atitudini ale persoanei, dacă există complexe ale puterii compensate și efectele acestei situații asupra tuturor celor implicați în procesul de conducere” (Roco, 2007, p. 85).

Parson (1964) privește puterea ca fiind acea capacitate generalizată de a mobiliza resursele în scopul atingerii obiectivelor. G.A. Cole (2000) înțelege prin putere capacitatea de a obține rezultate de la oameni, prin influențarea comportamentului acestora, indiferent dacă această capacitate este încurajată sau nu de către organizație. Constantin (2004) consideră că nevoia de putere este o trăsătură de personalitate și constă în „dorința internă de a-i dirija pe alții, ca și de a controla mediu” (p. 166). La Schwartz (2006) puterea este o valoare fundamentală. Johns (1998) este mai explicit și definește puterea prin „capacitatea de a influența pe alții aflați într-o stare de dependență” (p. 38). Oricum ar fi fost înțeleasă, puterea înseamnă *a lua decizii*, a hotărî asupra mersului înainte al organizației.

Se afirmă (Tourish, 2008) că mediul de afaceri și societatea în ansamblul ei, au suferit mai degrabă din cauza unei conduceri prea puternice, decât din cauza unui leadership sărac, slab sau narcisist. Sunt lideri pentru care puterea reprezintă un scop în sine. Exercițarea puterii conferă, pe lângă privilegii, recunoaștere, posibilitatea de a-i constrânge pe ceilalți sau a le acorda recompense, precum și o sursă de mare satisfacție. „Puterea aferentă funcției” se bazează pe autoritatea care însoțește statutul liderului. Când puterea este înfățișată ca fiind omniprezentă dar prost definită (dacă totul este putere, atunci niciuna dintre formele sale nu contează mai mult decât alta), atunci oportunitatea de a pune sub semnul întrebării manifestările ei concrete este mult redusă. Toate luptele și dezbaterile devin doar manifestări noi de putere și, prin urmare, sunt inutile.

Într-o lucrare mai veche (French & Raven, 1968, apud Johns, 1988), dar de atunci citată deseori de mai mulți autori (Sytych, 2007) sursele puterii sunt:

- *Puterea coercitivă*, bazată pe inducerea fricii;
- *Puterea recompensei*, bazată pe stimulente;
- *Puterea legitimă*, care derivă din poziția pe care o ocupă liderul;
- *Puterea expertă*, care rezultă din cunoștințe și abilități deosebite ale liderului;
- *Puterea referinței*, care presupune că liderul are resurse atractive și anumite trăsături personale, cum ar fi carisma, spre exemplu.

Puterea coercitivă se referă la faptul că deținătorul puterii exercită influența, în principal, folosind pedeapsa și/sau amenințarea. Se întâlnește în organizații care presupun o disciplină necondiționată (militare, sportive, unele confesiuni religioase etc.), dar și în grupuri conduse de un lider informal (gașcă de cartier, grupuri

extremiste, sataniste etc.). Dacă la primele, legitimitatea liderului de bazează pe tradiție (spre exemplu, disciplina de fier a marinei britanice), în cazul celor din a doua categorie liderul induce membrilor grupului o puternică obediență. Liderul care se bazează pe puterea coercitivă impune niște reguli nediscutabile, pretinde o supunere necondiționată și instaurează un regim dur, opresiv. Ivan cel Groaznic, Vlad Țepeș sau Împărăteasa Wu (690 – 705 d.Hr.) în China au impus un regim crud, de teroare.

Din cauza faptului că pedeapsa generează o stare emoțională negativă, perturbatoare, dezvoltând o rezistență uneori semnificativă din partea angajaților, în mediul organizațional (ca și în educația copiilor) puterea coercitivă este folosită din ce în ce mai puțin.

În schimb, *puterea recompensei*, ca formă concretă a unei motivații pozitive, pornește de la forme simple (laude, complimente, flătări), până la recompense bănești, avansări, delegarea anumitor atribuții de conducere sau chiar numirea într-o funcție de conducere. În domeniul privat, recompensa poate merge până la atribuirea unor părți sociale din capitalul societății comerciale și/ sau ridicarea la rangul de partener. Starea emoțională pozitivă indusă de recompensă acționează, în cele mai multe cazuri, ca stimulent pentru obținerea unor rezultate notabile. Sunt relativ puține persoane care rămân indiferente și nu sunt stimulate de recompense.

Puterea legitimă presupune acordul și disponibilitatea angajatului de a se supune, de a respecta întocmai directivele șefului. În organigramă fiecare angajat ocupă o anumită poziție. Unii sunt în vârful piramidei, alții sunt situați la baza acesteia. Puterea legitimă derivă tocmai din faptul că cei aflați într-o poziție superioară au dreptul de a le atribui sarcini sau misiuni celor aflați în subordinea lor. Cu cât urcăm spre vârful piramidei, cu atât acest lucru este mai legitim. Șefii aflați pe o poziție egală în organigramă nu au toți

aceeași legitimitate. Contează structura ierarhică. O persoană aflată pe o funcție de execuție are un șef, dar acesta are, la rândul său, un alt șef și tot așa până la șeful cel mare (Big Boss). Persoana respectivă va fi supusă numai acestora pe linie ierarhică și nu tuturor șefilor din organizația respectivă.

Dacă, în general, puterea coercitivă induce, așa cum am văzut, rezistența angajaților, puterea recompensei și cea legitimă sunt acceptate de aceștia (Fig. nr. 1). Urmează două alte tipuri de putere (puterea expertă și puterea referinței), care depășesc acceptarea și conduc la angajamentul liber consimțit al subordonaților.

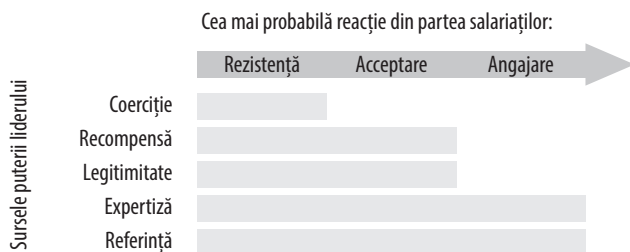


Fig. nr. 1 – Reacțiile salariaților la diferite surse de putere
(apud Johns, 1998, p. 391)

Puterea de expertiză provine din cunoașterea, la nivel înalt, a instrumentelor, metodelor, tehnicilor și procedurilor din mediul în care lucrează. Ea este deținută de o persoană care are acces la anumite informații de interes din mediul organizațional respectiv sau deține o expertiză recunoscută și apreciată de ceilalți. Este o persoană care aparține capitalului intelectual al organizației și care va putea fi cu greu înlocuită. Este mai ales întâlnită în domeniul științific și tehnic, dar le găsim și în mediul financiar, bancar sau la nivelul unor organizații oarecare. Astfel de persoane sunt relativ rare, dar puterea lor de influență asupra celorlalți este deosebit de consistentă. Expertul nu trebuie neapărat să fie lider.

Se pune întrebarea dacă un lider trebuie să aibă cunoștințe aprofundate din totalitatea compatiimentelor care compun o organizație. Desigur că nu. În cazul unor organizații mari acest lucru nu este posibil. În fond, un dirijor nu trebuie să știe să cânte la toate instrumentele orchestrei sale. Mai mult, chiar dacă cunoaște unul sau ma multe instrumente, el nu trebuie să atingă perfecțiunea unui instrumentist. În schimb, el trebuie să știe un lucru foarte important. Să-i facă pe ceilalți să cânte împreună într-o deplină armonie.

Puterea referinței apare în momentul în care un membru al grupului este simpatizat de ceilalți datorită unor însușiri personale. Relațiile interpersonale sunt deosebit de importante în procesul de influență – urmăm sfaturile unui prieten, mai degrabă, decât pe cele ale unei persoane indifferente nouă. Dacă persoana simpatizată este lider atunci membrii grupului se identifică cu el și doresc să fie influențați de personalitatea acestuia. Astfel se estompează fenomenul de rezistență, care însoțește de obicei influența. După cum vom vedea, avantajul consistent al liderului transformațional-carismatic este acela că membrii grupului nu manifestă rezistență, ci chiar vor să fie influențați, deci conduși. Iată de ce Weber (1974) vorbea despre *legitimitatea carismatică*, ca o formă specială de legitimitate.

Încă din 1978, Theodore D. Kemper remarca în lucrarea *A Social Interactional Theory of Emotions*, „că majoritatea emoțiilor își au originea în relațiile sociale, care se formează pe baza distribuirii puterii (autorității) și a statusului (prestigiului)” (Kemper, 1978, apud Chelcea, 2007, p. 91). Este evident că, față de putere care este de obicei conferită liderului numit, prin acte normative, instituționale, *prestigiul* e mai mult o problemă psihosocială, la nivelul interacțiunii dintre lideri și subordonați, decât una birocratică. *Prestigiul liderului* se cucerește greu și trebuie în permanență

stimulat. El dă încredere angajaților din organizație, oferă securitate, satisfacție, optimism și un confort psihologic ridicat. Prin opoziție, un prestigiul scăzut al liderului generează anxietate, frică față de evoluția organizației, depresie și nevroză.

În fine, o ultimă caracteristică a conducerii, dar la fel de importantă, este *responsabilitatea* liderului față de îndeplinirea/ neîndeplinirea obiectivelor organizației, de atingerea standardelor de calitate, de evaluarea și stăpânirea fenomenelor psihosociale care se dezvoltă la nivelul organizației. Responsabilitatea reprezintă sentimentul intern al datoriei față de organizație, care induce autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor primite sau asumate. Responsabilitatea liderului este legată de răspundere, adică ceea ce datorează el organizației pe care o conduce și, totodată, recunoașterea dreptului superiorului de a controla și de a solicita și primi rapoarte, dări de seamă privitoare la activitatea depusă.

În afară de cele șapte caracteristici, *relaționare, influență, putere, decizie, comunicare, prestigiu și responsabilitate* despre care am vorbit până acum, sunt și multe alte atribute, care pot defini liderii în general. Mai recent, a fost dezvoltată ideea că liderii trebuie să-și descopere *identitatea proprie*, autentică. Atunci când își pun în practică actul conducerii, prin *autenticitate* vor fi mult mai eficienți (Avolio & Gardner, 2005). Totuși, ceea ce este privit ca autentic, de cele mai multe ori, depinde de poziția liderului în ierarhiile sociale, care sunt impregnate de probleme ca gen, ierarhie, emoții și putere. Atunci în mod ironic, autenticitatea este înfățișată în termeni de universalism, umanism, toleranță etc., doar pentru a apărea într-o lumină favorabilă. În realitate, toți, inclusiv liderii, au o varietate de Euri pe care le pot adopta, și pe care le proiectează în acord cu ceea ce este important într-un anumit context.

Competențele și trăsăturile de personalitate ale liderului

Multă vreme s-a crezut că liderii se nasc cu niște trăsături speciale, rar întâlnite la majoritatea oamenilor. Spre sfârșitul secolului al XIX-lea exista o teorie foarte populară a „Marelui Om”, care susținea că există o minoritate restrânsă, înzestrată din naștere cu un set de abilități speciale, inexplicabile și imposibil de înșușit de către ceilalți „muritori”, care le atribuie calitatea de lideri, de eroi. Este vorba despre liderul providențial, mesianic care, în acest fel își consolida autoritatea prin o legitimare adesea ezoterică. Regii, spre exemplu, erau „unșii lui Dumnezeu”. O răzvrătire împotriva acestora devenea o blasfemie. Interogarea și reflexia academică a spulberat în mare parte acest mit, deoarece până acum, nimeni nu a descoperit calitățile unui lider înnașcut. Trăsăturile de personalitate ale liderilor sunt comune cu ale „muritorilor de rând” poate doar o atitudine de dominare să facă diferența și modul, uneori aparte, de relaționare a anumitor trăsături de personalitate între ele. Optimismul acestei asumptii rezidă în faptul că, în condițiile prezenței unor anumite aptitudini oricine se poate forma ca lider, prin dezvoltarea unor trăsături de personalitate și a unor competențe specifice. Astfel, se știe că sunt persoane care nu vor să fie lideri. Nu vor să „iasă în față”, nu vor să se expună, sunt discrete, manifestă o anumită docilitate și se simt bine gestionându-și problemele proprii și nu pe ale altora. Temperamental și/sau atitudinal, nu au tendința de a conduce și vor rămâne executanți toată viața. Alții, încă de mici, se manifestă dominatori, îi organizează și le trasează sarcini celorlalți copii, îi laudă sau îi mustră etc. Într-un anumit context al vieții lor, aceștia pot deveni lideri. La ei vom întâlni niște trăsături de personalitate specifice, dar care

sunt departe de a fi foarte rare sau considerate învăluite într-un aer aproape mistic.

Arthur Cotterell, Roger Lowe și Ian Shaw (2012) studiază personalitatea marilor conducători antici și reușesc să identifice anumite trăsături și competențe mai deosebite, mereu actuale, dintre care vom analiza câteva.

Curajul – Într-o lume războinică curajul era considerat o primă virtute pentru un conducător. Acesta trebuia să știe să lupte, să-și asume riscuri, să dea dovadă de o voință puternică, să manifeste din plin cutezanță și temeritate. Dar nu aroganță. Aroganța stârnește reacții repulsive și estompează factorii motivatori. Tentația aroganței era, și încă mai este, foarte puternică, deoarece, așa cum afirma La Bruyère, în mod nefondat, ea este confundată cu „măreția caracterului”.

În lumea modernă curajul liderului este tot atât de necesar, chiar dacă nu se mai referă la o luptă deschisă, cu sabia în mână, ci la impetuoșitatea susținerii propriilor idei. Abraham Lincoln, Winston Churchill sau Margaret Thatcher sunt exemple ale unor lideri curajoși, care au reușit în pofida situațiilor ostile prin care au trecut. Tot așa, Martin Luther King, Rosa Smith sau Nelson Mandela, militanți pentru drepturilor omului, și-au impus idealul lor de libertate, uneori chiar cu prețul vieții.

În mediul organizațional liderii au nevoie de fermitate, tărie de caracter și cutezanță pentru a implementa decizii strategice, uneori cu efecte negative asupra angajaților, dar benefice pentru organizație.

Asumarea riscului și luarea unor decizii optime – Un proverb franțuzesc spune că „Qui risque, gagne!” (Cine riscă, câștigă!), iar în leadershipul organizațional se afirmă: „Dacă suprimăm riscul, suprimăm profitul”. Atenție însă, aceste două aserțiuni nu sunt întotdeauna adevărate. Există multe situații când asumarea necontrolată a unor riscuri a dus organizația la faliment. Liderul nu trebuie să fie

un aventurier care joacă periculos în căutarea adrenalinei. Pentru a intelectualiza modul optim de asumare a riscului a apărut o nouă disciplină: managementul riscului. Aceasta prezintă modalitățile de evaluare realistă a riscurilor, acțiuni pentru neutralizarea lor sau asumarea acestora pentru realizarea unor beneficii etc. Revenind pe tărâmul psihologiei organizaționale, putem afirma că cercetările empirice privitoare la asumarea riscului de către lider au pus în valoare experiența acestuia, dar și decizii bazate uneori exclusiv pe intuiție, mai ales când informațiile care au stat la baza acestor decizii au fost precare și deficitare.

Decizia reprezintă elementul esențial al activității unui lider, mulți autori afirmând că a conduce nu înseamnă altceva decât a lua decizii. Cele cinci funcții clasice ale conducerii sunt impregnate de procesul de luare a unor decizii:

- *Diagnoza* reprezintă funcția primară a conducerii. Principalele ei obiective sunt: analiza realității, prin intermediul căreia sunt furnizate și procesate datele necesare luării deciziei; anticiparea obstacolelor; inițierea unor măsuri care să favorizeze implementarea deciziei.
- *Proгноza* se referă la modalitatea de a gândi probabilistic și prospectiv asupra modificărilor stărilor sistemului organizațional, ca urmare a implementării deciziei.
- *Organizarea* constă în crearea structurilor organizaționale pentru realizarea deciziei.
- *Coordonarea* reprezintă intervenția operativă în funcționarea părților sistemului organizațional, în vederea armonizării lor.
- *Controlul* vizează modalitatea prin care se verifică aplicarea deciziei.

Succesul sau eșecul activității de conducere, dar și performanțele unui lider depind în mare măsură, de calitatea deciziilor luate.

Gestionarea conflictelor – Nu există colectivitate umană în care să nu apară dezacorduri între oameni. Uneori, acest lucru este benefic deoarece discuțiile în contradictoriu pot perfecționa unele proceduri, le pot acorda cu dinamica permanentă din cadrul organizației sau pot iniția proceduri noi. Dacă sunt bazate pe argumente tehnice, raționale, aceste discuții pot îmbrăca forme creative. Creativitatea de grup este întotdeauna superioară celei individuale. Liderul poate stimula conflictul de idei pentru perfecționarea continuă a muncii. Când opoziții se confruntă însă în registru emoțional, atunci conflictul poate afecta climatul organizațional. Managementul conflictelor este o disciplină relativ nou apărută care se referă, printre altele, la modalități de anticipare/rezolvare de către lider a conflictelor din cadrul unei organizații.

În organizații pot exista conflicte interne și conflicte externe, respectiv între organizație și alte organizații concurente sau parteneri. Pe de altă parte, conflictele pot fi caracterizate în funcție de amplitudinea lor în ușoare (scăzute), medii și ridicate. Atitudinea și, pe cale de consecință, intervenția liderului trebuie să fie diferită de la caz la caz. Astfel, în cazul conflictelor ușoare, de obicei între doi angajați, el trebuie să delege un alt membru al echipei, care se bucură de simpatie și are un ascendent moral asupra acestora pentru a stinge conflictul. Cu alte cuvinte, chiar și în cazul unor conflicte minore, liderul nu trebuie să le ignore, să se facă că nu le vede. Intervenția sa directă se impune în cazul unor conflicte medii și, mai ales, a celor majore. Aici confruntarea sa directă cu unele persoane nu poate fi evitată. Deseori liderul nu are răbdare să-i asculte pe ceilalți, este grăbit, precipitat, trage concluzii superficiale și ia decizii echivoce. Marele înțelept Solon spunea: „Dacă ai învățat să asculți, te vei pricepe să comanzi”. Modul cum va rezolva aceste conflicte va da valoare liderului în ochii celorlalți.

Prevenirea conflictelor este o cale mai laborioasă dar, de multe ori, sigură pentru evitarea acestora. Se știe să sunt persoane complice care refuză altercațiile cu colegii. Există însă și persoane nevrotice, frustrate, complexate, puternic conflictuale, care generează altercații din orice și otrăvesc climatul emoțional al echipei. Prin mijloace psihopedagogice eficiente, dar și prin măsuri administrative, liderul poate să le determine să devină mai agreabile.

Integritatea – este o trăsătură de caracter cu un înțeles destul de neclar. De multe ori, se confundă cu consecvența, chiar dacă este îndreptată într-o direcție greșită, cu discreția care, exacerbată, conduce la secretomanie sau se confundă integritatea cu loialitatea necondiționată față de organizație. Integritatea are un conținut moral reprezentat prin verticalitate, cinste, adeziune nezduncinată la adevăr, modestie (recunoașterea propriilor defecte și a propriilor greșeli), onestitate, principialitate (cod etic) și, mai ales, prin afișarea acestora indiferent de interlocutor sau de situație. Din gestică, postură și, mai ales, din modul de abordare a unei discuții, îți poți da ușor seama că te afli în fața unui om integru, străin de bârfe, cleveteli, combinații, lingușeli și interese oneroase. Integritatea conduce la apariția atașamentului subordonaților față de lider. Un lider integru este incapabil de infidelitate față de datorie, obligații sau promisiuni. În sondajele privitoare la trăsăturile de personalitate cele mai apreciate la un lider de către subordonații săi, se remarcă două trăsături, onestitatea (sinceritatea) și dreptatea (comportament nepărtinitor), care marchează cele mai mari scoruri. Un elev, spre exemplu, nu apreciază neapărat un profesor permisiv, „bun la suflet”, apropiat care nu lasă corigenți și acordă cu larghețe note mari. După mulți ani de la terminarea școlii, vor rămâne în memorie profesorii integri, drepecți, care au apreciat corect (după merit) cunoștințele elevului. De altfel, Aristotel numea dreptatea printre cele patru virtuți cardinale, alături de înțelepciune, cumpătare și

tărie, iar legiuitorul roman Justinian considera că dreptatea este voința constantă de a da fiecăruia dreptul său ori ceea ce i se cuvine (Adair, 2007).

Atitudinea creatoare – orientarea spre nou, deschiderea spre experiență, acceptarea și adaptarea la schimbare și, mai ales, încurajarea subordonaților să gândească creativ, să inoveze, să perfecționeze, să experimenteze este, de cele mai multe ori, sursa profitului constant. Sectorul organizațiilor mici (asociații familiale, societăți cu răspundere limitată) este caracterizat printr-o accentuată volatilitate. Un număr impresionant dintre acestea dispar în fiecare an. Rezistă doar acelea care promovează inovația, vin pe piață cu ceva nou, insolit și, în felul acesta, atrag cumpărătorul.

Creativitatea este determinată de îmbinarea optimă între aptitudini și atitudini creatoare (Popescu Neveanu, note de curs). Se cunoaște faptul că, față de cea individuală, creativitatea de grup este superioară datorită faptului că multiplică foarte mult aspectele intelectuale, emoționale și motivaționale implicate în actul creativ. Motorul creativității de grup trebuie să fie liderul. Stimularea creativității echipei se realizează continuu, încurajând pe membrii acesteia să gândească altfel, să fie flexibili, să fie curioși, să cerceteze și să descopere, să îmbunătățească, să formuleze probleme chiar dacă nu au încă soluții pentru ele. Găsirea unei soluții presupune, în primul rând, formularea unei probleme. De multe ori, nu se poate spune cine a fost mai creativ, cel care a rezolvat o problemă sau cel care a formulat-o pentru prima oară. De aceea, în creativitate „problem finding” este la fel de importantă ca și „problem solving”. Liderul poate dezvolta un mediu creativ în interiorul echipei, formulând probleme, încurajând polemicile constructive, eliminând cenzurile legate de statut, experiență, gen, vârstă etc., care frânează prezentarea unor idei în fața echipei. În astfel de situații, critica e interzisă, la fel și spiritul defetist („nu se poate”, „este imposibil”), iar

paternitatea soluției nu mai este individuală, ci este a echipei în totalitatea ei. În Statele Unite foarte rar, un patent are un singur autor.

Persoana creativă este dezinhibată, nonconformistă, ingenioasă, se adaptează greu unor reguli rigide și acceptă mai puțin autoritatea. De aceea ne așteptăm să o găsim, mai degrabă, în organizații mici (IMM-uri) decât în corporații. În Statele Unite, companiile mici sunt o sursă majoră de inovație, cu mult peste companiile mari (Cotterell, Lowe & Shaw, 2012). Pentru a ține pasul, corporațiile au propriile departamente de cercetare, inovare și dezvoltare cărora le dedică bugete însemnate.

În psihologie există o multitudine de metode pentru stimularea creativității de grup. Dintre acestea amintim *brainstorming-ul*, desul de aplicat în organizații dar într-un mod superficial și departe de rigoarea unei metode științifice, *sinectica* inițiată de W. Gordon, *Philips 66*, *caietul de notițe* etc.

Influențarea și motivarea subordonaților – Esența actului de conducere constă în capacitatea liderului de a-și influența și motiva subordonații. R. Tannenbaum, J. Weschler și F. Massarik (1961, apud. Zlate, 2004, p. 23) defineau conducerea ca „... influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unor scopuri determinate”. Relevant în această definiție este faptul că vectorul principal al influențării este comunicarea. Influența este reciprocă, în sensul în care, membrii echipei pot, la rândul lor, să influențeze deciziile șefului, de obicei, într-un sens profitabil pentru ei. De aceea se vorbește despre „puterea de influență” a liderului care, în principal, constă în motivarea angajaților asupra atingerii obiectivelor organizației.

Există o multitudine de metode și tactici prin care un lider poate influența angajații. Amintim câteva (Yukl, Fable & Young, 1993, apud Cotterell & colab., 2012):

- Persuasiunea rațională – susținerea punctului de vedere prin intermediul unor argumente tehnice (fapte concrete, statistici, raționamente logice);
- Apeluri inspiraționale – punerea în discuție a unor valori, idealuri și aspirații unanim recunoscute;
- Consultarea – declanșarea disponibilității de schimbare a punctului de vedere, dacă ceilalți demonstrează că au dreptate;
- Apeluri personale – invocarea prieteniei și a loialității pentru obținerea unui acord;
- Schimbul – afișarea perspectivei obținerii unor beneficii în schimbul consensului;
- Tactica formării de coaliții – în situația în care liderul anticipează că problema va suscita serioase rezerve, va convinge mai întâi câteva persoane (apostoli), care au o mare influență asupra celorlalți. Apostolii vor coagula apoi, acceptanța celorlalți;
- Presiunea – utilizarea dispozițiilor, amenințărilor și a îndemnurilor ferme (apelul la constrângeri) de a se conforma;
- Apelul la legitimitate – revendicarea autorității liderului, trimiterea la politicile, regulile și tradițiile organizației;

Ultimele două sunt considerate „primitive” și de obicei sunt utilizate în situații de criză. Ele pot avea un efect imediat, dar pe fond, îndepărtează emoțional liderul de subordonați.

Stiluri de conducere

Liderul și conducerea în general, au atras atenția oamenilor încă de la începuturi. Dar preocupări mai sistematice au apărut odată cu inițierea studiilor de psihologie socială, adică prin anii '20 – '30 ai secolului trecut. Meritul recunoscut îi revine, în acest sens, lui Kurt Lewin. Acesta, împreună cu R. Lippitt și R. White

au paternitatea celor trei stiluri de conducere, devenite „clasice”: *autoritar*, *democratic* și *laissez-faire*. Cercetările empirice, foarte numeroase, au dovedit că acestea au o relativă constanță și aparțin mai degrabă structurii de personalitate a liderului, decât cerințelor contextuale. Cu alte cuvinte, se acredita ideea că, anumite trăsături de personalitate pot determina stilul de leadership, liderul ținând prea puțin cont de context și de caracteristicile grupului pe care îl conduce. Percepția comună dar simplistă, privitoare la faptul că din cele trei stiluri, unul este „bun” (democratic) și celelalte două sunt „indezirabile” (autoritar și *laissez-faire*) a contribuit la amplificarea cercetărilor. Astfel, după cel de-al doilea război mondial, apar teoriile comportamentaliste ca o reacție la modelul trăsăturilor. Acestea pun accentul nu pe trăsăturile de personalitate specifice liderului, ci pe comportamentele acestuia, atitudinile și orientarea acestuia asupra conducerii. Ralph Stogdill (1974) inițiază un studiu amplu la Universitatea din Ohio, care constată că, în situații reale, comportamentul liderului se centrează pe dimensiunea structurală (*orientat în sarcină*), ori pe cea relațională (*orientat spre individ*). În fapt, orientarea spre sarcină sau spre individ, de care vorbește R.Stogdill, se referă la cantitatea și importanța deciziilor luate de lider, anume la prevalența unora asupra celorlalte (Fig. nr. 2).

Liderul orientat preponderent *spre individ*, manifestă un comportament centrat pe dezvoltarea relațiilor interpersonale, stimulând consultarea angajaților înainte de luarea unor decizii importante, întronarea unui climat de considerație, încredere și respect reciproc, oferind căldură, grijă și sprijin acestora.

La celălalt pol, liderul orientat *spre dimensiunea structurală* are în vedere preponderent, comportamente care vizează îndeplinirea scopurilor organizației, precum definirea rolurilor subordonaților, repartizarea sarcinilor, planificarea activităților, controlul, recompensarea sau sancționarea lor.

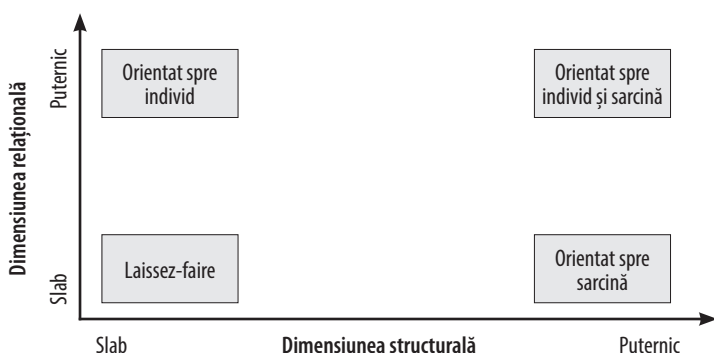


Fig. nr. 2 – Modelul bidimensional de leadership (Stogdill, 1974)

Cam în aceeași perioadă, cercetările de la Universitatea din Michigan, conduse de R. Likert au confirmat modelul bidimensional și au ajuns la concluzia că stilul de conducere orientat spre angajați este mai eficient decât celelalte (Constantin, 2004). Pe cale de consecință, stilul slab orientat în sarcină și slab orientat către oameni este cel mai ineficient (laissez-faire). Ar fi preferabil stilul de conducere orientat puternic atât telic (spre scop), cât și spre indivizi. Dar, pe lângă faptul că nu e ușor de atins, el pretinzând calități și eforturi deosebite din partea liderului, nu este eficient în toate situațiile. Uneori, datorită relațiilor emoționale puternice dintre lider și subordonați, el conduce la un coping bazat pe filtrarea informațiilor, în așa fel încât șeful să afle numai „vești bune” (Iluț, 2004).

Stilurile de conducere puse în evidență de Școala din Ohio și respectiv de Școala din Michigan, nu se referă numai la luarea deciziei, ci și la implementarea acesteia, adică la intervenția liderului în efectuarea sarcinilor propuse. *Stilul directiv* presupune urmărirea pas cu pas a execuției și orientarea în amănunt a subordonaților. *Stilul permisiv* urmărește numai rezultatul, angajații având libertatea de a-și alege mijloacele și de a lucra cum doresc (Baron et. al., 1998).

Teoriile clasice asupra stilurilor de conducere, prezentate până acum, au generat, după un timp, o adevărată hemoragie de pseudoteorii, unele destul de atrăgătoare pentru un cititor neavizat, dar, mai toate, superficiale din perspectivă științifică. Nu le mai amintim deoarece se regăsesc în broșuri de popularizare sau pe internet.

O teorie viabilă, care a suscitat interes academic, conducând la un număr mare de cercetri empirice, este modelul gamei complete de leadership propus de B.M. Bass și B.J. Avolio (1999, 2009). Acești autori consideră că putem detecta trei stiluri principale de conducere: *laissez-faire* și *tranzacțional*, bine cunoscute în literatura de specialitate, dar și un al treilea stil, numit de J. Burns *tranformațional*, care reprezintă o nouă paradigmă asupra leadershipului. În lucrarea de față ne vom centra demersurile explicative asupra acestui stil de conducere. Și cum stilul tranformațional este legat de un alt stil, oarecum istoric, cel *carismatic* (Avolio & Bass, 1988; Avolio & Yammarino, 2002) vom începe prin a-l prezenta, în primul rând, pe acesta.

2. Liderul carismatic

Istoric

Dintre teoriile leadershipului, cea a conducerii carismatice este cea mai veche. De foarte mult timp, oamenii au fost seduși de conducători puternici (politici, militari sau religioși), de adevărați eroi pe care supușii i-au urmat, de multe ori, chiar și împotriva propriilor lor interese. Woolfe (2002), într-o lucrare interesantă „The Bible of Leadership, From Moses to Matthew” face o analiză amplă a liderilor carismatici biblici (Moise, Iisus, Samuel, Pavel, Isaia, Petru etc.) comparându-i cu liderii carismatici din business (James Burke, Warren Buffett, Howard Schultz, Paul O’Neill și mulți alții) prin reliefarea unor trăsături comune de personalitate: compasiune, onestitate, integritate, curaj, modestie, spirit justițiar etc. În istoria civilizației unii lideri carismatici au devenit mari personalități sau eroi. Alții, cu așa numita „carismă întunecată” nu au fost decât niște aventurieri blamați (Hitler, Stalin).

Provenite, mai degrabă, din perspectiva științelor politice și a sociologiei (conducerea unor grupuri mari, colectivități, mase), fundamentată pe o filosofie socială cu puternice accente elitiste, teoria conducerii carismatice este un caz atipic al teoriei trăsăturilor, deoarece liderul carismatic are, în principal, o singură trăsătură: carisma. The American Heritage Dictionary of the English Language (2000) definește noțiunea de *carismă* ca pe o rară calitate personală

atribuită liderilor, care determină devotament și entuziasm fervent în rândul adepților. Etimologic provine din grecescul „khárisma”, care înseamnă „har”, „dat excepțional”, „favoare divină” cu care este înzestrată o persoană. Nuanța transcendențială este evidentă. Teoretizată de Machiavelli (Principele, 1532), sau Francis Galton (Hereditary Genius, 1869), carisma devine un tip de *autoritate legitimă* prin invocarea *angajamentului emoțional* față de lider. Max Weber (1974) preocupat de legitimitatea conducerii, distinge, în cadrul organizației birocratice (Bureaucracy), o *autoritate rațional-legală*, în care puterea unui individ, inclusiv a liderului, derivă din natura poziției pe care acesta o ocupă în conformitate cu regulile și procedurile interne ale organizației, o *autoritate tradițională*, în care puterea ia naștere din cutumele pe care se bazează, de obicei, pe legăturile de familie sau tribale și o *autoritate carismatică*, bazată, în principal, pe forța personalității unui individ. El remarcă faptul că legitimitatea carismatică este un *tip ideal de influență socială*, care se deosebește fundamental de alte tipuri de autoritate. Subalternii devin „adepti”, iar angajamentul lor față de lider este mai degrabă emoțional, decât prin aplicarea unui set de reguli și ierarhii cum se întâmplă în cazul organizațiilor mecaniciste. Fascinat de carismă M. Weber o consideră „o calitate extraordinară a unui om, fie reală, fie presupusă, fie pretinsă” (Max Weber, 1974, p. 42).

Multă vreme s-a acreditat ideea că liderul carismatic se naște, este înzestrat cu carisma în matrița sa genetică. Așadar, carisma nu va putea fi dobândită niciodată. Din perspectivă operațională, sarcina presupunea descoperirea persoanelor carismatice și selecționarea acestora pentru un anumit post de conducere. Cu o astfel de conceptualizare teoria a marcat un eșec în practica psihologiei organizaționale și, pentru un timp, ea a fost uitată. Neîndoielnic însă, liderii carismatici au continuat să existe și evidența lor nu putea fi, în niciun fel, contestată.

O nouă paradigmă asupra carismei

Reconsiderarea conceputului și reîntoarcerea la liderul carismatic îi aparține lui House (1976). Acesta pleacă de la observația că liderii carismatici „... prin forța aptitudinilor personale sunt capabili de efecte profunde și extraordinare asupra adeptilor lor” (House & Baetz, 1979, p. 399). Liderul carismatic creează o fisură în ordinea stabilită și prin influența sa realizează schimbări majore. De altfel, el apare în situații de incertitudine sau de criză în viața unei organizații. Este inovativ și vizionar, dă un nou sens organizației, spre deosebire de liderii non-carismatici, care sunt lideri de menținere. House (1976, pp. 188-205) analizează efectele leadershipului carismatic: (1) acesta realizează *identitatea convingerilor* adeptilor cu cele ale liderului și, de aici, puternica lor încredere în corectitudinea deciziilor liderului; (2) produce o acceptare fără rezerve a liderului de către adepti și chiar o *atracție profundă* a acestora pentru el; (3) apare *obediința voluntară și sinceră* a adeptilor care generează emulație și implicare emoțională în activitățile ce urmăresc atingerea obiectivelor organizației; (4) determină *vizualizarea unor scopuri înalte*, induce convingerea subordonaților că sunt capabili să realizeze misiuni dificile. După cum observăm House face legătura dintre trăsăturile de personalitate ale liderului carismatic (dominanță, încredere în sine, puterea de influență, convingerea puternică asupra propriilor idei și credințe) cu factorii situaționali din mediul organizațional. Chiar dacă este mai analitic și reușește să deoaleze caracteristicile de bază ale carismei, meritul principal al lui House este acela de a repune în discuție teoria conducerii carismatice.

O structurare pertinentă a noii teorii a leadershipului carismatic reușește M.Zlate (2007, pp. 230-234). În noua ipostază carisma

nu mai e privită ca un atribut exclusiv a liderului, ci ca pe o relație socială, o *influență mutuală* atât a liderului asupra grupului, cât și a grupului asupra liderului. Atracția resimțită de subordonați provine nu atât din faptul că liderul carismatic deține în mod real o serie de calități, ci din faptul că este *perceput de grup* ca având aceste însușiri. De altfel, J.A. Conger și R.N. Kanungo (1996) au atras atenția că, în cazul liderului carismatic, cel mai util este să ne gândim la *carisma percepută*. Acest lucru înseamnă că, în anumite situații, liderul poate prezuma anumite comportamente relevante care îi fac pe adepți să-l perceapă carismatic (McElroy, 1982; Shamir, 1992, apud Potosky, 2000). Este o concepție radicală care poartă însăși asupra definiției conducerii ca fenomen psihosocial de influențare. Influențarea înțeleasă altădată ca fenomen linear, de la lider la subordonați, capătă acum un sens biunivoc, adăugând și influența grupului asupra liderului. Cu siguranță că la început, liderul carismatic nu este perceput cu niște calități deosebite de către toți membri grupului, ci numai de unii, dar printr-un proces de *contagiune socială*, până la urmă, o majoritate covârșitoare îl va urma, aprecia și chiar venera.

Mult mai importantă este reconsiderarea a însuși conceptului de carismă. Carisma nu mai este explicată personalist, ci *atribuțional*. Ea nu mai este privită ca pe un „har”, un „dar divin” în sine, ci devine un atribut al unei persoane acordat de ceilalți în urma interacțiunii cu aceștia. De aici se desprind câteva caracteristici ale carismei:

- Un anumit subiectivism în atribuirea carismei unei persoane, care poate fi estompat, în cazul liderului carismatic, prin faptul că subordonații percep nu numai conduita sa, ci și rezultatele obținute de acesta.
- Dacă e atribuțională, carisma nu este altceva decât o imagine cu care persoana carismatică se prezintă în fața celorlalți. Desigur, această imagine are la bază trăsături de personalitate, valori, atitudini și comportamente specifice.

- Elaborarea acestei imagini poate fi învățată, modelată în anumite condiții.

Cu alte cuvinte, se risipește legenda liderului carismatic înăscut și se afirmă că un lider, posedând anumite calități, poate deveni carismatic. În unele medii academice această nouă aserțiune nu a fost încă unanim recunoscută, carisma rămânând legată indestructibil de caracterul ei transcendent. Viitorul însă va confirma caracteristica atribuțională a carismeii.

Clasificarea liderilor carismatici

O simplă observare a unei persoane carismatice pune în evidență „farmecul” acesteia, prin încredere în sine, exuberanță stăpânită, optimism asumat, expresivitatea limbajului nonverbal, prezența zâmbetului și al unei atitudini afabile, arta ascultării active, voce clară și prietenoasă. În esență, persoanele carismatice dețin arta seducției.

Conger și Kanungo (1988a) au descris șapte caracteristici cheie ale liderilor carismatici: (1) *încrederea în sine*, (2) *viziune*, (3) *articularea viziunii*, (4) *convingeri puternice*, (5) *comportament neconvențional*, (6) *percepți ca agent al schimbării* și (7) *sensibilitatea la constrângerile de mediu și de resurse*. Cu siguranță că cele mai multe dintre aceste caracteristici pot fi dezvoltate, cel puțin, într-o anumită măsură.

Bineînțeles că nu toți liderii carismatici sunt la fel. În primul rând, întâlnim în funcție de rezultate, în istoria și civilizația umană numeroși lideri carismatici *pozitivi*, dar și *negativi*, malefici, posedați de așa numita „carismă întunecată”. Apoi, în funcție de orientare, către sine sau către ceilalți, distingem lideri carismatici *personalizați* (narcisici, dominatori, posesivi, urmând numai realizarea intereselor personale) și *sociați*, orientați spre respect și

justa apreciere a celorlalți și pe atingerea intereselor generale și a binelui subordonaților (Howell, 1988 apud Zlate, 2004). Din perspectiva acțională liderii carismatici se împart în *lideri de viziune* și *lideri de criză*. În cazul primilor vom insista asupra lor când vom vorbi despre liderul transformațional. Privitor la cea de-a doua categorie, este o realitate faptul că liderii carismatici apar, cu deosebire, în situații de criză. Napoleon după revoluția franceză, Hitler după ce Germania a pierdut primul război mondial, Lenin și apoi Stalin după revoluția bolșevică etc. O stare generalizată de nemulțumire, confuzie și chiar de disperare facilitează ascensiunea liderilor carismatici. Și în cazul crizelor în organizații sunt destule exemple când un lider carismatic devine „salvatorul”, „omul mesianic”, adulat de ceilalți până la sacrificiu.

Dezvoltarea carismei

Dacă liderul carismatic nu este înăscut, atunci el, în anumite condiții, poate fi format. Stroe Marcus (2000) apreciază că ideea unor programe dedicate oamenilor de afaceri care să le dezvolte carisma „...este interesantă, nu doar sub aspect pragmatic, dar și sub aspect teoretic, pentru că pune în discuție puțința de a valorifica, prin antrenament dirijat unele capacități specifice persoanei carismatice, provenită din predispoziții latente care se valorifică eficient doar în cadrul relațiilor sociale” (p. 28).

Apar cursuri specializate și programe de antrenament dirijat pentru dezvoltarea *potențialității latente* a carismei oamenilor de afaceri sau a liderilor din mediul organizațional: „Participanții la asemenea programe sunt învățați cum să-și fixeze contactul ochilor, cum să obțină un ton bun al vocii, cum să alterneze mișcarea și pauza, cu postura relaxată și calmă, dublată de o expresie facială energică” (Zlate, 2007, p. 234).

Richardson și Thayer (1993, apud. Potosky, 2000) au propus un proces în trei etape prin care o persoană poate deveni carismatică. În primul rând, pentru a crea o aură de carismă, este necesar *să comunice cu pasiune* și foarte expresiv (limbajul non-verbal). În al doilea rând, este nevoie de a crea o legătură care să-i *inspire* pe ceilalți. În fine, persoana carismatică ar trebui să abordeze adepții la un *nivel emoțional*.

Potoski (2000) este preocupat de aceeași problemă, respectiv conștientizarea și dezvoltarea carismei la cursanții MBA. El apreciază că dificultatea asociată cu crearea unei situații în care cursanții s-ar putea dezvolta și/sau ar recunoaște carisma, mai întâi în sălile de curs, este aceea de a veni cu un context adecvat acestei teme.

Iată programul de dezvoltare a carismei propus de Potoski (2000). În primul rând acest program a fost proiectat pentru cca. 20-25 de cursanți în cadrul MBA. Cu alte cuvinte el merge pe teoria grupului mic care permite un grad înalt de interacțiune. Grupurile mai mari, nu pot furniza nivelul de interacțiune necesar pentru evaluarea carismei, cu excepția cazului în care cursanții sunt împărțiți în grupuri mai mici. Activitatea necesită 50-60 de minute.

Trainerul ar trebui să anunțe cursanții că vor participa la o activitate în care aceștia pot explora mai profund conceptul de carismă. Pentru a face această explorare mai ușoară, cursanții vor primi o listă a procesului în trei etape a lui Richardson și Thayer (1993) amintit de noi mai înainte.

Apoi, după trecerea în revistă a teoriilor leadershipului și a conceptelor asociate cu carisma, cursanții sunt rugați să răspundă la următoarele întrebări (3 minute):

- Pot liderii să fie instruiți pentru a proiecta carisma?
- În ce măsură credeți că, carisma este o trăsătură, adică, o caracteristică individuală relativ stabilă?

- Cât de mult din ceea ce ați înțeles despre leadership și carismă este atribuită de către adepți persoanei aflată în rolul de lider?

După ce au răspuns la aceste întrebări, cursanții vor păstra în fața lor aceste răspunsuri și încă nu se va face nicio referire asupra lor. Trainerul va cere apoi să se auto-propună trei-patru cursanți care se consideră „carismatici” din clasă.

Fiecarui voluntar îi va fi oferit unul sau două paragrafe cheie ale unui discurs istoric celebru. Discursurile vor fi selectate pe baza caracteristicilor vorbitorului, familiaritatea subiectului pentru publicul cursant, ușurința limbajului folosit sau alte criterii. Astfel, discursurile pot include: Napoleon Bonaparte: „Adio, veche gardă”, Susan B. Anthony: „Dreptul femeii de vot, ” Regina Elizabeth I: „Împotriva Armadei Spaniole, ” Nelson Mandela: „Sunt pregătit să mor, ” sau Patrick Henry: „Libertate sau moarte”. Există multe altele (Montefiore, 2005). Fiecare discurs ar trebui să fie redat, astfel încât să fie ușor de citit. El trebuie să includă partea cea mai dramatică din discurs și poate fi citit cu voce tare în cinci minute sau mai puțin.

Voluntarilor trebuie să le reamintim faptul că obiectivul lor este de a portretiza carisma, deci trebuie să intre în rolul unui vorbitor de renume. Lor li se vor acorda aproximativ cinci minute pentru a-și exercita individual discursul. După caz, trainerul ar trebui să furnizeze contextul pentru discurs (Gardner & Laskin, 2014) și poate cere clasei de a se pune în acel context. Apoi, pe rând, fiecare vorbitor va trebui să producă discursul în fața clasei.

După ce toate discursurile s-au terminat, fiecare cursant va fi invitat să scrie definiția sa, adică cum înțelege el carisma, după cum a observat (sau nu) că aceasta s-a produs în discursuri. Cursanții vor fi apoi împărțiți în trei sau patru grupuri mai mici și vor lucra cu unul dintre vorbitori (10 minute). Fiecare membru din grupul de lucru ar trebui să-și consilieze vorbitorul privitor la ceea

ce ar putea spori percepția lor în legătură cu carisma. În special, cursanții vor fi orientați să ia în considerare și cele trei etape ale lui Richardson și Thayer. Vorbitorii pot livra din nou discursurile grupurilor lor pentru a modifica energia, comunicarea nonverbală, utilizarea emoțiilor etc. Alți membri ai grupului pot încerca, de asemenea, să țină același discurs. Scopul didactic este acela de a se produce o emulație și o provocare a cursanților în sensul descoperirii propriilor caracteristici care le-ar putea favoriza un comportament carismatic.

Apoi, trainerul ar trebui să abordeze grupurile din clasă pentru a discuta despre observațiile cursanților făcute pe parcursul activității. În primul rând, el ar trebui să solicite rapoarte de la fiecare grup de lucru cu privire la ceea ce s-a petrecut în echipe pe parcursul exercitiului. Ce tipuri de sugestii au înaintat membri grupului pentru vorbitori? Cât de ușor a fost pentru vorbitor de a face aceste modificări? S-a îmbunătățit comportamentul lor carismatic?

În al doilea rând, trainerul ar trebui să solicite grupurilor de lucru o dezbatere pe marginea procesului, în trei etape: Ce trebuie să facem pentru a crea o aură de carisma? Cum poate un lider să stabilească o legătură emoțională care inspiră? Ce rol joacă emoțiile în coeziunea liderilor cu adepții?

În final, trainerul ar trebui să ceară clasei să-și reconsidere răspunsurile la cele trei întrebări administrate la începutul exercitiului. Fiecare întrebare poate fi discutată, la rândul său. O ultimă întrebare pentru clasa este: „Care ar fi alți factori de succes în afară de comportament carismatic, în conducerea eficientă?” În discuția asupra acestei întrebări, cursanții pot să remarce importanța contextului și a nevoii adepților pentru existența conducerii.

Referitor la acest exercițiu de conștientizare și de dezvoltare a carismei, Potoski (2000) apreciază că este ușor pentru cursanți să ofere exemple de indivizi carismatici. În plus, din moment ce multe

manuale de comportament organizațional revizuiesc teorii diferite de conducere, este simplu să asocieze carisma cu conducerea eficientă. Cu toate acestea, în cazul în care atribuirea carismei este luată în considerare în profunzime, este însă mai puțin evident, pentru majoritatea studenților, modalitățile concrete prin care s-ar putea pune în practică aceste teorii, precum și dezvoltarea aptitudinilor de conducere care să poarte asupra influențării adeptilor.

Participanții la acest exercițiu experiențial de observare, învață astfel complexitatea conducerii carismatice. Pe de o parte, cursanții observă faptul că, într-o anumită măsură, comportamentele carismatice și un stil carismatic de comunicare pot fi învățate. În același timp, cursanții constată că nu întotdeauna este clară strategia pentru a determina modalitățile de formare a carismei. Prin prezentarea discursurilor și prin observarea modului de intrare în rol, cursanții se concentrează asupra abilităților de comunicare. Apoi, interacțiunea la nivelul grupului mic permite vorbitorilor și observatorilor să facă schimb de idei cu privire la modul de îmbunătățire a carismei. În general, cursanții dezvoltă o înțelegere mai profundă a teoriilor conducerii care incorporează carisma, problemele practice asociate cu dezvoltarea carismei, precum și o exersare a capacității lor de a portretiza carisma.

Operaționalizarea carismei

Dacă la început, psihologia organizațională privea carisma dintr-o perspectivă pur teoretică, cu timpul ea a început să fie luată în serios, mai ales datorită beneficiilor pe care conducerea carismatică o poate oferi atingerii unor obiective înalte. Astfel, s-a încercat operaționalizarea acestui concept conform axiomei că, dacă el există, atunci poate fi și măsurat. S-a pornit de la observarea unor comportamente specifice, care presupuneau carisma, după care, s-au

elaborat o serie de instrumente, unele dintre ele cu un grad ridicat de validitate. M.Zlate (2004, p. 196) face o trecere în revistă a câtorva dintre acestea: Scala de automonitorizare (Snyder, 1974); Test de comunicare afectivă (Friedman, Prince, Rigzio, Di Matteo, 1998); Chestionar de orientare psihosocială (Romer, Gruder, Lizzandro, 1986), iar la noi în țară, Stroe Marcurs (2000) elaborează un chestionar cu 50 de întrebări care măsoară carisma.

Se conturează din ce în ce mai clar diferențele comportamentale dintre persoanele carismatice și cele non-carismatice. Cercetările empirice aflate în derulare vor stabili într-un viitor un prea îndepărtat, dimensiunile unanim recunoscute ale carismei și vor conduce la elaborarea unor instrumente mai sensibile de psihodiagnoză.

Liderul carismatic în organizații

În fond, cum își poate dezvolta carisma, un lider dintr-o organizație? Jay A. Conger și Rabindra N. Kanungo (1988 apud G. Johns, 1998, p. 312) consideră că aceasta este un proces care urmează patru pași:

- Pasul 1: liderul elaborează o diagnoză organizațională validă pentru a vedea posibilitățile de schimbare; acordă atenție deosebită atât nevoilor subordonaților dar și constrângerilor organizaționale; caută și chiar provoacă deficiențe ale stării curente (induce o criză);
- Pasul 2: liderul formulează o viziune și/sau o misiune care pune în discuție situația curentă și care corespunde cumva nevoilor și aspirațiilor subordonaților; evaluează și controlează impresiile acestora; prin retorică, subliniază capacitatea noii viziuni de a schimba starea actuală;
- Pasul 3: liderul îi determină pe subordonați, să realizeze noua viziune, construiește încrederea lor, îi motivează; îi

convinge mai degrabă pe cei neîncrezători că schimbarea va fi benefică;

- Pasul 4: liderul se expune ca model de urmat pentru ceilalți, dă exemplu de autosacrificiu, prezintă cu ostentație o expertiză neconvențională.

La *nivelul organizațiilor*, conducerea carismatică este o realitate. Iată cum o descrie Manfred Kets de Vries (2003): „Subordonații au tendința să-și idealizeze liderul, adică să-i ignore scăpările și să-i accentueze calitățile. Idealizarea este adesea motivată de sentimentele de nesiguranță, pe care le nutresc oamenii în absența personajului pe care îl admiră... Fiind predispuși să se simtă flatați de câteva vorbe de laudă și devastați chiar și de cele mai blânde reproșuri venite de la liderul lor, oamenii sunt ușor de controlat și manipulat. Iar liderii (carismatici) exact acest lucru îl vor. Ei își doresc și se hrănesc cu răspunsurile și confirmările venite de la angajați (fenomenul de „oglundire”). De fapt, superiorii dornici de „oglundire” caută în mod deliberat subalterni care simt nevoia să idealizeze.” (p. 168)

Mulți cercetători au susținut că un lider carismatic *inspiră* adepții și *generează entuziasmul* acestora (House, 1976; Burns, 1978; Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988b), astfel încât aceștia să producă performanțe dincolo de așteptări. În ciuda consensului cu privire la efectele conducerii carismatice, foarte puține teorii motivaționale au fost propuse pentru a explica modul în care aceasta influențează nevoile adepților.

Abordări actuale ale leadershipului carismatic

Studii anterioare au luat act de natura evazivă și de conotațiile, aproape mistice, ale conducerii carismatice (Conger & Kanungo, 1988b; Yukl, 1999). Astfel, caracteristicile de bază ale conducerii carismatice au fost explicate în diferite moduri de către cercetători

(Bass, 1985; Burke, 1986). De exemplu, Conger și Kanungo (1988b) consideră conducerea carismatică, având în vedere o constelație a comportamentelor observabile ale unui lider față de adepți. În contrast, Meindl (1990) pune accent pe faptul că leadershipul declanșează un *proces de contagiune emoțională* între adepți, în care atribuirea carismei este mai puternic influențată de interacțiunile cu alți adepți, decât de experiențele lor directe cu liderul. Această divergență în conceptualizarea conducerii carismatice a întârziat demersul cercetătorilor în examinarea modului în care un lider carismatic înrăurește nevoile adepților.

Numeroase studii pe tema conducerii carismatice au recurs, din păcate, la o abordare mai puțin interacțională, în sensul că acestea s-au concentrat, în primul rând, pe trăsăturile de personalitate ale liderului carismatic (Behling & McFillen, 1996; Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995; Nadler & Tushman, 1990) sau pe profilurile motivațiilor liderului (De Hoogh et al., 2005; House, 1977; House, Spangler, & Woycke, 1991). Deoarece aceste studii au investigat liderul carismatic într-un mod izolat de adepți, se cunosc foarte puține lucruri despre cum afectează nevoile și profilurile adepților, comportamentul pe care-l afișează un lider carismatic în interacțiunile cu aceștia. S-a accentuat prea mult faptul că liderii carismatici exercită o influență unidirecțională asupra adepților, „care sunt ca niște vase goale, în așteptarea unei transfuzii de insight de la superiorii lor” (Tourish, 2008, p. 8).

Dennis Tourish, din care am redat citatul de mai sus, apreciază că multe studii infantilizează noțiunea de Followership (adepți) și astfel sunt mult mai puține lucrări din perspectiva adepților, decât cele destinate liderului carismatic. Totuși, cum ar putea exista leadershipul fără adepți? Literatura științifică (Kanter, 1985) înfățișează liderii ca fiind *agenți ai schimbării* (change master), eroi, salvatori sau vizionari. Leadershipul retoric invocă de obicei metafore care

proiectează liderul asemeni unui arhitect, comandant, pedagog, fizician sau sfânt (Amernic, Craig, & Tourish, 2007). Pe aceste idei, leadershipul este conceptualizat ca un proces unidirecțional în care agenții puternici (liderii) exercită control și influență asupra indivizilor relativ pasivi, respectiv asupra adeptilor. Abordarea predominantă este unitaristă și necritică, presupunând că membrii din organizație au un interes comun copleșitor, indiferent de diferențele de putere pentru a sugera contrariul, și că liderii sunt cel mai bine echipați pentru a articula o viziune convingătoare, care surprinde acest interes.

După Jaepil Choi (2006) fiecare dintre caracteristicile comportamentale ale unui lider carismatic stârnește anumite nevoi interne ale adeptilor. Adepții, ale căror nevoi sunt stimulate, vor dezvălui atunci diferite grade de atitudini și comportamente pozitive față de liderii lor. Ca atare, o teorie motivațională a conducerii carismatice sugerează faptul că un lider carismatic, *induce rezultate* individuale și organizaționale pozitive, prin afișarea de comportamente care *stimulează* nevoile adeptilor.

Pentru a explica efectele motivaționale pe care le au liderii carismatici socializați asupra adeptilor lor, este mai întâi necesar să se explice care sunt comportamentele lor care generează aceste efecte. Jaepil Choi (2006) consideră că liderul carismatic socializat este o sinteză de trei comportamente cheie, care sunt evidențiate în interacțiunile cu adepții: *viziune*, *empatie* și *împuternicire*. Împuternicirea desemnează aici, preocuparea permanentă a liderului de a atribui subordonaților niște sarcini pe măsura potențialului lor, care să-i conducă la responsabilizare, emancipare și să le permită depășirea statutului de simplu executant. Aceste trei comportamente sunt în concordanță cu elementele leadershipului carismatic după cum au sugerat multe studii anterioare (de exemplu, Bass, 1985; Burke, 1986; Conger & Kanungo, 1998; Tichy

& DeVanna, 1986). Conger (1989) se numără printre cei care au sugerat că *viziunea, comunicarea viziunii, încrederea și emanciparea* sunt componente cheie ale conducerii carismatice. În mod similar, Nadler și Tushman (1990) au prezentat o formulă cu trei componente ce sunt cuprinse în conducerea carismatică: *viziunea, energia, și care să permită* (împuternicirea). Kirkpatrick și Locke (1996) presupun, de asemenea, existența a trei componente ale conducerii carismatice, concentrându-se pe: *formularea viziunii, punerea în aplicare a viziunii și stilul de comunicare*.

Abuzul de carismă

Nu întotdeauna leadershipul carismatic este eficient. Yuckl (2002, apud Sytch, 2007) face o analiză extinsă a rolului liderului carismatic în organizații, enumerând și câteva dezavantaje:

- Admirația pentru liderul carismatic *reduce sugestiile* prețioase din partea adepților.
- Dorința de a fi acceptați de lider *inhibă criticile* celor care îl urmează.
- Adorația adepților creează *iluzia infaibilității* liderului.
- Încrederea și optimismul excesive pot „*orbi*” liderul în fața pericolelor reale.
- Negarea eșecurilor și neglijarea problemelor *reduc învățarea organizațională*.
- Este posibil ca proiectele riscante, grandioase să *eșueze*.
- Asumarea totală a succesului organizației conduce la *alienarea adepților*.
- Dependența de lider *inhibă dezvoltarea unor succesori competenți*.
- Eșecul în a „*crește*” pe viitorii succesori, poate determina o posibilă *criză de leadership*.

Serge Moscovici (1997 apud Zlate, 2004, p. 35) nota: „... carisma este în același timp o grație și un stigmat. Ea conferă celui care posedă semnul unei valori extraordinare, dar și marca unui exces, a unei violențe intolerabile..., toate aceste semne sunt în mod simultan atrăgătoare și amenințătoare. Ele protejează, dar și sperie.”

Pentru a se preîntâmpina *abuzul de carismă*, prezent, în special, la liderii politici sau la liderii religioși, în mediul organizațional carisma este acceptată ca eficientă doar atunci când este legată de leadershipul transformațional. După cum vom vedea carisma devine o caracteristică importantă, uneori obligatorie, a acestui stil de conducere.

Concluzii

Putem formula câteva concluzii privitoare la cele prezentate mai sus:

1. Liderul carismatic este o *evidență* incontestabilă atât în domeniul politic, sociologic, cât și în domeniul organizațional. El apare cu deosebire în *situații de criză*, cristalizând speranțele unanime ale celor seduși de autoritatea sa puternică, de aureola sa oarecum mesianică. Ca și G.Johns despre care am vorbit mai înainte, în cele patru stadii ale dezvoltării carismei propuse de J.A.Conger și R.N. Kanungo (1988), primul stadiu se referă la provocarea de către lider a unei „deficiențe” a stării normale a lucrurilor, deci provocarea unei crize, chiar și artificiale, pentru a „pregăti” subordonații să-și dorească să fie conduși de un lider carismatic. Deci, relația biunivocă de influențare reciprocă dintre lider și subordonați pare evidentă. Cu siguranță că într-o organizație echilibrată, fără crize, liderul carismatic s-ar impune mai greu.

2. Carisma nu este neapărat legată de un lider, sunt persoane carismatice fără să fie lideri. Ne-am intersectat uneori cu profesori, colegi de școală sau mai târziu cu colegi de serviciu carismatici, de care ne-am simțit „legați emoțional” și pe care cu greutate îi vom putea uita.
3. Chiar dacă este de acceptat caracterul ei atribuțional, din perspectiva trăsăturilor de personalitate (încrederea în sine, nevoia de putere, încrederea în propriile credințe și idealuri, inteligența emoțională, abilități interpersonale, deprinderi de oratorie și elociență etc.) lucrurile nu sunt îndeajuns de clare, toate aceste trăsături putând fi întâlnite și în cazul unui lider care nu este neapărat carismatic. Cu singuranță că nu ponderea ca atare a acestor trăsături de personalitate este definitorie carismei ci, mai degrabă, o anumită interacțiune dintre ele.

Mult mai evidente și specifice sunt stările, sentimentele și atitudinile pe care liderul carismatic le *inspiră* subordonaților (dăruire, abnegație, devoțiune, loialitate etc.). Din această perspectivă, adică mai degrabă prin efectele ei, conducerea carismatică s-a impus atenției și reflexiei academice.

4. Programele de stimulare a carismei sunt încă prea puțin structurate și prea timide în privința formării unui lider carismatic autentic. Pedagogia leadershipului carismatic în școlile de afaceri exersează abilitățile de multe ori teoretice, presupuse a fi utile în transformarea comportamentelor celorlalți (Burns, 2000). Faptul că studenții care beneficiază de aceste cursuri, nu au experiență practică în conducere, reprezintă un handicap. Pe de altă parte, modelul leadershipului carismatic, ca și cel al leadershipului transformațional, după cum vom vedea, sunt prezentate *ne critic*. Studenții sunt îndemnați să creadă că au un potențial de lider mult

peste medie și deci nu mai este necesar un efort susținut și de lungă durată prin care să deslușească ițele încurcate ale conducerii. Pe de altă parte, mulți autori (Fairhurst, 2007, Tourish, 2008) critică modul în care este predat leadershipul carismatic și pe cale de consecință, și cel transformațional. Se hiperbolizează nejustificat rolul liderului mitificându-l. Cursanților li se sugerează că poate schimba oameni, organizații și chiar lumea, în ansamblul ei. Acest lucru este adevărat numai prin excepție. Excepțiile se referă la o serie de personalități politice, militare, religioase sau din business, care au făcut istorie.

5. Pentru a preîntâmpina „*abuzul de carismă*”, liderul carismatic trebuie orientat spre binele public, așa numitul „*leadership moral*”. Altfel, el va sfârși într-un personaj orgolios, narcisic, discrețional. Este evident că adepții construiesc liderii, la fel de mult cum liderii construiesc adepții (Grint, 2005). Dar adepții slabi, creează lideri foarte puternici, spunem noi.
6. Iată de ce unii autori, în domeniul psihologiei organizaționale, ezită să trateze conducerea carismatică ca o modalitate de sine stătătoare, considerând carisma ca oferind „suportul emoțional al leadershipului transformațional” (Johns, 1998, p. 312).

3. Liderul tranzacțional

Relațiile dintre oameni sunt guvernate, printre altele, și de principiul reciprocității. Simplificând, el constă în a da și a lua ceva într-o formă oarecare, deci implică un schimb. Uneori, acest schimb are loc după o negociere, deoarece interesul ambelor părți este să câștige (win-win). Dacă, dintr-un motiv sau altul, această simetrie se strică, are loc o nouă negociere și tot așa. Cu alte cuvinte, relația durează numai dacă, în mare măsură, se păstrează un echilibru între ce dă și ce primește fiecare. Pentru că în psihologie nu e nimic simplu și ușor de explicat, și aici intervin o multitudine de factori legați de firea fiecăruia, de interese, de motivație, de atitudini etc., care fac ca un echilibru pentru unii, să fie considerat o „afacere proastă” de către alții, care nu cunosc resorturile intime aflate la baza relației.

Conducerea tranzacțională se bazează pe interacțiunea între lider și subordonați exprimând cel mai bine caracterul interactiv al conducerii. Ea presupune, în esență, realizarea unui schimb avantajos, în vederea atingerii obiectivelor organizației, schimb efectuat ca urmare a unei tranzacții, a unei negocieri. Dincolo de acest schimb nu se manifestă un atașament reciproc pronunțat între lider și angajat.

Modelul lui E.P. Hollander

E.P. Hollander (1978) consideră că leadershipul tranzacțional se află la intersecția a trei factori: *lider*, *subordonați* și *situație*

(Fig. nr. 3). Astfel, atât liderul, cât și subordonații vin în întâmpinarea celuilalt cu anumite așteptări, cu trăsături de personalitate, cu competențe, motivații și cu opinii proprii privind definirea situației. Tranzacția este influențată de toți acești factori, dar e, în același timp, înrăuită de situație. *Cultura organizațională* este ceea ce definește, în general, interacțiunea biunivocă dintre lider și subordonați.

Meritul teoriei propuse de E.P. Hollander constă în aceea că oferă un cadru mai larg de abordare al relației dintre lider și subordonat, identificând mecanismele psihologice ale relaționării. Liderii trebuie să procedeze astfel, încât să satisfacă necesitățile subordonaților (recompense, apreciere), în schimbul *supunerii* față de norme, de standardele așteptate sau negociate ale performanței în muncă.

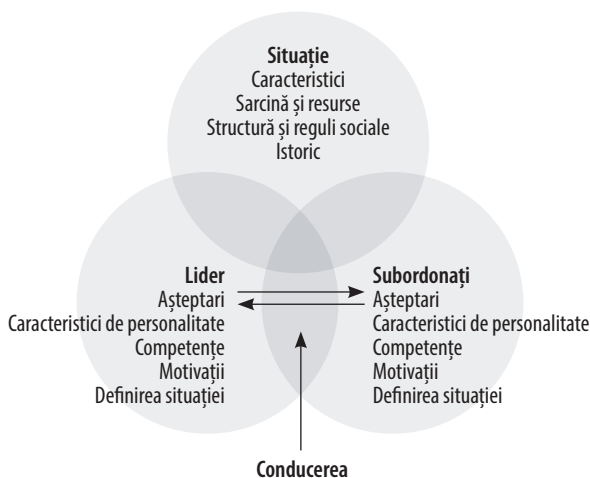


Fig. nr. 3 – Schema conducerii tranzacționale (Hollander, 1978)

Stilul de conducere tranzacțional este foarte vechi, probabil la fel de vechi ca și cel carismatic. Este interesant faptul că el

s-a schimbat de-a lungul timpului foarte puțin. Există, după cum vom vedea, analize, ajustări și interpretări mai nuanțate, dar paradigmele sale au rămas cam aceleași. Așa încât sarcinile unui lider tranzacțional sunt bazate pe proceduri bine verificate, pe algoritmizare, pe tipic, în sensul atingerii unor indici de performanță bine precizați. În acest sens, am ales un exemplu, apropiat de psihologia organizațională pentru a-l putea evalua. Iată care sunt după G.A. Cole (2000) sarcinile unui manager de linie tranzacțional:

- Selecționarea viitorilor angajați;
- Inducția – integrarea noilor angajați;
- Instruirea și perfecționarea profesională, foarte importantă fiind instruirea pe post;
- Evaluarea performanței angajaților;
- Structurarea postului;
- Implementarea sistemului de soluționare a reclamațiilor și a cazurilor de indisciplină;
- Implementarea și controlul sistemelor de prime/stimulente bănești;
- Motivarea echipei;
- Stabilirea unor sisteme adecvate de comunicare;
- Implementarea politicii organizaționale privitoare la securitate;
- Planificarea măsurilor de acțiune, în urma efectelor produse de *schimbare* asupra angajaților.

Observăm că și în cazul liderului tranzacțional apare ideea de schimbare. În conducerea tranzacțională schimbările se produc de obicei rar, sunt atent verificate și numai dacă nu mai este posibil să se continue cu vechea organizare, sunt aprobate. Dar, în prezent, într-o lume deosebit de dinamică, concurențială, inerția înseamnă nă pentru organizație, ieșirea de pe piață. În prezent, schimbarea a devenit imperios necesară și obligatorie. Constatăm însă faptul că

autorul citat nu se referă la inițierea și inducerea schimbării, ci la gestionarea ei (planificarea măsurilor de acțiune pentru a atenua și a face suportabile efectele schimbării asupra angajaților fără a scădea performanța muncii). Aceasta este diferența fundamentală între liderul tranzacțional și cel transformațional, ultimul fiind considerat ca „agent al schimbării”.

Sunt cercetări care aprofundează conducerea tranzacțională. Una dintre ele este „*teoria legăturilor diadice verticale în conducere*”, pe care o prezentăm în cele ce urmează.

Teoria lui Herold

Herold (1977, apud. Sîntion & Iliescu, 2008) consideră interacțiunea ca o *influență mutuală* între lider și subordonat, fiecare partener influențând comportamentul și atitudinile celuilalt. Liderul are însă un statut superior și de aceea influența principală vine de la el. Herold consideră că o bună analiză ne conduce la conceptul de *diadă verticală*. Dar nu toți angajații sunt la fel. Liderii apreciază subordonații din trei perspective: *competențe/aptitudini*, *încredere* și *motivația* pentru o responsabilitate mai mare. Evaluarea acestor trei termeni împart subordonații în membri „*in-group*” și „*out-group*”. Primii trec dincolo de atribuțiunile formale și, își asumă responsabilitatea pentru sarcini mai complexe, pe când cei din urmă execută sarcini de rutină. Atitudinea liderilor față de ei este diferită. În primul caz, liderul oferă atenție, sprijin și recunoaștere, iar în cel de-al doilea, relația cu membrii „*out-group*”-ului este mult mai formală. Sîntion și Iliescu (2008) apreciază că sunt de făcut două observații în legătură cu această teorie. Prima se referă la modalitatea de interpretare a datelor obținute în urma aplicării instrumentelor de cercetare a conducerii. De obicei, scorurile se calculează prin media dimensiunilor prezentate. Media statistică

dintre percepția membrilor „in-group”-ului și percepția membrilor „out-group”-ului, prin fenomenul de compensare poate oferi o imagine falsă. Astfel, într-un stadiu consacrat influenței conducerii asupra fluctuației (Graen, Linden & Hoel, 1982, apud. Sîntion & Iliescu, 2008) stilul general de conducere nu a fost util în predicția fluctuației deoarece s-a măsurat interacțiunea dintre lider și echipă în ansamblul ei. Când cercetarea a fost reluată considerându-se fiecare interacțiune diadică lider-subordonat în parte, stilul de conducere a devenit un predictor eficient al fluctuației. A doua observație privitoare la validarea aprecierilor în cele două tipuri de grupuri („in” și „out”) poate fi înrăurită de poziția afectivă diferită a liderului față de ele. După părerea noastră, teoria didactică a conducerii modifică teoria cadru a lui Hollander în sensul individualizării tranzației (schimbului social) dintre lider și fiecare membru al echipei în parte.

Modelul tranzațional al lui Avolio și Bass

Avolio și Bass (2009) consideră necesară departajarea conducerii tranzaționale în două forme: *constructivă* și *corectivă*. Tranzația în *forma constructivă* este orientată spre întărirea unui comportament sau spre *recompensarea* meritului subalternilor. În acest caz, vom întâlni frecvent atitudini pozitive de cooperare, de natură să creeze și să definească acorduri concrete, numite de Schein „*contracte psihologice*” (Schein, 1965, apud. Zlate, 2007a), în vederea realizării unor obiective specifice. Aceste contracte psihologice presupun descoperirea și cunoașterea setului de așteptări între membri grupului și între aceștia și lider, și de aici, specificitatea compensațiilor și recompenselor convenite, în cazul îndeplinirii cu succes a sarcinilor. *Forma corectivă* a leadershipului tranzațional pune accent pe stabilirea standardelor de performanță și/sau

de comportament și pe *penalizarea* abaterii de la acestea. La rândul ei ea se împarte în *activă* și *pasivă*. În *forma corectivă activă* implicarea liderului este *anticipativă* și *proactivă*, el făcând cunoscute pedepsele înainte de intervenirea unei greșeli sau a unei abateri de la standard. În *forma corectivă pasivă*, liderul așteaptă producerea erorilor și apoi acționează. El contabilizează atent orice derapaj de la normele organizației, revenirea la un comportament agreat făcându-se prin aplicarea de observații, sancțiuni sau amenințări disciplinare. Pe termen lung, această abordare este contraproductivă și mai puțin eficace (Avolio & Bass, 2009, p. 24). Bineînțeles că cele două forme, constructivă și respectiv corectivă ale conducerii tranzacționale influențează puternic climatul organizațional.

Importanța feedbackului în leadership

Observațiile proprii (participarea în proiectul de evaluare a personalului de conducere și de execuție dintr-o mare corporație petrolieră, 2011) ne-au permis evidențierea câtorva modalități eficiente, dar și a limitelor conducerii tranzacționale. Structurându-ne interviul de evaluare a liderilor, am inclus și o întrebare referitoare la acordarea feedbackului. Fără un *feedback optim* conducerea tranzacțională își pierde consistența apropiindu-se de leadershipul pasiv-evitant („laissez-faire”). Ori, din această perspectivă am remarcat o serie de specificități în emiterea feedbackului de către lideri, cum ar fi „*evitarea*” acordării feedbackului pe motiv că „m-am saturat să-i tot spun!”; „pot să-i spun de o mie de ori, că tot așa face”; acordarea unui feedback nuanțat în funcție de *relația afectivă* (de apropiere sau de respingere) dintre lider și subordonat; *temperarea* reproșurilor în situația unui subordonat care ocupă un loc important în stuctura informală sau de putere ale grupului; diferențieri notabile a feedbackului în funcție de genul subordonaților,

nivelul de școlarizare, vârstă, sau vechimea la locul de muncă. În același timp, este foarte interesant de evidențiat modalitățile diverse prin care feedbackul este primit de subordonat, mergând de la „niciodată nu-mi spune dacă fac bine sau nu”, până la „indiferent ce fac, el (liderul) tot nemulțumit este”. Impactul pe care-l are feedbackul asupra angajatului este cu atât mai mare cu cât liderul are prestanță și o poziție înaltă în structura formală a organizației, are resurse de recompensare a eforturilor suplimentare a subordonaților, este considerat un bun specialist și un om drept, obiectiv și integru. În aceeași măsură efectul feedbackului poate fi diminuat de caracterul *întârziat* al acestuia, dar și de caracterul *imediat*, „săcăitor”, existând probabil un optim care ar fi interesant de studiat într-o cercetare viitoare.

Paradigmele leadershipului tranzacțional

O altă problemă pe care am remarcat-o cu ocazia aceleiași cercetări empirice (Roșca, 2012) constă în abilitățile pe care trebuie să le posede liderul tranzacțional: capacitatea de cunoaștere a subordonaților, a *potențialului* fiecăruia, funcție de care vor fi *distribuite* rolurile și sarcinile în cadrul echipei; dezvoltarea *competențelor* de relaționare și comunicare; exersarea *deprinderilor* privind aplicarea oportună a recompenselor sau sancțiunilor etc. În fapt, liderul tranzacțional trebuie să fie un bun *negociator*. Negocierea de bază este presupusă: în schimbul muncii sale, angajatul primește un salariu. Cel care trebuie să monitorizeze, să dezvolte și să optimizeze această negociere este liderul tranzacțional.

Pe lângă limite, leadershipul tranzacțional poate genera și *consecințe neintenționate* (Avolio & Bass, 2009). Cea mai importantă rezidă în faptul că, așa cum aprecia Dostoievski, *oamenilor nu le place să fie programați*: „nu-i poți convinge (pe oameni) să acționeze spre

binele lor tot timpul. Unii oameni vor face tot timpul și alții câteodată, ceea ce este în mod evident dezavantajos pentru ei, chiar și doar din cauză că nu le place să fie sufocați de o educație de tipul recompensă și muștrare” (apud. Avolio & Bass, 2009, p. 29).

Existența *comportamentelor iraționale* de la nivelul organizației, puse în evidență de Manfred Kets de Vries (2003) nu mai poate fi pusă la îndoială. Dacă admitem în general, că un angajat este orientat spre a obține un câștig (material sau moral) vom observa că această aserțiune nu este întotdeauna adevărată, în unele situații el este indiferent sau chiar orientat negativ („nu-mi trebuie mie să mă laude cineva”). Sunt comportamente iraționale sau, în unele cazuri, aparent iraționale, spunem noi, deoarece fiind în esență o problemă de interacțiune, introverții, spre exemplu, refuză de multe ori aprecierile „zgomotoase” în prezența altora, chiar dacă ele sunt meritate, deoarece acest lucru „îi expune”, „îi scot în față” în colectivul din care fac parte, ipostază nedorită și greu acceptată de aceștia. Alte persoane manifestă un simț ridicat al datoriei, o puternică încredere în sine, privesc cu indiferență laudele sau muștrările, deoarece au o tendință constantă spre autoîntărire. Ori, dacă este așa, înseamnă că eșafodajul pe care este clădită conducerea tranzacțională se clatină. Există oameni non-tranzacționali sau foarte rezistenți la tranzații.

„Fuga după recompense, bonusuri, stimulente” este, după părerea noastră, altă consecință neintenționată, indusă de leadershipul tranzacțional. În fond, așa cum liderului tranzacțional îi sunt necesare anumite abilități pentru a-și juca rolul, și unii subordonați își dezvoltă sau mimează anumite atitudini față de șef, devin „yes-man” în prezența șefului, îl lingușesc, se uită în ochii lui ca să-i soarbă dorințele, „să-i ghicească gândurile”, își schimbă opiniile și opțiunile (țin cu echipa de fotbal a șefului, apreciază marca de automobil pe care acesta îl are), manifestă comportamente

adaptative specifice (în prezența șefului „transpiră de atât efort”, iar când șeful nu-i poate observa, devin apatici etc.). Este interesant că foarte puțini lideri tranzacționali „rezistă” la un astfel de tratament duplicitar.

Și la nivelul echipei, după opinia noastră, conducerea tranzacțională induce fenomene negative, reducând coeziunea grupală. Folosirea exacerbată a competiției între membri echipei pentru obținerea de recompense și evitarea sancțiunilor generează, de multe ori, individualism, motivație preponderent extrinsecă, ton hedonic scăzut, invidie, spirit de revanșă etc.

Cu toate acestea, forma constructivă și corectiv-activă a conducerii tranzacționale este mult mai eficientă, ea „anunțând” modelul leadershipului transformațional.

4. Leadershipul transformațional, interacțional, integrativ (Bass)

Teoria lui Burns

Paternitatea conceptului de lider transformațional îi aparține politologului James MacGregor Burns, care în lucrarea sa „Leadership” 1978, consideră că marii lideri pot induce subordnaților convingerea că imposibilul poate deveni posibil. Lucrarea a avut un puternic impact cultural și a câștigat premiul Pulitzer.

Teoria leadershipul transformațional, așa cum a fost gândită de Burns este bine argumentată și prezintă o interpretare convingătoare. În această lucrare, Burns descrie două tipuri de leadership: tranzacțional și transformațional. Leadershipul tranzacțional, consideră el, implică o serie de schimburi (tranzacții) între lider și adepți. În acest tip de leadership, liderul și adeptul intră într-o relație care cuprinde interesul amândouora, dar nu există o legătură profundă sau de durată între ei. Ei sunt doar simpli participanți interesați într-un proces de schimb. Este doar un prilej pentru ca Burns să aprofundeze cel de-al doilea tip de leadership pe care îl numește de „*transformare*” sau „*transformațional*”. Față de leadershipul tranzacțional, cel transformațional pretinde ca liderul să înțeleagă și să ofere suport nevoilor adeptilor, dezvoltându-le în sensul intereselor organizației. Totodată, liderul îi consideră pe

adepti ca persoane unice și importante. „Rezultatul leadershipului transformațional este relația de *stimulare mutuală* și devenire, care convertește adeptii în lideri și poate să convertească liderii în agenți morali” (p. 4). De fapt, Burns definește leadershipul transformațional ca un proces în care „liderii și adeptii se influentează pozitiv unul pe altul în atingerea unor nivele superioare de moralitate și motivare „ (p. 20). Este o abordare ușor utopică și idealistă, dar tocmai această abordare a condus la succesul cărții sale.

Meritul lui Burns (1978) este acela că pune sub semnul întrebării câteva dintre cele mai comune și foarte întâlnite noțiuni despre leadership și rolul influenței liderului asupra subordonaților în procesul schimbării. În esență, Burns respinge ideea că leadershipul este influența univocă dinspre lideri spre adepti, pentru a realiza obiectivele organizației. De fapt, Burns înțelege leadershipul ca o *interacțiune mutuală* și ca o relație între lideri și adepti care în cele din urmă, schimbă și transformă amândouă părțile. *Valorile fundamentale* și *moralitatea*, atât a liderului, cât și a adeptului sunt dezvoltate prin această relație; amândouă părțile se mobilizează, devin inspirate și se re poziționează pe o treaptă superioară. Este unica formă de leadership, spune Burns, care are capacitatea de a pune în mișcare grupuri, organizații, chiar societăți spre atingerea unor scopuri înalte. După părerea sa, exemplul lui Gandhi este edificator. Un om modest ca înfățișare, mic de statură, cu o vedere precară, îmbrăcat sumar în veșminte albe, desculț, a trezit speranțele milioanei de indieni, de eliberare de sub stăpânirea britanică, printr-un protest nonviolent. Același fenomen îl vom întâlni, mai târziu și la Dalai Lama sau Maica Tereza.

Pentru un timp, Burns a fost cel mai citat autor de referință pentru leadershipul transformațional, fiindu-i recunoscută paternitatea acestui concept. Însă viziunea sa a transformării, inevitabil

etică și bazată pe valori a fost, în cele din urmă, abandonată. Mulți s-au întrebat „de ce?”

Modelul leadershipului transformațional al lui Bass și Avolio

Ceea ce este azi în mod obișnuit acceptat, este o viziune mai pragmatică a leadershipului transformațional, care a apărut o dată cu publicarea de către Bernard M. Bass (1985) a cărții „Leadership and Performance Beyond Expectations” (Leadership și performanța peste așteptări). Bass folosește, de asemenea, termenii de leadership transformațional și tranzacțional, dar conceptualizarea sa diferă față de Burns (Bass, 1985, 1997, 1998a, 1998b; Bass & Avolio, 1997). Bass (1998a) consideră leadershipul transformațional ca un amestec de *carismă*, *inspirație motivațională*, *stimulare intelectuală* și *considerație individualizată*, în care leadershipul transformațional este ceea ce apare prin „contingent reinforcement” (pp. 171-172). Spre deosebire de Burns, Bass nu consideră că transformațional și tranzacțional sunt cele două capete ale unui spectru, ci „cele două abordări sunt independente și complementare” (Alimo-Metcalf & Alban-Metcalf, 2001, p. 2).

Asemenea lui Burns, Bass (1998b) afirmă că liderul tranzacțional folosește recompense pentru a obține performanța la locul de muncă. Dar atunci când Bass se referă la liderii transformaționali, perspectiva sa este diferită față de Burns. Bass constată că leadershipul transformațional caută să *stârneasă* sau să *modifice* nevoile adeptilor și nu să le descopere și să le dezvolte. Liderul dorește să crească nivelul de conștientizare al adeptilor și, în special, acceptare de către aceștia a obiectivelor comune organizației. El caută modalități de a-și convinge adepții să *transceadă* intereselor proprii de dragul celor de grup. În acest demers, moralitatea și valorile urmărite în procesul de schimbare, nu sunt luate în considerare.

Așa încât, Bass îngustează fundațiile morale ale leadershipului transformațional pe care s-a bazat modelul lui Burns. Deși el sugerează că ar fi în interesul, pe termen lung, al unui lider să acționeze în concordanță cu principiile morale, din perspective sa, leadershipul transformațional nu implică și nici nu necesită elemente etice. În mod ironic, explicația renunțării la principii morale și valori fundamentale de către Bass, la care ulterior s-a afiliat și Avolio, a fost dificultatea *măsurării* acestora, dificultate care, după cum vom vedea, persistă și astăzi. Așa încât, Bass și Avolio renunță la fundamentarea morală a modelului lui Burns și dezvoltă o teorie proprie, mult mai articulată și care este însoțită de un instrument pertinent de măsurare: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Modelul lui Bass și Avolio identifică patru caracteristici principale ale leadershipului transformațional:

- Articularea unei noi viziuni;
- Cultivarea motivației inspiraționale;
- Inducerea stimulării intelectuale;
- Oferirea considerației individuale.

Caracteristica principală: viziunea

Liderul transformațional *provoacă o schimbare și articulează o nouă viziune* care va fi implementată prin intermediul *influenței idealizate*. După Warren Bennis (2007) „abilitatea de a conduce este capacitatea de a transforma viziunea în realitate”. Liderul tranzațional gestionează schimbări necesare în vederea adaptării permanente a organizației la mediul de afaceri, aflat într-o dinamică permanentă. Spre deosebire de acesta, liderul transformațional provoacă schimbarea, anticipând printr-o nouă viziune viitorul business-ului organizației pe care o păstorește. Se spune că el vede dincolo de linia orizontului. Este cu adevărat necesară această nouă viziune?

În fond, organizațiile clasice weberiene au rezistat și fără lideri transformaționali. Și da, și nu. În primul rând, piața era destul de calmă altădată, oricum nu exista jungla concurențială din momentul de față. Apoi, există multe exemple de lideri tranformaționali „avant la lettre”. Henry Ford, spre exemplu, a implementat o nouă viziune fără să fie etichetat, pe vremea aceea, ca lider transformațional. Acesta, anticipând faptul că automobilul va deveni un bun comun, pentru a fabrica o mașină ieftină, s-a inspirat din munca pe bandă rulantă promovată la abatoarele din Chicago. A adaptat acest procedeu la fabricarea Fordului T și a scos un autoturism ieftin pe care l-a livrat, în primul rând, angajaților proprii. Astfel, a devenit, pentru multă vreme, cel mai important producător de pe piața automobilelor. Viziunea este deci, un act de imaginație creatoare, respectiv capacitatea de a vedea ceea ce nimeni n-a putut să vadă sau nu și-a închipuit nimeni că ar fi posibil (Adair, 2007).

În mod concret, viziunea unui lider transformațional dintr-o corporație, spre exemplu, conține idei noi integrate în planuri de afaceri, cu restructurări, analize de piață, bugete, prognoze etc., care nu au nimic „poetic” în ele, ci se bazează pe o realitate frustră.

După elaborarea unei noi viziuni, urmează o etapă dificilă de punere în aplicare a acesteia. În varianta clasică, cea a liderului tranzacțional, implementarea unei schimbări se produce cu dialoguri prelungite între patronat și sindicate, prin negocieri și bineînțeles, prin compromisuri din ambele părți. De obicei, durează mult până când schimbarea devine operativă și există un preț ridicat care trebuie plătit pentru preîntâmpinarea unor fenomene psihosociale negative (nemulțumiri, demotivări, proteste, revolte, greve) care pot destructura organizația și o pot conduce la faliment. În cazul leadershipului tranformațional, lucrurile se petrec altfel.

Astfel, după Gooty și colab. (2009) o *viziune* puternică poate facilita interesul și capacitatea adepților de a stabili obiective și

de a crede că aceste obiective pot fi atinse, de a genera o *evaluare optimistă* a viitorului, de a crea încrederea în capacitatea de a efectua sarcinile cu succes, și de a descuraja manifestările defetiste, deoarece un viitor favorabil este foarte aproape și convine tuturor. O articulare a unei viziuni complete și clare pentru viitor descrie o imagine a lumii în care adeptul evaluează circumstanțele prezente și viitoare într-o *manieră favorabilă* și este capabil să depună efort și să persevereze pentru a o atinge (Bass, 1985). Modelarea de către lider poate servi la elaborarea unei hărți care să reprezinte *comportamente dezirabile* pentru atingerea obiectivelor. De asemenea, acest rol de modelare poate servi ca suport care să-i ajute pe subordonați să-și dezvolte încrederea nu numai în propriile abilități (Bandura, 2000) dar și din faptul că au un exemplu de urmat, de la care pot să primească sfaturi atunci când se confruntă cu obstacole. Mai mult, liderii transformaționali crează *angajament* față de obiectivele de grup dând sens scopului înalt (Avolio, 1999). Angajamentul pentru un scop comun apare în grupurile caracterizate de un climat de colaborare, în care toți membri sunt mobilizați spre același scop. Acest climat servește ca un mecanism de suport social, pe care adepții îl pot folosi pentru a înfrunta obstacolele și a-și realiza obiectivele. Astfel, percepțiile adepților asupra comportamentului liderului transformațional de a încuraja angajamentul spre obiectivele comune, declanșează încrederea adepților cu privire la realizarea scopului, conducând astfel la un efort ridicat. Liderul stabilește așteptări de înaltă performanță, în care adepții sunt mai motivați spre atingerea obiectivelor dificile, datorită faptului că sunt încurajați să se autodepășească. Un lider care așteaptă muncă de calitate înaltă, reafirmă încrederea în abilitatea adepților de a gestiona obiective provocatoare (Avolio, 1999). Stabilirea acestora ajută la construirea încrederii adepților în abilitățile specifice sarcinilor (Bandura, 2000) și crește autostima

adeptilor. Conduce deci la o evaluare pozitivă a circumstanțelor curente și viitoare.

În cazul liderului transformațional, toate aceste efecte nu se pot produce fără componenta carismatică și mai precis, fără mijlocirea influenței idealizate. Acest lucru induce optimism, îi face pe subordonați să se identifice cu liderul, prin perseverență și prin angajamentul său, prin disponibilitatea sa de a-și asuma riscuri și prin dorința sa puternică de a reuși. După M. Zlate (2004), influența idealizată este însăși carisma. Acest lucru a depărtat și mai mult leadershipul transformațional de fundamentul său moral originar, promovat de Burns, respectiv tendința multor autori de a pune leadershipul transformațional și vizionar într-o singură categorie largă bazată pe noțiunea de carismă (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; House & Shamir, 1993; Sashkin, 1988). Această poziție demonstrează că liderii carismatici sunt responsabili doar pentru crearea și formularea unei *noi viziuni* și sunt cei care conving adepții să se angajeze, să se sacrifice și să facă tot ce stă în putință pentru ca viziunea să se materializeze (House & Shamir, 1993; Pawar & Eastman, 1997). Dacă liderii sunt carismatici și buni comunicatori, ei își pot convinge adepții să renunțe la obiectivele lor „egoiste”, la propriul interes și să accepte viziunea organizațională și interesele comune. Dacă viziunea este dezvoltată și articulată doar de către lider, atunci nu este o transformare a interesului personal așa cum a fost sugerată de Burns (1978), ci doar o reflectare a interesului câștigător al liderului. În asemenea cazuri, utilizarea persuasiunii sau a altor tactici de către liderul carismatic fac posibilă manipularea angajaților.

Și alți autori (Hunt, 1999; Sântion, 2000; Zlate, 2007) demonstrează o apropiere între stilul transformațional și cel carismatic. Dacă centrăm liderul transformațional pe persoană atunci neapărat el trebuie să fie carismatic. Dacă considerăm că el aduce în

organizație o nouă viziune, inspirație, transformare și noi valori, atunci legăm liderul transformațional de activitatea de conduce-re în sine și carisma se estompează. Este interesant de remarcat faptul că cei din jur atribuie liderului transformațional *calități idealizate*, deci presupuse, ca și în cazul liderului carismatic. Astfel, competența percepută a liderului implică o varietate de efecte. Spre exemplu, amplifică angajamentul adeptilor către lider așa încât, obediința și loialitatea față de liderul transformațional sunt percepute de adepti ca modalități de asigurare a propriei competențe. Liderii comunică așteptări ridicate și încredere adeptilor (House, 1977), generând efectul Pygmalion. Adepții acționează pentru a îndeplini „profețiile” liderului, acceptă deci obiectivele liderului și consideră chiar cu entuziasm, că pot contribui la atingerea acestor obiective. În acest fel liderul transformațional elimină tendințele defetiste și induce optimism.

Alte caracteristici

Liderul transformațional cultivă fiecărui subordonat *motivație inspirațională*. El articulează într-o manieră simplă scopuri mutual împărtășite (acceptanța implementării deciziilor) și înțelegerea a ceea ce este corect și important pentru organizație. Liderul transformațional accentuează uneori însemnătatea anumitor detalii care nu sunt observate de cei din jur și are o viziune optimistă despre viitor, convingătoare și persuasivă. În acest fel, imposibilul devine posibil, printr-o strategie comună, prin introducerea unor expectanțe pozitive față de scopurile care trebuie atinse. Percepțiile adeptilor asupra comportamentului liderului transformațional de a stabili așteptări de performanță este un *catalizator* pentru motivația acestora și astfel atrage efort suplimentar spre îndeplinirea obiectivelor și modelează percepțiile lor spre un viitor favorabil și optimist.

Liderul transformațional oferă *stimulare intelectuală*, furnizează idei și, mai ales, obiective, dezvoltă capacitatea subordonaților de a evalua critic și de a formula soluții noi la problemele vechi, la proceduri depășite, le stimulează gândirea și imaginația, îi îndeamnă și îi încurajează să-și pună întrebări asupra a ce nu merge în organizație și trebuie eficientizat. Subordonații sunt încurajați să privească dubitativ propriile convingeri, opinii, atitudini și chiar *propriile valori*. Cu timpul, angajații ajung să conceptualizeze, să înțeleagă problemele și să dezvolte soluții proprii.

Liderul transformațional oferă celor din jur *considerație individuală*. Evită să se adreseze grupului ca întreg și preferă să comunice cu fiecare în parte, raportându-se individualizat și considerându-i personalități unice, distincte. Se întâmplă niște lucruri uimitoare când liderul acordă atenție fiecărui subordonat, îl tratează cu respect și prețuire, dându-i posibilitatea să facă uz de propria lui judecată și putere de decizie, de creativitate și de inițiativă (Adair, 2007). În felul acesta el reușește să stimuleze mult potențialul fiecărui membru al grupului, construind spirit de echipă, care se bazează pe dezvoltarea individuală. Spiritul de echipă constă în atașamentul față de grup, care le insuflă adeptilor entuziasm, devotament și considerație pentru onoarea grupului. Uneori, în același sens, se folosește expresia „moralul ridicat” al grupului, desemnând atitudinea hotărâtă și molipsitoare pe care echipa o manifestă în îndeplinirea sarcinilor, în ciuda dificultăților sau a obstacolelor apărute.

În consecință, liderul transformațional leagă nevoile prezente ale individului de misiunea echipei, identifică individul cu echipa și, în cele din urmă cu organizația, acestea fiind chintesența, recunoaștere și succesul conducerii transformaționale. Efectele conducerii transformaționale asupra subordonaților nu sunt numai pozitive ci și negative. Dintre acestea din urmă, amintim: pericolul

dependenței crescute ale subordonaților față de lider, *slăbirea relațiilor interpersonale* dintre subordonați, accentuarea frecvenței comportamentelor *neconvenționale* – *impulsive*, *exacerbarea încrederii în sine* și, de aici, dificultăți și chiar *eșecuri* în planificarea activităților (Koopman, 2001, pp. 177-178, apud. Zlate, 2007).

Împuternicirea

Angajamentul și satisfacția adepților poate fi rezultatul *împuternicirii* adepților de către liderii transformaționali. Se poate afirma că aceștia încurajează adepții să lucreze într-un mod autonom și creativ, conducând la un mai mare angajament din partea adepților și la o mai bună performanță a grupului, așa cum Jung și Sosik (2002, apud Bass & Riggio, 2006) au descoperit într-o cercetare asupra lucrătorilor coreeni.

Bineînțeles, acordând încredere, considerație și respect adepților, liderul poate fi și dezamăgit. Natura umană cuprinde o diversitate infinită de caractere și de aceea nu există niște rețete infailibile. Chiar dezamăgit, liderul transformațional trebuie să continue. Este prețul cel mai mic pentru obținerea unor performanțe înalte pe termen lung.

Anumite sarcini, care în fapt aparțin liderului, pot fi delegate unor subalterni dar, atenție, se delegă numai sarcina, răspunderea rămâne a liderului. Acest lucru are multe avantaje. În primul rând, degrevează liderul de sarcini secundare, oferindu-i timp să se preocupe de cele importante. În al doilea rând, acordă considerație și încredere unor subalterni pregătindu-i ca, la rândul lor, să devină lideri. După cum vom vedea, liderul transformațional este singurul lider care pregătește lideri. Nu toate sarcinile pot fi delegate. Spre exemplu, liderul nu poate împuternici pe altcineva să elaboreze o viziune pe termen lung privitoare la obiectivele generale ale organizației, să se

preocupe de probleme importante cum ar fi bugetul, politici de personal sau de situații sensibile, care cer o anumită discreție.

Există grade de împuternicire (Cole, 2000), care merg de la delegarea totală până la cea cu anumite condiții. Astfel, împuternicitul poate:

- Să fie liber să acționeze fără raportare;
- Să fie liber să acționeze, dar cu raportare;
- Să ia decizii, dar înainte să se consulte cu liderul;
- Să propună luarea unor decizii de către lider.

Procesul de împuternicire conține mai multe etape, în care rolul liderului se referă la:

- Analiza de către lider a propriilor atribuții și identificarea celor care pot fi delegabile;
- Alegerea gradului adecvat de delegare și a persoanelor potrivite să îndeplinească atribuțiile încredințate;
- Comunicarea împuternicirii persoanei desemnate;
- Explicarea importanței sarcinii în contextul general și atenționarea asupra problemelor care pot apărea pe parcurs;
- Stabilirea indicatorilor de performanță împreună cu cel împuternicit; obținerea acordului acestuia;
- Investirea publică celor desemnați cu autoritatea mărită;
- Asigurarea sprijinului necesar (cursuri de pregătire, resurse, sfaturi);
- Monitorizarea și evaluarea realizării sarcinilor delegate.

Desigur, procesul este mult mai complex, el presupunând, din timp, cunoașterea aprofundată a subordonaților care s-ar putea califica în cazul unei eventuale împuterniciri, determinarea experienței acestora și a calităților necesare pentru îndeplinirea sarcinii.

Atenție la împuternicirea inversă, când liderul este tentat să preia unele sarcini ale subordonaților, nemulțumit de performanțele acestora.

Interacțiunea stilurilor de conducere

Trebuie să precizăm că în practică, nu există un tip de leadership transformațional pur. Într-o organizație, dintre cele trei stiluri de conducere, respectiv laissez-faire, tranzacțional și transformațional, cel tranzacțional este cel mai consistent exprimat. Stilul transformațional este mult mai rar întâlnit și reprezintă încă un deziderat. Astfel, trebuie să pornim de la constatarea că atât leadershipul transformațional, cât și cel tranzacțional pot fi performante, îndeplinind cu succes obiectivele organizației. Căile pe care le urmează sunt diferite. Dacă liderul tranzacțional administrează capitalul uman, considerându-l o resursă (resursă umană), ca oricare alta (materială, financiară etc.), liderul transformațional dezvoltă, inspiră, acordă o considerație individualizată capitalului uman punând accent pe capitalul intelectual. În acest sens, liderul tranzacțional se apropie mai mult de manager, pe când cel transformațional capătă consistență în sine. O organizație ființează, în principal, datorită îndeplinirii unor sarcini, obiective măsurabile (indici de calitate, costuri etc.). Ar fi o greșeală să-l considerăm pe liderul transformațional doar un fel de „șef al sectorului suflete”, exonerat de alte sarcini ale conducerii. Iată de ce „unii autori consideră conducerea transformațională ca un caz particular sau special al conducerii tranzacționale. Argumentul adus de ei este acela că leadershipul transformațional se construiește pe cel tranzacțional și nu invers”(Zlate, 2007, pp. 235-236).

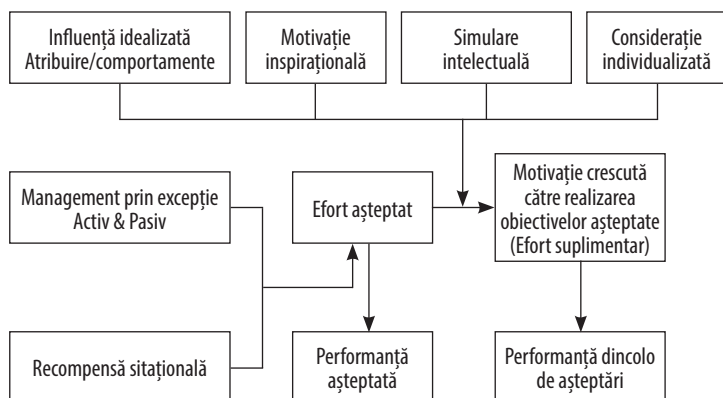


Fig. nr. 4. Modelul augmentării leadershipului tranzațional prin cel transformațional

(apud. Avolio & Bass 2001, p. 22)

Pe o poziție mai nuanțată se situează alți autori care apreciază că „leadershipul transformațional nu înlocuiește leadershipul tranzațional, ci îl completează, ajutându-l să atingă cu eficiență obiectivele liderului, angajatului, ale grupului și ale organizației” (Avolio& Bass, 2009, pp. 23-24).

Se observă (Fig. nr. 4) că principalele caracteristici ale conducerii transformaționale intervin ca un efect de amplificare („cascading effect”), în principal asupra relației efort așteptat – performanță. Prin suplimentarea efortului, ca efect al motivației crescute, leadershipul transformațional poate obține o performanță dincolo de așteptări. În lipsa acestei intervenții de suplimentare a efortului conducerea devine tranzațională, în sensul în care efortul așteptat conduce la o performanță așteptată, cu sau fără răsplată contingentă. Managementul prin excepție postulează faptul că liderul intervine atunci când lucrurile merg rău (conducerea corectivă) și standardele nu sunt atinse. Dacă ar interveni permanent, ar fi așa numitul *lider redundant* (James, 1998), sâcâitor și neperformant.

Multifactor Leadership Questionnaire

Conceptul de leadership transformațional a atins o coardă sensibilă a celor interesați de teorii ale conducerii. După cum am arătat deja, prin popularitatea cărții sale, Burns (1978) a impus acest concept și a multiplicat simțitor numărul de studii asupra leadershipului transformațional, dezvoltând și preocupările privitoare la elaborarea unor instrumente de măsurare care evaluează acest construct.

Instrumentul cel mai larg folosit pentru măsurarea leadershipul transformațional este *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass & Avolio, 2000), care evaluează de fapt, gama completă de leadership, inclusiv stilul laissez-faire; componentele leadershipul tranzațional, anume managementul de excepție (atât forma activă cât și cea pasivă); recompensa contingentă, precum și componentele leadershipul transformațional. La noi în țară, acest instrument a fost adaptat de D. Iliescu, F. Beldean și F. Sîntion (2009), din care ne permitem să extragem câteva caracteristici ale etapelor de elaborare ale MLQ.

Conceptul de lider transformațional al lui Burns (1978), împreună cu răspunsurile a 70 de directori executivi care au raportat că au avut interacțiuni cu liderii transformaționali, au fost folosite pentru a obține evaluări ale liderilor care să se potrivească descrierii. Toate acestea au fost convertite în 142 manifestări de comportament. Definițiile detaliate ale leadershipului tranzațional și transformațional au fost prezentate unor supervizori care au convenit că 73 din cele 142 reflectă, fie comportamente transformaționale, fie tranzaționale. Cei 73 de itemi care reprezintă comportamente tranzaționale și transformaționale au fost prezentați către 176 de oficiali militari americani de rang înalt, iar aceștia au evaluat modul în care fiecare

element aparține unuia din cele două stiluri. Au fost extrași trei factori din itemii conducerii tranzacționale și patru din itemii celei transformazionale. Inițial, se credea că există trei componente ale conducerii transformazionale: carismatic – inspirațională, stimulare intelectuală și considerație individuală. Analizele factoriale ulterioare au arătat că factorul *carismă*, numit ulterior *influența idealizată*, a fost separat de factorul *inspirație motivațională* (Avolio & Bass 2009).

Itemii tranzacționali au format factori ai comportamentelor *recompensei situaționale*, *managementului prin excepție* și *laissez-faire*. Analizele factoriale ulterioare au susținut divizarea managementului prin excepție în factori *activi* și *pasivi* (Hater & Bass, 1988). Combinați, acești factori tranzacționali și transformazionali au alcătuit *modelul timpuriu* al gamei complete de leadership.

Există două forme ale MLQ. Primul este Formularul Leader care necesită ca liderul să-și evalueze frecvența propriului comportament de lider. Cercetările au arătat că aceste auto-evaluări sunt predispuse la erori. Prin urmare, versiunea importantă a MLQ este Formularul Evaluator. Acesta solicită subordonaților liderilor (de obicei suprevizorii direcți), să evalueze frecvența comportamentului tranzacțional și/sau transformational folosind o scală de evaluare cu 5 trepte.

Prima versiune publicată a MLQ (Bass & Avolio, 1990), conținea 67 de itemi care măsurau modelul gamei complete de leadership, dintre care 37 de itemi evaluau leadershipul transformational. De asemenea, erau incluși nouă itemi de măsurare a rezultatelor, incluzând evaluarea eficacității liderului, satisfacția dată de lider și măsura în care angajații sunt dispuși să depună un efort suplimentar ca urmare a performanțelor liderului.

Forma actuală, revizuită a MLQ (5X) (Bass & Avolio, 1997) este rafinată substanțial și conține 36 de itemi standardizați, 4 itemi care evaluează fiecare din cele nouă dimensiuni asociate modelului

gamei complete de leadership și 9 itemi adiționali de evaluare a rezultatelor, menționați anterior. În plus față de această versiune a MLQ, există o formă extinsă (63 itemi), utilizată pentru furnizarea feedbackului în programele de dezvoltare ale leadershipului, de care vom vorbi în continuare.

Programe de dezvoltare ale leadershipului

Măsurarea leadershipului transformațional a fost dominată de MLQ, deși au existat și alte instrumente alternative, dezvoltate pentru a evalua atât leadershipul transformațional, cât și pe cel carismatic. Având în vedere că cercetările asupra leadershipului transformațional continuă, un avantaj consistă în utilizarea mai multor metode pentru evaluarea acestui construct.

Programul de Dezvoltare a Leadershipului *Full Range Program* (Avolio & Bass, 1991) începe prin descrierea de către participanți a teoriilor implicite de leadership așa cum au fost evidențiate de liderii ideali pe care i-au cunoscut. Invariabil, peste 2000 de cursanți, au descris caracteristicile liderului ideal incluzând componentele leadershipului transformațional și remunerarea situațională.

Jurnalul

Cadeții Academiei Militare Virginia (VMI) au raportat, în niște jurnale nestructurate, comportamentul de leadership pe care l-au observat pe o anumită perioadă de timp. S-a constatat că aceste jurnale pot să fie scorate cu încredere în termenii tuturor componentelor variate ale modelului de Full Range Leadership. Aceste rapoarte – jurnale, au putut fi legate de măsurătorile chestionarului obținute independent (Atwater, Avolio, & Bass, 1991).

Atunci când colegii cadeților VMI au fost întrebați care sunt caracteristicile importante ale unui lider bun, ei au avut tendința de a

descrie trăsături ca inspirația, stimularea intelectuală, considerația individuală, prin o serie de trăsături cum ar fi încrederea în sine, persuasiunea, grija față de bunăstarea celorlalți, abilitatea de a articula ideile, precum și oferirea de modele pentru a fi urmate/imitate de ceilalți, stabilirea unor așteptări ridicate în ceea ce privește propria persoană dar și pe ceilalți, informarea celorlalți și menținerea unei motivații individuale ridicate.

Interviul

Interviurile avute cu executivii despre leadershipul pe care l-au remarcat, au produs alte exemple numeroase ale comportamentului leadershipului transformațional și au fost folosite pentru elaborarea, atât a MLQ-ului, cât și pentru a înțelege mai bine acest concept. Descrierea leadershipului carismatic atribuit șefilor celor intervievați a pus în evidență determinare, afișarea unor talente extraordinare, asumarea riscurilor, crearea unui sentiment de împuțernicire în rândul subordonaților, manifestarea dedicației pentru o cauză, crearea unui sentiment de solidaritate pentru o misiune, gestionarea unei crize folosind soluții radicale și generarea încrederii subordonaților.

Leadershipul inspirațional a inclus înfățișarea unui viitor optimist, formarea/modelarea așteptărilor, crearea unor profeții de auto-împlinire și anticiparea. Stimularea intelectuală a fost manifestată atunci când superiorii și-au pus întrebări asupra ipotezelor, au încurajat ca subordonații să facă uz de intuiție, au încurajat ideile insolite, au creat viziuni imaginative, au cerut subordonaților să regândească aceleași probleme pe care ei le-au crezut rezolvate și au identificat pattern-uri neobișnuite. Considerația individuală a fost conștientizată de intervievați atunci când șefii lor le-au răspuns prompt, au manifestat grijă față de bunăstarea lor, le-au desemnat sarcini pe baza nevoilor și abilităților lor, au încurajat schimbul

ideilor bilaterale, au fost disponibili atunci când a fost nevoie de ei, au încurajat dezvoltarea personală, au fost mentori și coacheri eficienți, au consiliat.

Metode observaționale

Până acum, au fost foarte puține încercări de a evalua leadershipul transformațional prin observații sistematice și obiective ale terților (de exemplu, fără adepți). Singura excepție este cercetarea lui Ployhart, Lim și Chan (2001, apud Bass & Riggio, 2006) în care au evaluat comportamentele specifice leadershipului transformațional, ale recruților militari din Singapore în cadrul unui centru de evaluare a liderilor la începutul trainingului lor inițial. Unele dintre comportamentele leadershipului transformațional observate și evaluate au inclus conducerea prin puterea exemplului personal, inspirarea celorlalți, menținerea unor relații cordiale și de încredere, demonstrarea inițiativei și curajului. Aceste comportamente au fost raportate ca fiind componente ale modelului de leadership transformațional.

Cu siguranță, dezvoltarea schemelor de codare sistematice observaționale asupra leadershipului transformațional pot constitui un progres important în măsurarea sa. Cercetătorii ar avea atunci un indicator mai obiectiv al comportamentelor leadershipului transformațional care nu s-ar baza pe evaluările adepților, care pot fi afectate de nivelul de performanță al grupului (Bass & Riggio, 2006).

5. Inteligența emoțională

Apariția inteligenței emoționale

Exegeții inteligenței emoționale consideră că există trei momente importante, care marchează începuturile preocupărilor în privința acestei problematice.

În 1980, Reuven Bar-On a folosit pentru prima oară acronimul EQ (emotional quotient), zece ani mai târziu Peter Salovey și John Mayer (1990) au definit și caracterizat mai sistematic inteligența emoțională, iar în 1995 Daniel Goleman face cunoscut acest concept publicului larg prin publicarea cărții *Emotional Intelligence*.

Dacă luăm în considerare anul 1905 când Alfred Binet și Theodore Simon propun scala metrică a inteligenței, vom constata că psihologii s-au concentrat timp de 75 de ani pe studiul inteligenței cognitive pentru ca, în cele din urmă, să constate că sunt și alți factori nonintelectuali, care definesc o altfel de inteligență. Încă din 1943, părintele inteligenței academice (cognitive) David Wechsler, deși era concentrat pe aspectele intelectuale, cognitive ale inteligenței, considerând-o „capacitatea totală sau globală a indivizilor de a acționa cu un scop, de a gândi rațional și de a face față eficient mediului lor” (Wechsler, 1958, p. 7), în lucrarea „Non Intellective Factors in General Intelligence”, remarcă: „... întrebarea principală este dacă aptitudinile non-intelectuale, adică aptitudinile afective și conative, pot fi admise ca factori ai inteligenței generale. Punctul

de vedere al acestei lucrări a fost că asemenea factori sunt nu doar posibili, ci și necesari. Dacă observațiile de mai sus sunt corecte, înseamnă că nu ne putem aștepta să măsurăm inteligența totală până când testele noastre nu vor include și anumite măsuri ale factorilor non-intelectuali” (Wechsler, 1943, p. 103).

După Roco (2004) aspectele non-cognitive ale inteligenței „includ factori de ordin afectiv, personali și sociali, fiind esențiale reușitei în viață a individului” (p. 139). Dar Wechsler nu a fost primul cercetător care a observat importanța factorilor non-cognitivi în adaptare. Robert Thorndike, spre exemplu, a scris despre inteligența socială, încă din anii '20 ai secolului trecut (Goleman, 2007b).

Teoria inteligențelor multiple

Din păcate, munca acestor pionieri nu a avut rezonanța scontată și a fost trecută cu vederea până la apariția lucrării *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (Gardner, 1983). Această nouă paradigmă a avut un impact major în comunitatea științifică, fiind și astăzi citată ca punct de plecare pentru o serie de constructe precum inteligență socială, inteligență emoțională sau inteligență practică. Howard Gardner, profesor în psihologia educației la Universitatea Harvard, aprecia că inteligența posedă șapte dimensiuni diferite, numite de el „nuanțe”:

- *Inteligența lingvistică* – reprezintă aptitudinea de a citi, de a scrie, de a învăța limbi străine, de a stăpâni gramatica, sintaxa și arta de a povesti;
- *Inteligența logico-matematică* – constă în capacitatea de a face deducții logice, de a lucra cu numere;
- *Inteligența muzicală* – este regăsită la persoanele sensibile la sunete, ritmuri, note muzicale și armonie;

- *Inteligența spațială* – este deținută de cei care pot imagina, înțelege și reprezenta vizual cu ușurință figuri geometrice în plan și în spațiu;
- *Inteligența corporal-kinestezică* – reprezintă modul în care persoanele reușesc să-și controleze postura și mișcările corpului;
- *Inteligența intrapersonală* – constă în capacitatea de a explora propriile emoții și motivații, într-un mod cât mai obiectiv;
- *Inteligența interpersonală* – se referă la calitățile deținute de un bun lider, capacitatea de a organiza și de a motiva oamenii.

Astfel se recunoaște rolul socialului (inteligența interpersonală), necesitatea de a înțelege pe alții (empatia), de a cunoaște ce-i motivează și cum poți coopera bine cu ei, iar pe de altă parte se creionează unele aspecte ale inteligenței emoționale (inteligență intrapersonală), care este privită ca aptitudinea de a te înțelege pe sine, de a-ți conștientiza sentimentele și emoțiile în anumite situații și de a-ți adapta comportamentul nevoilor, obiectivelor și intereselor proprii. Gardner (1983) constată că: „În forma sa cea mai primitivă, inteligența intrapersonală se rezumă aproximativ la capacitatea de a distinge un sentiment de plăcere de unul de durere și, pe baza unei astfel de discriminări, de a se implica mai mult sau de a se retrage dintr-o anumită situație. La nivelul său cel mai avansat, cunoașterea intrapersonală permite persoanei să detecteze și simbolizeze seturi de sentimente complexe și foarte diferențiate.” (p. 239)

Cu alte cuvinte, dacă *inteligența intrapersonală* poartă asupra cunoașterii și analizei propriilor sentimente, *inteligența interpersonală* reprezintă capacitatea de a-i „citi” pe ceilalți, a le cunoaște dispozițiile și de a le intui intențiile și dorințele. Se observă că cele două forme de inteligență sunt interconectate și se presupun

reciproc. Howard Gardner consideră că achiziția de cunoștințe despre propriile emoții este și rezultatul capacității de a învăța din observarea altora.

Tot cu acest prilej se resuscită interesul cercetărilor în legătură cu *inteligența socială* și, în prezent, asistăm la cercetări empirice și analize conceptuale asupra unui nou tip de inteligență, *inteligența practică* (Sternberg & Grigorenko, 2011). Alții vizează un nou construct global, *inteligența eficientă*, care ar cuprinde trei tipuri de inteligență: analitică, creativă și practică (Hedlund & Sternberg, 2011). Persoanele care posedă acest tip de inteligență, își recunosc punctele forte și punctele slabe, își valorizează aptitudinile și își compensează sau își corectează vulnerabilitățile.

Chiar dacă sunt autori (Hedlung & Sternberg, 2011) care exclamă: „Prea multe inteligențe!” apreciem că lucrurile nu se vor opri aici. În fond, de ce nu ar fi posibilă o *inteligență motivațională*, care să reușească să selecționeze, dintr-o multitudine de motive, pe cel care orientează cel mai bine acțiunea și îi oferă un puternic suport energetic. Elemente ale motivației au fost incluse în inteligența emoțională (Mayer, Salovey & Caruso, 2011a), așa cum altădată elemente ale inteligenței emoționale erau incluse în inteligența socială (Hunt, 1928, apud. Sternberg, 2011). Despre *inteligența volițională* sau *conativă* nu se face încă vorbire, cu toate că voința are un puternic caracter adaptativ și stă la baza succesului social. Și probabil că demersurile teoretice și aplicative vor continua.

Predicția succesului social: IQ sau EQ?

Revenind la inteligența emoțională, ea a atras atenția, în primul rând, din *necesități practice*. Dorința oricărui psiholog practician este, printre altele, aceea de a cunoaște și apoi, de a anticipa, de a prognoza succesul, respectiv eșecul unei persoane într-un anumit

domeniu de activitate. A stăpâni mijloacele prin care poți să prevezi, în legătură cu o persoană, dezvoltarea ulterioară a acesteia este o provocare veche pentru psihologi, de genul alchimiei evului mediu. Astfel se explică de ce începuturile testului psihologic au fost legate, în principal, de *inteligența cognitivă*, după care au apărut testele de aptitudini, tehnicile proiective, inventarele de interese, testele educaționale și chestionarele de personalitate. Studiul diferențelor individuale în privința inteligenței a constituit unul dintre primele centre de interes în psihologie și nu a încetat să fie nici astăzi, o temă de cercetare și de aplicații. Măsurarea inteligenței cognitive a fost, pentru multă vreme, principala preocupare a psihologilor practicieni, care, urmând tradiția lui Sir Francis Galton și Charles Spearman o considerau factorul „g”, factor aptitudinal determinant în prognoza succesului social. În prima parte a secolului trecut, un optimism exacerbat a bântuit psihologia aplicată în legătură cu diagnoza și respectiv, cu capacitatea de prognoză a inteligenței cognitive. Au avut loc, din nefericire, și o serie de abuzuri, precum mișcarea eugenistă (ameliorarea biologică și mentală a noilor generații, eșuată în rasism) sau selecția imigranților de către H.H. Goddard la Ellis Island. Lewis Madison Terman are merite incontestabile în perfecționarea testelor de inteligență, dar ca și Goddard considera că: „... inteligența scăzută este cauza celor mai multe crime și a altor forme de comportament antisocial” (Stan, 2002, p. 60). Cu alte cuvinte, o persoană care manifestă un retard intelectual, nu poate fi o persoană morală. Studiile sale asupra genilor, 1528 de copii supradotați, media IQ-ului grupului era de 151, numiți Termite („supradotați descoperiți de Terman”), observați pe parcursul a 60 de ani, au condus la niște concluzii controversate. Cei mai mulți dintre ei, evaluați cu mult după moartea lui Terman, au avut succes și s-au adaptat bine, dar nu s-au manifestat în niciun fel ca niște genii. E.Ghiselli (1955, apud. Minulescu, 2008) face

parte din categoria acelorora care au mare încredere în capacitatea de prognoză a inteligenței cognitive. El a studiat timp de 45 de ani, circa zece mii de cercetări empirice și a obținut o medie a corelației de 0.42 în relația inteligență cognitivă și calificare pe post și 0.23 în relația inteligență cognitivă și succesul ocupațional.

Alții contestă aceste rezultate. După M. Minulescu (2008) sunt destui autori (L.G.Humphrey, D.Prediger, H.D.Pitariu, L.S.Gottfredson) care apreciază că factorul „g” are o relație slabă cu criteriile de performanță. Manfred Kets de Vries (2003) consideră că numai 20% dintre elevi/studenti cu un IQ ridicat reușesc în carieră. Același autor sugerează că succesul social ar fi mai degrabă corelat cu EQ decât cu IQ.

După Hunter, IQ-ul contează circa 25% ca predictor asupra unei bune performanțe la locul de muncă, însă Sternberg (2011) arată că studiile variază și că 10% ar putea fi o estimare mai realistă. Un exemplu al acestor preocupări este o cercetare longitudinală de 40 ani, pe un eșantion de 450 de băieți care au crescut în Sommerville, Massachusetts. Două treimi dintre participanți au provenit din familii înstărite, iar o treime au avut un IQ sub 90. S-a dovedit că IQ-ul a marcat o corelație slabă cu privire la performanța la locul de muncă sau a succesului în viață. Diferența a fost făcută de abilitățile din copilărie, cum ar fi capacitatea de gestionare a frustrării, de control al emoțiilor și de relaționarea cu alte persoane, mai degrabă decât IQ-ul.

Un alt exemplu relevant este un studiu longitudinal, care s-a bazat pe folosirea unei baterii de inventare de personalitate, teste de inteligență și interviuri, pe un eșantion de 80 de absolvenți de programe doctorale în anii 1950 la Universitatea Berkeley. După patruzeci de ani, când aceștia aveau în jur de șaptezeci de ani, s-au făcut estimări cu privire la succesul lor pe baza CV-urilor, sau a evaluărilor de către experți în domeniile lor. S-a dovedit că abilitățile

sociale și emoționale au fost de patru ori mai importante decât IQ-ul în determinarea succesului profesional (Cherniss, 2000).

Chiar și studii recente (Hedlund & Sternberg, 2011) apreciază că „... o parte de aproximativ 80% din variația populațională între diferitele forme de succes rămâne neexplicată de testele de IQ și de alte teste” (p. 150), dar poate fi explicată în bună parte de EQ. D.Goleman (2007a), chiar dacă s-a afirmat ca un promotor de seamă al teoriei conform căreia inteligența emoțională poate prognoza succesul social, este în această privință mult mai sceptic. „Din păcate, din cauza interpretării greșite a acestei cărți (Inteligența emoțională – n.n.), au luat naștere unele mituri, ideea greșită și bizară – cu toate acestea foarte răspândită – potrivit căreia EQ ar fi responsabil de până la 80% din succes. Această pretenție este absurdă.” (p. 12). El atrage atenția că succesul social poate veni dintr-o paletă foarte diversificată de factori, precum averea și educația familiei din care provenim, sau o șansă, uneori nesperată, la care se poate adăuga desigur și inteligența emoțională. Cel mai adesea nu putem identifica un singur factor, spunem noi, care ar fi responsabil de succes. După părerea noastră este vorba mai degrabă, de o mixtură de factori și bineînțeles de oportunități și factori conjuncturali. Dar, inteligența emoțională este un liant obligatoriu care te poate face spre exemplu, să identifici oportunitățile, să speculezi factorii conjuncturali, să-ți joci șansele și să-ți valorizezi atu-urile.

Și clasicii psihologiei au serioase dubii asupra caracterului intrinsec atribuit inteligenței cognitive. Astfel, Abraham H. Maslow (2007) fiind preocupat de o „nouă psihologie” nota încă din 1954: „conceptul de IQ nu are nimic de a face cu înțelepciunea, este un concept pur tehnic. Göring, de exemplu, avea un IQ ridicat, dar într-un sens foarte real era un om prost. Cu siguranță era un om rău. Nu credem că delimitarea conceptului specific de IQ ridicat e dăunătoare. Singura problemă este că într-o psihologie

care se limitează atât de mult, subiectele mai importante, precum înțelepciunea, cunoașterea, revelația intuitivă, înțelegerea, bunul simț și judecata bună sunt neglijate în favoarea IQ-ului pentru că acesta este mai satisfăcător din punct de vedere tehnic. Pentru un umanist, desigur, e un concept foarte enervant” (p. 339)

Toate acestea ne conduc la asumția că inteligența emoțională s-a impus datorită faptului că s-a simțit nevoia explicării modului de soluționare a unor probleme cu care ne confruntăm în mod frecvent: gestionarea conflictelor, colaborarea cu ceilalți sau rezolvarea problemelor emoționale. Acestea nu erau abordate în mod explicit de inteligența cognitivă. McCown et al. (1986, apud Van der Zee et al., 2002) demonstrează într-o cercetare, că tinerii cu probleme de adaptare socială, delincvenți și chiar criminali, au abilități scăzute în interpretarea emoțiilor la ceilalți. Aceștia nu sunt în stare să interpreteze expresiile faciale (așa numita *alexitimie*). Este evident că au un grad scăzut de inteligență emoțională. Acești autori susțin că evaluarea competenței emoționale obținute din partea prietenilor, părinților, profesorilor este mult mai eficientă decât autoraportarea și reprezintă predictorii mai buni ai reușitei în viață decât inteligența cognitivă și chiar dincolo de trăsăturile de personalitate.

Plecând de la aceste considerente ne-am aștepta ca inteligența emoțională să poată prezice diversitatea succesului social pentru o persoană, deasupra și dincolo de personalitate. Este desigur o exagerare. Tot exagerată ni se pare și asumția că delincvenții sunt alexitimici, ceea ce ne aduce aminte de interpretarea dată de L.M. Terman în legătură cu faptul că inteligența cognitivă scăzută este cauza crimelor și comportamentelor antisociale, de care am vorbit mai înainte. Iată de ce suntem de acord cu Daniel Goleman (2007) care apreciază că IQ și EQ nu sunt competențe contradictorii, ci, mai degrabă, separate. Cei cu un IQ ridicat, dar cu o inteligență emoțională scăzută sunt relativ puțini. Există o corelare între

anumite aspecte ale IQ cu EQ, dar această corelare este suficient de îngustă pentru a face clar faptul că, în mare măsură, ele sunt entități separate.

Rafinarea succesivă a conceptului

Fără o conceptualizare corespunzătoare, orice operaționalizare este sortită eșecului. De aceea demersurile teoretice de explicare și delimitare a inteligenței emoționale față de alte concepte continuă și în prezent. Dacă vom opune concepția din 1985 a lui John Mayer și Peter Salovey cu cea de astăzi a aceluiași autori, la care s-a alăturat între timp și David Caruso, vom observa diferențe notabile. Reuven Bar-On (2009, p. 4) enumeră o mulțime de precursori care au anunțat apariția inteligenței emoționale, dintre care amintim: David Wechsler, R.W. Leeper, Abraham Maslow, Daniel Offer, Richard Coan și Howard Gardner. Apoi, enumeră și laboratorii lui John Mayer și Peter Salovey, cum ar fi: Caruso, Volanth, Rodin, Mamberg, Comberg-Kaufman, Rosenhan și alții, apreciind contribuția acestora ca hotărâtoare în elaborarea conceptului. După care, tot Reuven Bar-On împreună cu James D.A. Parker (2011) arată preocupările actuale în domeniu, amintindu-i pe Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, James R. Averill, Cary Cherniss, Robert Sternberg, Elena L. Grigorenko și mulți alții. Deci, și din punct de vedere teoretic, inteligența emoțională reprezintă un interes epistemic deosebit, seducând în continuare lumea academică.

Din păcate, în prezent, se întâmplă ca în povestea cu orbii care încercau să identifice o girafă prin atingere. Fiecare dintre ei identifică girafa cu acea parte din ea pe care a atins-o. Acest lucru nu este însă singular. Multe concepte din psihologie sunt în aceeași situație, accentuându-se anumite părți în defavoarea întregului. Este o etapă normală din punctul de vedere al filosofiei științei.

Până la o viziune integrativă, unanim acceptată asupra inteligenței emoționale, va mai trece, probabil, mult timp. O veritabilă emulație s-a declanșat însă în mediul organizațional, mai ales cel privat, care a intuit beneficiile importante pe care le-ar putea aduce considerarea inteligenței emoționale la nivelul personalului și, în special, la nivelul conducerii.

Inteligența emoțională ca modă

Daniel Goleman a avut un *rol crucial în popularizarea* inteligenței emoționale. Acesta constituie cel de-al treilea considerent care explică amploarea cercetărilor în domeniu. Psiholog, absolvent al Universității Harvard, preocupat de neuropsihologie dar, în același timp, jurnalist științific de succes la New York Times, Daniel Goleman publică câteva articole în revista Time și în USA Today (suplimentul de weekend) privitoare la importanța inteligenței emoționale pentru reușita școlară și la locul de muncă. Apariția pe coperta revistei Time a inteligenței emoționale, a făcut ca lucrarea scrisă de Goleman, Emotional Intelligence să fie vândută imediat, devenind, în scurt timp, un veritabil bestseller, chiar dacă, malițios, Steve Hein (2005) spunea că ea conține multe informații, dar puține idei. Amestec de „senzațional și știință”, după cum apreciază Mayer, Salovey și Caruso (2011a), lucrarea lui D. Goleman devine un ade-vărat *Zeitgeist* (în traducere liberă „spiritul timpului”), o tendință intelectuală sau pasiune caracteristică momentului. La prima vedere, o „modă” am putea spune noi. Există, în istoria psihologiei, multe exemple de tendințe culturale (*Zeitgeist*) care au fost trecătoare. Frenologia lui F.J. Gall, electroterapia (șocuri electrice aplicate psihoticilor) pe care o practică, pentru o scurtă perioadă chiar Sigmund Freud, atunci când lucra sub coducerea lui J.M. Charcot la spitalul Salpêtrière din Paris și multe altele, au fost mode trecătoare.

În legătură cu inteligența emoțională mulți s-au așteptat ca ea să fie o învolburare de moment. Aceiași autori (Mayer, Salovey & Caruso, 2011a) arată că dimpotrivă, cercetările în domeniu se extind și inteligența emoțională capătă o consistență deosebită, chiar dacă termenul ca atare nu există în dicționarele de psihologie și lumea academică o privește încă, cu o oarecare rețineră.

Cei trei autori citați înainte, în dorința de a clarifica conceptual inteligența emoțională conchid: „considerăm că inteligența emoțională intră în categoria acestor *Zeitgeist*-uri și că primul sens al inteligenței emoționale... este unul politic și cultural. Al doilea este sensul popular general al termenului pentru desemnarea unui grup de trăsături ale personalității considerate importante pentru succesul în viață, ca, de exemplu, perseverența, dorința de autorealizare și aptitudinile sociale, sub numele de inteligență emoțională. Al treilea și ultimul sens al inteligenței emoționale, pe care îl preferăm, este întâlnit – abia recent – în literatura științifică și desemnează un set de aptitudini legate de procesare informației emoționale” (p. 101).

Din punctul de vedere al lucrării de față ne interesează abordarea inteligenței emoționale din perspectiva a trei direcții: prima este cea *teoretică* și are la bază concepția lui John D. Mayer, Peter Salovey și David Caruso. A doua este *operațională* și, în principal, se referă la Emotional Quotient Inventory: EQ-i dezvoltat de Reuven Bar-On. A treia direcție o reprezintă lucrările lui Daniel Goleman, Annie McKee și Richard Bozatyis sub *aspectul influenței inteligenței emoționale asupra leadershipului* din organizații.

Inteligența emoțională ca aptitudine

Studiile lui John Mayer și Peter Salovey sunt foarte numeroase. Ele încep din 1985 și continuă și astăzi, când celor doi li s-a

alăturat și David Caruso. Astfel, la început, ei considerau inteligența emoțională ca fiind „o formă de inteligență socială” care implică „... capacitatea de a monitoriza sentimentele proprii și ale altora, de a discrimina între ele și de a folosi această informație pentru orientarea gândirii și acțiunilor” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). Aceiași autori au inițiat un program de cercetare destinat să elaboreze măsurători valide ale inteligenței emoționale pentru a explora semnificația acesteia. De exemplu, au observat într-un studiu că, dintr-un grup de oameni care au văzut un film dramatic, trist, cei care obținuseră anterior un scor ridicat la claritate emoțională (adică abilitatea de a identifica și de a recunoaște o stare pe care o experimentează) și-au revenit mai repede decât ceilalți. Într-un alt studiu, persoanele care au avut un scor mai mare la capacitatea de a percepe cu acuratețe, de a înțelege și de a aprecia emoțiile altora, au răspuns cu mai mare flexibilitate schimbărilor din mediul lor social și și-au construit mai ușor rețele sociale de suport. Este interesant că, de-a lungul timpului, Mayer et al. au trecut spre un model din ce în ce mai rafinat. Dacă la început, ei asociau inteligența emoțională cu unele trăsături de personalitate (spre exemplu, cu căldura și deschiderea), în prezent ei sunt preocupați să o diferențieze pe cât este posibil de acestea și să o explice strict, în sensul unei aptitudini, anume aceea de a recunoaște sensurile emoțiilor și de a folosi aceste cunoștințe pentru raționamente și rezolvarea de probleme (Hedlung & Sternberg, 2011).

De altfel, conștienți de „scăderile” primei lor definiții J. Mayer și p. Salovey arată că: „în cealaltă lucrare a noastră (1990) am definit inteligența emoțională în funcție de abilitățile pe care le implică. Dar, în prezent această definiție, ca și altele ni se par vagi, incomplete, chiar sărăcicioase, în sensul că ele se referă doar la emoția observabilă și la modalitățile de a o regla, omițându-se sentimentele. Sentimentele, ca forme superioare, complexe, relativ

stabile ale afectivității și cu un grad înalt de conștientizare favorizează interacțiunile optime ale emoționalității cu raționalitatea. De asemenea, inteligența emoțională înseamnă și abilitatea de a înțelege emoțiile, presupunând cunoașterea emoțiilor și reglarea lor astfel încât ele să poată contribui la dezvoltarea intelectuală și emoțională” (Mayer & Salovey, 1997, p. 143).

După părerea noastră, noul model al lui Mayer, Salovey și Caruso se bazează pe o „împăcare” a afectivului cu cognitivul dar, prin accentuarea rolului afectivului în procesul complex de adaptare. Foarte critic cu psihologia „tehnicistă” din vremea sa, Abraham H. Maslow (2007) a intuit legătura dintre afectiv, cognitiv și volițional, apreciind că: „trebuie să aflăm, de exemplu, cum contribuie la cogniție mobilizarea volitivă și afectivă, în ce fel sinergia cognitivă și volitivă susține afectele, emoțiile ș.a.m.d. Aceste trei aspecte ale vieții psihice ar trebui studiate în funcție de relațiile existente între ele și nu separat” (p. 337). Este o prefigurare clară a SPU (Sistemul Psihic Uman) susținut de profesorul Paul Popescu Neveanu (note de curs). Revenind la rolul afectivității în cunoaștere A.H. Maslow spunea: „trăirile afective pozitive (de exemplu fericirea, calmul, seninătatea, pacea lăuntrică, mulțumirea, acceptarea) nu au fost studiate îndeajuns. Nici mila, compasiunea, caritatea. ... Efectele organizatoare și dezirabile ale afectivității au fost mai puțin studiate decât efectele sale de dezorganizare. În care circumstanțe se corelează ea cu o eficiență crescută a percepției, învățării, gândirii ș.a.m.d.?” (p. 336).

Iată de ce noul model al inteligenței emoționale nu poate face abstracție de cognitiv cu toate că inițial, în modelele anterioare, Mayer și Salovey și-au dorit acest lucru.

Totodată, ei au renunțat în a aprecia inteligența emoțională ca formă a inteligenței sociale, considerand-o un concept de sine stătător. Astfel, inteligența emoțională devine *aptitudinea de a*

înțelege, de a evalua și a exprima emoțiile într-un mod adaptat și cu acuratețe; aptitudinea de a ne înțelege propriile emoții și de a cunoaște emoțiile celorlalți; abilitatea de a accesa și/sau a genera trăiri/sentimente când acestea facilitează activități cognitive și acțiuni adaptative și, de asemenea, abilitatea de a regla emoțiile proprii ale celorlalți (Mayer & Salovey, 1997). Cu alte cuvinte, inteligența emoțională se referă la *aptitudinea de a procesa informații încărcate emoțional* într-un mod competent și de a o folosi pentru a ghida activități cognitive, precum rezolvarea de probleme sau de a focusa energia spre comportamente dezirabile (necesare). Conceptul de inteligență emoțională sugerează că există și alte moduri de a fi inteligent decât cele înfățișate de testele de inteligență standard, că un individ poate dezvolta aceste abilități și că el poate să reprezinte un *predictor important* al succesului în relații interpersonale, funcționarea relațiilor familiale sau în cadrul relațiilor profesionale.

Modelul inteligenței emoționale din 1997 al lui Mayer & Salovey cuprinde patru domenii:

- *Percepția, evaluarea și exprimarea emoțiilor*, implică recunoașterea și furnizarea informațiilor verbale și nonverbale din sistemul emoțional.
- *Facilitarea gândirii de către emoții* (sau „utilizarea inteligenței emoționale”), se referă la folosirea emoțiilor alături de procesele cognitive, în rezolvarea de probleme și în creativitate.
- *Înțelegerea și analizarea emoțiilor*, folosirea cunoașterii emoțiilor implică procesarea cognitivă a emoțiilor, adică insight și cunoașterea lor, în scopul înțelegerii emoțiilor celorlalți.
- *Reglarea reflexivă a emoțiilor* (numită uneori și „Managementul emoțiilor”), se preocupă de reglarea emoțională a individului și a celorlalți, pentru a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală.

O prezentare schematică a acestui model din 1997, reluat în 2011 se găsește în Fig. nr. 5.

Primul domeniu *perceperea, evaluarea și exprimarea emoțiilor* se formează în timp și începe încă din copilărie. Dacă de fiecare dată când apar emoții neplăcute, distructive, oamenii nu s-ar preocupa și nu ar fi atenți la aceste lucruri, ar învăța foarte puțin despre emoții. Percepția emoțională implică înregistrarea, participarea și descifrarea mesajelor emoționale așa cum sunt exprimate în expresii faciale, tonul vocii sau alte artefacte culturale. O persoană care observă expresia trecătoare a fricii pe fața altuia înțelege mai multe despre emoțiile aceluia, decât unul care nu percepe acest semnal. La fel, sunt persoane care percep rapid și corect bucuria, suspiciunea, frustrarea, disprețul sau mirarea interlocutorului.

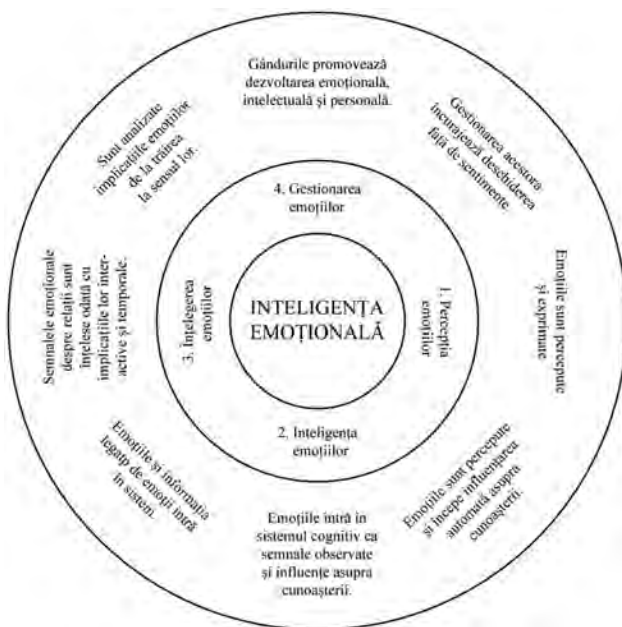


Fig. nr. 5 – Prezentarea circulară a modelului cvadripartit al inteligenței emoționale (după Mayer și Salovey, 1997, 2011a)

Al doilea domeniu al inteligenței emoționale implică *facilitarea emoțională a activităților cognitive*. Emoțiile sunt organizări complexe de subsisteme psihologice variate: fiziologice, experiențiale, cognitive și motivaționale. În concepția autorilor citați mai înainte, emoțiile intră în sistemul cognitiv ca *emoții cognitive*, ca în cazul în care cineva crede „Sunt un pic supărat acum”, precum și ca cogniții alterate, când o persoană supărată crede „Nu sunt bun de nimic”. Facilitarea emoțională a gândirii se focusează deci, pe modul în care emoțiile afectează sistemul cognitiv și pe modul în care ele pot fi valorificate eficientizând rezolvarea de probleme, luarea deciziilor și susținerea efortului creativ. Neîndoielnic, cognițiile pot fi perturbate de emoții, cum este cazul anxietății și fobiilor. Emoțiile pot, de asemenea, facilita cogniția orientând-o spre ce este mai important, sau spre ce este mai eficient într-o anumită situație conjuncturală. Ele pot schimba cogniții, acordându-le o coloratură pozitivă, când o persoană este fericită, și negativă, când o persoană este tristă (ex. Forgas, 1995; Mayer, Gaschke, Braverman, & Evans, 1992; Salovey & Birnbaum, 1989; Singer & Salovey, 1988, apud. Mayer, Salovey & Caruso, 2002). „Aceste schimbări forțează sistemul cognitiv să privească lucrurile din puncte de vedere diferite, de exemplu, alternând între...sceptic și optimist. Avantajele acestor modificări ale gândirii sunt destul de evidente. Schimbarea punctului de vedere de la sceptic la optimist îl încurajează pe individ să privească din mai multe puncte de vedere, prin urmare să gândească mai profund și, poate, și mai creator la o problemă” (Mayer, Salovey și Caruso, 2011a, p. 116).

Inteligența emoțională este, cu siguranță, unul din factorii stimulatori/inhibatori ai creativității așa cum demonstrează Mihaela Roco (2004, p. 103 și urm.) într-o lucrare dedicată acestei teme.

Al treilea domeniu se referă la *înțelegerea emoțiilor*. Așa cum am văzut, emoțiile formează un set de simboluri cu legături complexe și bogate. Competența fundamentală la acest nivel implică abilitatea

de a denumi emoții în cuvinte și de a recunoaște relațiile între exemplele/tipurile lexicului afectiv. Individul care este în stare să înțeleagă emoțiile – sensurile lor, cum se întrepătrund, cum progresează în timp, posedă capacitatea de a înțelege aspectele importante ale naturii umane și ale relațiilor interpersonale. Rolul inteligenței emoționale în dirijarea și controlul relațiilor interpersonale se regăsește și în preocupările unor cercetători români (Roco, 2004, pp. 171-173).

Multe persoane identifică inteligența emoțională după cel deal patrulea domeniu, anume *gestionarea emoțiilor, managementul emoțional sau reglarea emoțională*. Oamenii sunt preocupați, de foarte multă vreme, dar din ce în ce mai acut, ținând cont de intruziunea pronunțată a stresului cotidian, mai degrabă de a găsi calea de a scăpa de emoțiile neplăcute, distructive decât să facă un efort susținut pentru a le controla. Managementul stresului, tehnicile de relaxare, întreaga pleiadă de medicamente naturiste sau alopate sunt numai câteva dintre modalitățile pe care le au la îndemână. Inteligența emoțională postulează faptul că trebuie alese nivelurile optime de relaxare emoțională, de obicei nivelurile moderate. Eliminarea sau minimizarea drastică a emoțiilor, așa numita „stare Zen” pot înăbuși inteligența emoțională. Oamenii folosesc o gamă întreagă de tehnici pentru a-și regla emoțiile. Se consideră că exercițiul fizic este cea mai eficientă strategie pentru a schimba o stare rea. Alte mijloace de reglare emoțională des întâlnite sunt ascultarea muzicii, interacțiunile sociale și autogestionarea cognitivă (ex. autoîndemnul). Modurile plăcute de distragere a atenției (micile comisioane, hobby-uri, activități amuzante, cumpărăturile, cititul sau scrisul) sunt de asemenea eficiente. Contraproductive sunt strategiile care implică o gestionare pasivă a emoțiilor (uitatul la televizor, cafeaua, mâncarea sau somnul), amplificarea directă a tensiunii (prin folosirea de alcool, droguri, sex), petrecerea timpului de unul sigur sau evitarea persoanei sau obiectului care a cauzat starea neplăcută. În general, cele mai de

succes metode de reglare implică consumul de energie, tehnici active de control al emoțiilor care combină relaxarea, gestionarea stresului și efortul cognitiv (Salovey, Mayer & Caruso, 2002).

Spuneam mai înainte, că cei trei autori s-au preocupat de șlefuirea termenului de inteligență emoțională considerându-l ca inteligență în sensul tradițional, compus dintr-un set de abilități mentale legate de emoții și de prelucrarea informațiilor de natură emoțională (Palmer & Stough, 2001). Pe de altă parte, ei au delimitat inteligența emoțională de alte concepte, cum ar fi trăsături de personalitate, motivație sau inteligență cognitivă. Uneori, când apare un construct nou, autorii sunt tentați să adauge o serie de caracteristici care, de cele mai multe ori, nu au legătură cu constructul respectiv și care îl umplu cu un balast inutil. Mayer, Salovey și Caruso nu au dorit să intre în această capcană.

Concepția lor capătă consistență în momentul în care ei apreciază că *inteligența emoțională este o aptitudine* și deci este diferită de trăsăturile temperamentale sau de caracter, nu se indentifică cu motivația, dar nici nu este un talent special, sută la sută înăscut.

Aptitudinile se definesc în Marele Dicționar al Psihologiei (2006, s.v.) ca niște trăsături individuale, greu de observat în mod direct și care se manifestă prin caracterul lor analitic, prin cel cognitiv sau chiar prin caracterul lor constituțional. În principal, ele pot fi considerate ca niște caracteristici cognitive, responsabile de achiziția și prelucrarea informației și sunt diferite de caracteristicile motivaționale și temperamentale (p. 107). Totodată, fiind constituționale sunt determinate, cel puțin parțial, de factori genetici. Datorită interacțiunilor dintre aptitudini și trăsăturile de caracter, în special, latura atitudinală a caracterului, discuția dintre genetic și dobândit devine din ce în ce mai dificilă. Chiar dacă, ca atare, sunt greu de observat, aptitudinile își manifestă prezența prin rezultatul obținut de o persoană confruntată cu o anumită sarcină.

Poate de aceea cei mai mulți autori români recurg la definiția veche și simplă a aptitudinilor și anume aceea de „însușiri fizice și psihice relativ stabile care îi permit unei persoane să efectueze cu succes anumite forme de activitate” (Roșca, Al., 1976, apud. Pitariu, 2007, p. 82). Definiția nu spune concret ce este o aptitudine, preferând o trimitere mult prea generală și vagă spre „trăsături fizice și psihice” dar devine operațională în momentul în care precizează ce face o aptitudine: finalizează cu succes o sarcină, adică obține un rezultat, dorit, specific, de obicei, peste medie.

Or, dacă inteligența emoțională este o aptitudine înseamnă că ea procesează informația emoțională (identificare, interpretare și corelare cu cunoștințele mai vechi) în scopul rezolvării de probleme de sorginte emoțională, dar nu numai. Aceasta este concepția lui Mayer, Salovey și Caruso și observăm că ei reduc obiectivul general adaptativ cu care eram obișnuiți să caracterizăm inteligența de orice fel, la un obiectiv mai limitat, dar mai bine precizat, anume rezolvarea de probleme și, pe cale de consecință, arată că inteligența emoțională operează atât în cadrul sistemului cognitiv cât și în cadrul celui emoțional.

Modelul psihotehnic al inteligenței emoționale

Abordarea teoretică a lui Bar-On asupra inteligenței emoționale merge în același sens cu cea a lui Mayer, Salovey și Caruso, centrându-se pe componentele non-intelectuale ale inteligenței. Din 1980 a început studiul asupra inteligenței emoționale, fiind considerat pe drept cuvânt, unul dintre pionierii acestui domeniu. A propus termenul de „emotional quotient” (EQ – coeficientul de inteligență emoțională) și a elaborat primul test de inteligență emoțională, Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Bar-On consideră inteligența emoțională ca pe „un grup de capacități,

competențe și deprinderi non-cognitive care influențează aptitudinea persoanei de a se adapta la cerințele și presiunile mediului” (Bar-On, 2009, p. 21). Modelul său se referă mai mult la potențialul de performanță, decât la performanța în sine. El este orientat spre *proces* mai degrabă decât spre *rezultat*, fiind de părere că un EQ peste medie, reprezintă o potențialitate mai mare pentru succes și bunăstare. „Se presupune că indivizii inteligenți emoționali sunt capabili să rezolve probleme, să testeze adecvat realitatea, să fie flexibili, să facă față corespunzător stresului, să-și mențină controlul, să fie cât se poate de fericiți și să mențină o viziune optimistă asupra vieții” (Bar-On, 2009, p. 53). Transpare clar intenția sa de a se centra pe potențialul de a reuși, potențial care poate fi obiectivat în sensul succesului și prestigiului social sau poate fi risipit, nefructificat.

Emotional Quotient Inventory (EQ-i)

Rodul a 17 ani de cercetări asupra inteligenței emoționale, *Emotional Quotient Inventory*, a fost prezentat pentru prima oară la Convenția Anuală a American Psychological Association de la Toronto din 1996. Elaborat pe baza analizei factoriale, el identifică 15 componente ale inteligenței emoționale.

Dacă vom face analiza celor 15 scale ale EQ-I, vom remarca influența unui alt cercetător israelian Harrison Gough, autorul unui instrument deosebit de valoros CPI (Inventarul Psihologic California). Luând în considerare varianta sa îmbunătățită CPI-260 (Pitariu, 2007), ori de câte ori vom găsi scale comune între cele două instrumente, le vom compara în scopul îmbogățirii conținutului. În România, EQ-i a fost adaptat de R. Levinți și D. Iliescu (2009).

Cele 15 scale ale EQ-I, identificate de Bar-On (2009, pp. 22-27) ca aparținând inteligenței emoționale, sunt:

- *Respectul de sine* (SR, „Self-Regard”). Se referă la aptitudinea unei persoane de a se simți bine „în pielea sa”, de a se accepta atât cu atu-urile, adică cu aspectele percepute ca pozitive, cât și cu vulnerabilitățile. În acest fel ea își induce o imagine de sine pozitivă, se simte împlinită și satisfăcută cu propria persoană. La capătul opus al continuumului se găsesc sentimentele de inferioritate, precum neîncrederea în forțele proprii și o scăzută autostimă de sine. Bar-On (2011) consideră autorespectul o precondiție a autoconștientizării emoțiilor și a empatiei. Apare și în CPI -260, ca fiind compatibilă cu scala Acceptarea de Sine (Sa). Este descrisă de Gough ca evaluând stima de sine, sentimentul puternic al valorii personale și optimismul (Pitariu, 2007, p. 106).
- *Conștiința de sine emoțională* (ES, „Emotional Self-Awareness”) este aptitudinea unei persoane de a-și recunoaște propriile emoții și sentimente. Bar-On precizează că, în plus, persoana respectivă știe să facă diferența între emoții, știe ce simte și de ce, identifică motivul care a cauzat respectivele trăiri. Deficiențe serioase în această arie se regăsesc în sfera patologică, în alexitimie (incapacitatea de a-și exprima sentimentele verbal). Graeme J. Taylor și R. Michael Bagby (2011) apreciază că studiile privitoare la inteligența emoțională au aprofundat cercetările asupra alexitimiei.
- *Asertivitatea* (AS, „Assertiveness”) este alcătuită din trei componente de bază: aptitudinea persoanei de a-și exprima trăirile (de a accepta și manifesta furia, afecțiunea, invidia, frustrările etc.); aptitudinea individului de a-și exprima deschis convingerile și ideile (de a fi capabil să-și exprime verbal opiniile, dezacordul cu alte persoane sau idei, a putea să spună „Nu”, atunci când este cazul, precum și să adopte o atitudine categorică, chiar dacă acest lucru implică

un disconfort și chiar dacă persoana respectivă are ceva de pierdut făcând acest lucru) și, în fine, aptitudinea individului de a-și apăra propriile drepturi într-o manieră non-distructivă (de a nu permite celorlalți să devină intruzivi sau să profite de persoana sa). Ultima este, de fapt, o competență socială. Persoanele asertive nu sunt timide, dar nici excesiv de controlate. Ele sunt capabile să-și exprime fără pasivitate emoțiile în exterior, uneori abrupt, fără a fi însă agresive sau abuzive. Având o plajă prea largă, Mayer, Salovey și Caruso (2011a) sunt rezervați asupra acestui factor.

- *Independența* (IN, „*Independence*”) este aptitudinea unei persoane de a fi autodirecționată și autocontrolată în gândire și acțiune și ține de gradul de încredere în sine, de tăria interioară și de dorința de a îndeplini așteptările și obligațiile proprii, fără a deveni însă sclavul acestora. Ea este compatibilă cu scala Independență (In) din CPI-260. Este opusă dependenței, adică tendinței de a căuta ajutorul și protecția altcuiva, de a evita luarea unei poziții, de a prefera ca altul să ia decizii în locul său și, în cazul când lucrurile iau o întorsătură nedorită, de a abandona. Oamenii independenți sunt de obicei hotărâți, și se bazează pe sine în planificarea și luarea deciziilor importante. De aceea sunt considerați uneori înfumurați și vanitoși, deoarece păstrează o anumită distanță între ei și ceilalți. Altfel spus, ei evită să se agațe de alții pentru a-și satisface nevoile emoționale.
- *Autoactualizarea* (SA, „*Self-Actualization*”) se referă la aptitudinea persoanei de a-și pune în valoare capacitățile potențiale, în special aptitudinile și talentele, respectiv ceea ce este pozitiv în structura personalității sale. Ne amintește de imperativul lui Nietzsche: „*Devino ceea ce ești!*”. Este parte a dezvoltării personale care urmărește actualizarea propriului

potențial și presupune implicarea în activități plăcute și semnificative. Autoactualizarea poate însemna un efort spre un atașament entuziast, pe termen lung, față de anumite idealuri. Entuziasmul, în legătură cu propriile interese, energizează și motivează individul ceea ce face ca respectivele interese să fie și să rămână vii. Autoactualizarea este asociată cu sentimentul de satisfacție de sine.

- *Empatia* (EM, „Empathy”). Este aptitudinea de a fi conștient de sentimentele celorlalți, de a le înțelege și aprecia. Importanța ei în comunicarea și relaționarea interpersonală a fost subliniată încă de pe vremea antichității. Astfel, Marc Aureliu spunea: „Deprinde-te a asculta cu atenție pe oricine și a te pune, pe cât poți mai mult, în sufletul celui cu care stai de vorbă”. Stroe Marcus (2000) descrie mai multe forme de empatie, și anume: *autoempatia*, sau capacitatea cuiva de a se vedea prin ochii altuia; *alloempatia*, sau capacitatea de a vedea pe alții prin ochii altuia; și *empatia conștiinței*, ceea ce presupune capacitatea de a privi pe alții cu proprii ochi. În acest sens Bar-On (2011, p. 367) consideră că: „... este logic să presupunem că aptitudinea noastră de a percepe și înțelege alte persoane depinde de aptitudinea de a conștientiza și a ne înțelege pe noi înșine”. Ca factor al inteligenței emoționale, el consideră că a fi empatic înseamnă a fi sensibil la ce și cum simt oamenii, precum și la motivul pentru care oamenii simt într-un anumit fel, a fi capabil să „citești emoțional” alți oameni, să rezonzi și să comunici afectiv cu ei. Oamenilor empatici le pasă de ceilalți și manifestă interes și preocupare pentru cei din jurul lor, intră în „simbioză mentală” cu aceștia, după cum spunea Arthur Koestler (1964, apud Marcus, 2000). D.Goleman (2007, p. 35) consideră că empatia „... pare să fie atât mentală, cât

și fiziologică și ea se naște din împărtășirea stării interioare a celuilalt. Dansul acesta biologic apare în momentul în care un om intră în rezonanță cu altul”, mimează expresia emoțională a acestuia. Această scală se regăsește și în CPI-260, referindu-se la „... indentificarea oamenilor cu talent în înțelegerea modului în care simt și gândesc ceilalți și care manifestă căldură și tact în interacțiunea cu aceștia” (Pitariu, 2007, p. 106).

- *Responsabilitatea socială (RE, „Social Responsibility”)*, după Marele Dicționar al Psihologiei (2006, s.v.) este necesitatea sau obligația morală de a îndeplini o datorie sau un angajament, înglobând noțiunile de competență, putere, direcție și asumare. La Bar-On ea reprezintă aptitudinea unui individ de a se dovedi un membru cooperant, care contribuie constructiv la succesul grupului său social, chiar dacă prin aceasta nu obține un beneficiu personal. Responsabilitatea socială este legată de aptitudinea de a face lucruri pentru și împreună cu ceilalți, de a-i accepta pe aceștia, de a acționa în concordanță cu propria conștiință și de a susține regulile sociale. Persoanele responsabile social posedă sensibilitate interpersonală și sunt capabile să-i accepte pe ceilalți și să-și utilizeze talentele pentru binele colectiv, nu doar pentru sine. Oamenilor cărora le lipsește această aptitudine pot manifesta atitudini antisociale, pot acționa abuziv față de ceilalți și pot să profite de aceștia. În CPI-260 se regăsește aceeași scală și ea presupune identificarea persoanelor care sunt conștiente de regulile sociale, pe care le urmează atunci când situația o cere.
- *Relaționare interpersonală (IR, „Interpersonal Relationship”)* reprezintă un domeniu vast. În cazul CPI, apare ca Eficiență Interpersonală cuprinzând următoarele scale: Dominanță,

Sociabilitate, Acceptare de Sine și Conducere. Din perspectiva inteligenței emoționale, ea implică aptitudinea de a stabili și menține relații mutual satisfăcătoare, care sunt caracterizate prin intimitate și prin oferirea și primirea de afecțiune. După Bar-On, deprinderea relaționării interpersonale pozitive este caracterizată prin aptitudinea de a da și de a primi căldură și afecțiune și de a transmite intimitate unei alte ființe umane. Această componentă este asociată nu doar cu dorința de a cultiva relații de prietenie cu alții, dar și cu aptitudinea unei persoane de a se simți în largul său în asemenea relații și de a avea așteptări pozitive în ceea ce privește relațiile sociale. Privită astfel, este evident că necesită, în general, sensibilitate față de ceilalți.

- *Testarea realității (RT, „Reality Testing”)*. Este aptitudinea de a evalua corespondența între ceea ce simte sau trăiește o persoană și ceea ce există cu adevărat în realitate. Ea presupune căutarea faptelor care confirmă și justifică emoțiile, sentimentele, percepțiile și gândurile proprii. Testarea realității implică „racordarea” la situația actuală, în încercarea de a păstra perspectiva corectă asupra lucrurilor și fenomenelor așa cum sunt ele în realitate, fără amestecul fanteziei sau al reveriei. Accentul este pus pe pragmatism, obiectivitate, pe adecvarea percepțiilor personale și pe autenticitatea ideilor și gândurilor proprii. Bar-On subliniază că, un aspect important al acestui factor este gradul de claritate perceptuală necesar în mod evident, atunci când se încearcă evaluarea și adaptarea la anumite situații. În studiile făcute de Abraham Maslow (2007), prima formă care a fost observată la percepția realității a fost abilitatea „... de a detecta prefăcătoria, falsitatea, lipsa de onestitate și, în general, de a judeca oamenii corect și eficient” (p. 266).

- *Flexibilitatea (FL, „Flexibility”)*. În CPI-260, Flexibilitatea (Fx) reprezintă un continuum, mergând de la rezistență la schimbare și negarea incertitudinii, până la agrearea schimbării și inovației. În concepția lui Bar-On, această scală este înțeleasă ca fiind aptitudinea unei persoane de a-și adapta emoțiile, gândurile și comportamentul la situațiile și condițiile aflate în schimbare, în jurul său. Ea se referă la aptitudinea globală a unei persoane de a se adapta la circumstanțe nefamiliare, nepredictibile și dinamice. Oamenii flexibili sunt agili, sinergici și capabili de a reacționa la schimbare fără rigiditate. Acești oameni sunt în stare să se răzgândească atunci când dovezile demonstrează că se înșală. Ei sunt în general deschiși și toleranți la diverse idei, orientări și practici. La polul opus, persoanele rigide în gândire și comportamente, respectiv tendința de a reacționa în același fel, indiferent de circumstanțe, este un simptom des întâlnit în manifestările nevrotice (Bar-On, 2011).
- *Rezolvarea de probleme (PS, „Problem solving”)* este, prin natura sa, multifazică și include aptitudinea de a trece printr-un proces complex, care presupune identificarea problemei și resimțirea motivației de a o rezolva eficient, definirea și reformularea problemei cu cât mai multă claritate posibil (adică procesarea de informații relevante), generarea unui număr cât mai mare de soluții (brainstorming) și luarea deciziei de a implementa una dintre soluții (cântărirea aspectelor pro și contra ale fiecărei soluții posibile și alegerea celui mai bun curs al acțiunii). Cineva spunea că oamenii slabi au probleme, pe când cei puternici au soluții. Rezolvarea de probleme este deci asociată cu unele caracteristici dezirabile, precum calitatea de a fi conștient, disciplinat, metodic, sistematic și perseverent. Acest factor al inteligenței emoționale este deasemenea legat

de dorința unei persoane de a face tot ceea ce poate pentru a se confrunta cu problemele, mai degrabă decât să le evite. Comportamentul evitant cel mai des întâlnit este *procrastinarea* (amânarea) rezolvării de probleme. Dar, așa cum se spune: „amânarea sarcinilor ușoare le face greu de realizat; amânarea sarcinilor dificile le face imposibil de realizat”.

- *Toleranța la stres* (ST, „*Stress tolerance*”) este aptitudinea unei persoane de a ține piept evenimentelor nefavorabile, printr-un *coping activ și pozitiv* la stres, de a rezista situațiilor dificile fără a fi copleșită de acestea, fără a claca. Această aptitudine este bazată pe capacitatea sa de a alege alternative ale acțiunii prin care să facă față eficient stresului (adică de a fi plină de resurse și eficientă, de a fi capabilă de descoperirea unor metode corespunzătoare și de a ști când și cum să acționeze); o dispoziție pozitivă față de experiențele noi și față de schimbare în general, precum și față de capacitatea propriei persoane de a învinge cu succes problema respectivă sau problemele în general (adică încrederea în propria aptitudine de a face față și de a gestiona aceste situații) și sentimentul persoanei că poate controla și influența situația stresantă (adică posibilitatea de a rămâne calmă și de a-și păstra controlul). Această componentă a inteligenței emoționale este similară cu ceea ce a fost denumit în diverse sisteme psihologice „*tăria Eului*” și „*coping-ul pozitiv*”. Oamenii care au o toleranță bună la stres tind, mai degrabă, să înfrunte crizele și problemele, decât să capituleze în fața sentimentelor de neajutorare și lipsă de speranță. Anxietatea apare adesea, atunci când această componentă a inteligenței emoționale nu funcționează adecvat. Ea are un efect negativ asupra performanței generale, din cauza concentrării reduse, a dificultăților de a lua decizii și a problemelor somatice,

- pe care le declanșează, cum ar fi tulburările de somn sau perturbări ale diferitelor funcții corporale (Bar-On, 2011).
- *Controlul impulsurilor* (IC, „*Impulse Control*”), are un domeniu comun cu varianta agreată de Mayer și Salovey și reprezintă aptitudinea de a rezista sau de a amâna un impuls, un imbold sau o tentație de a acționa necontrolat sau intempestiv. Se referă la capacitatea unei persoane de a-și accepta impulsurile agresive, de a fi stăpânită, și de a-și controla agresivitatea, ostilitatea și comportamentul iresponsabil. O astfel de persoană se gândește înainte de a reacționa, se autodisciplinează și este precaută. Controlul slab al impulsurilor se manifestă printr-o toleranță scăzută la frustrare, prin nestăpânirea furiei, a tendințelor abuzive, printr-un comportament exploziv și imprevizibil. Această scală rezonează cu Autocontrol (Sc) din CPI-260.
 - *Optimism* (OP, „*Optimism*”) este un factor adjuvant al inteligenței emoționale și constă în aptitudinea de a privi partea bună a vieții și de a menține o atitudine pozitivă, chiar și în fața necazurilor. El presupune prezența speranței în felul în care este percepută și abordată viața. Optimismul exacerbat este însă contraproductiv. De obicei optimismul necritic poate intra în capcana de a confunda speranțele cu iluziile. În acest caz, exuberanța conduce la cheltuirea unei cantități mari de energie, în mod inutil, deoarece speranțele nu se confirmă. Optimismul este opusul pesimismului, care este un simptom comun al depresiei. Împreună cu Fericirea (HA), Optimismul se apropie, din punct de vedere conceptual, de Starea de bine (Wb) din CPI-260.
 - *Fericirea* (HA, „*Happiness*”) este un factor facilitator al inteligenței emoționale, care intercalează o dispoziție pozitivă în modul de a face față solicitărilor zilnice. O persoană

fericită se simte mulțumită de propria viață, îi place de sine și de ceilalți. Fericirea combină satisfacția de sine, mulțumirea generală și abilitatea de a te bucura de viață. După Bar-On, fericirea este asociată cu sentimentul general de bună dispoziție și entuziasm, ca un indicator de produs și barometric al gradului general de inteligență emoțională și de funcționare optimă a emoționalității. O persoană care dă dovadă de un grad scăzut al acestui factor, poate prezenta o simptomă tipică pentru depresie, cu indicatori cum ar fi tendința de a se îngrijora, nesiguranța în legătură cu viitorul, retragere socială, lipsa imboldului de a acționa, gânduri negre, sentimente de vină, insatisfacție în legătură cu propria viață și, în cazuri extreme, gânduri și comportamente autodistructive sau chiar suicidare.

Componentele inteligenței emoționale (Bar-On)

Simțind nevoia unei sistematizări, Bar-On (2009, pp. 58-59) împarte aceste aptitudini în cinci componente ale inteligenței emoționale, care vor deveni scale compozite în EQ-i. Ele sunt prezentate în Tabelul nr. 6.

Componente intrapersonale (RAeq)	Componente interpersonale (EReq)
– Respectul de sine (SR) – Conștiința de sine emoțională (ES) – Asertivitatea (AS) – Independența (IN) – Autoactualizarea (SA)	– Empatia (EM) – Responsabilitatea socială (RE) – Relaționarea interpersonală (IR)
Componentele adaptabilității (ADeq)	Componentele managementului stresului (SMeq)
– Testarea realității (RT) – Flexibilitatea (FL) – Rezolvarea de probleme (PS)	– Empatia (EM) – Responsabilitatea socială (RE) – Relaționarea interpersonală (IR)
Componente ale stării generale (GMeq)	
– Optimismul (OP) – Fericirea (HA)	

Tabel nr. 6 – Componentele inteligenței emoționale după R. Bar-On (2009)

Scalele compozite ale modelului său psihometric sunt:

- *Scala EQ Intrapersonală (RAeq, „Intrapersonal EQ scale”)*. Scala EQ Intrapersonală evaluează Eu-ul interior. Scorurile înalte la această scală compozită indică persoane care sunt în contact cu trăirile lor, se simt bine cu propria persoană și sunt mulțumite în legătură cu ceea ce fac cu viața lor. Acești oameni sunt capabili să-și exprime emoțiile, sunt independenți, puternici și încrezători în valoarea propriilor idei și convingeri.
- *Scala EQ Interpersonală (EReq, „Interpersonal EQ scale”)*. Această scală se referă la relațiile interpersonale și la funcționarea acestora. Scorurile înalte identifică indivizi responsabili, în care ai încredere, care posedă deprinderi sociale consistente, adică îi înțeleg, interacționează și se relaționează corespunzător cu ceilalți. Ei funcționează bine în poziții care necesită interacțiune și care presupun muncă în echipă. Este una dintre cele mai importante scale în leadership.
- *Scala EQ Adaptabilitate (ADeq, „Adaptabilitz EQ Scale”)*. Scorul Adeq la scala compozită Adaptabilitate, este important pentru a descoperi cât de mult succes are o persoană în adaptarea la cerințele mediului, prin evaluarea corectă a realității înconjurătoare și prin manifestarea unui comportament eficient în situațiile critice. Scorurile înalte la această scală compozită identifică persoanele care sunt în general flexibile, realiste și eficiente în înțelegerea situațiilor atipice, competențe în descoperirea soluțiilor adecvate.
- *Scala EQ Managementul stresului (SMeq, „Stress Management EQ Scale”)*. Respondenții cu scoruri înalte la această scală compozită sunt capabili să facă față stresului fără a suferi și fără a pierde controlul asupra situației sau asupra lor. Sunt în general calmi, rareori impulsivi și lucrează bine sub

presiune. Ei pot să facă față unor sarcini stresante, care provoacă anxietate, frustrare sau care implică un element de pericol.

- *Scala EQ Stare generală (GMeq, „General Mood EQ Scale”)*. Scala EQ măsoară aptitudinea unei persoane de a se bucura de viață, precum și gradul în care viziunea de ansamblu asupra vieții este caracterizată de un sentiment general de mulțumire și de satisfacție. Scorurile înalte indică, de obicei, indivizi joviali, pozitivi, plini de speranță și optimiști, care manifestă așa numita „joie de vivre” (bucuria de a trăi). Pe lângă faptul că este un element esențial în interacțiunea cu ceilalți, această stare generală este o componentă motivațională cu o mare influență în rezolvarea de probleme și în toleranța la stres. Ea ajută la crearea unei atmosfere motivate și pozitive la locul de muncă.

Critica modelului psihometric

Analiza scalelor compozite ale EQ-I impune cel puțin două observații. În primul rând, se menține în continuare influența lui Harrison Gough, care și el reunește itemii CPI-260 în următoarele scale: *eficiență interpersonală* (Do, Sy, Sa, Lp), *încredere* (Sc, Gi, Wo), *originalitate* (Ai, Fx, Ct) și *sensibilitate interpersonală* (So, Re), saturații negative pe In, Wb și Leo, tot așa cum Bar-On reunește scalele EQ-I în cinci scale compozite (Tabelul nr. 6). Aceasta este o observație mai mult formală. Metodologic, analiza factorială presupune coagularea scalelor instrumentelor moderne de diagnostic, în scale compozite, mai eficiente pentru a evalua conceptele evaluate.

O a doua observație este pe fond. Personal, consider că R. Bar-On nu și-a propus, la început, să elaboreze un model teoretic al inteligenței emoționale, în sens academic. El a pornit cu studiul

empiric al „bunăstării psihice” (tema lucrării sale de doctorat), fiind apoi atras de factorii inteligenței emoționale, care apăreau cu acuitate în acest context. A reușit să elaboreze, prin analiză factorială, EQ-i și s-a remarcat prin inventarea termenului de EQ, având la bază modelul lui Mayer, Salovey și Caruso. Când acest instrument a început să suscite interesul cercetătorilor, l-a perfecționat continuu lărgind permanent aria eșantionului: studenți, deținuți, șomeri, persoane cu adicții, tineri oameni de afaceri etc. De altfel, el recunoaște că modelul său este mai degrabă unul „... *psihometric* și (un) *indicator empiric* al conceptului de inteligență emoțională” (Bar-On, 2009, p. 217), apreciind încă din 1997: „deși nu știu precis cum va fi definită în final inteligența emoțională, știu că este o parte a inteligenței generale și că poate fi măsurată de-a lungul unui continuum, la fel ca și inteligența cognitivă. Este o experiență emoționantă pentru mine să joc un rol în tratarea acestui nou teritoriu uman” (p. 220).

Confruntat cu critici de tot felul, unele fiind însă destul de pertinente, Bar-On (2011) efectuează o analiză factorială confirmatorie care îl conduce la concluzia că sunt validați doar 10 factori din cei 15. Ceilați cinci factori (independența, autoactualizarea, optimismul, fericirea și responsabilitatea socială) rămân în EQ-i, dar devin „factori facilitatori”. Astfel, el consideră că Autoactualizarea, Optimismul și Fericirea, prin o parte din itemii aferenți lor, încarcă Respectul de Sine și Empatia. De altfel, în literatura de specialitate (Wechsler, 1940, 1943), aceștia apar ca „factori propulsatori” ai inteligenței generale. Independența încarcă foarte mult factorul Asertivitate, iar dintre Responsabilitatea Socială și Empatie, a fost preferată Empatia.

Privit astfel, modelul psihometric al inteligenței emoționale în concepția lui R. Bar-On, corespunde datelor culese empiric, analiza factorială confirmatorie demonstrând faptul că există parametri

estimativi foarte puternici între cele cinci scale compozite și factorul general (EQ total) al inteligenței emoționale. Bar-On (2009) concluzionează: analizele factoriale confirmatorii „... au demonstrat că cei cinci factori compoziți ai EQ-i-ului se concentrează pe fațete ale unui construct global, unic, de inteligență emoțională. Acest rezultat este extras, în mod consecvent, pentru bărbați și femei, precum și pentru diferite grupe de vârstă. Rezultatele statistice furnizează astfel un sprijin ferm pentru concepția conform căreia scorul EQ total este format din cinci factori compoziți care, la rândul lor, pot fi împărțiți în cincisprezece componente (zece factori validați plus cinci factori facilitatori n.n.). În consecință, putem afirma că EQ-i se bazează pe o structură ierarhică a inteligenței emoționale” (p. 165).

Emotional Quotient (EQ)

În legătură cu EQ total, așa numitul *coeficient de inteligență emoțională* care i-a adus notorietate lui Bar-On, cercetătorul israelit îndeamnă la prudență. Pentru el, acest coeficient oferă doar o indicație generală în legătură cu cât de inteligent emoțional este respondentul, estimând global în ce măsură o persoană reușește să facă față cerințelor mediului și putând fi considerat un barometru instantaneu al bunăstării sale emoționale (Tabelul nr. 7).

Un EQ înalt indică faptul că persoana este în contact cu propriile-i sentimente, că se simte bine cu sine, că poate să-și realizeze potențialul de care dispune. Această persoană înțelege ce simt ceilalți oameni și de aceea, are succes, în relaționarea cu aceștia. Gestionează eficient stresul și rareori își pierde controlul. Este realistă, asertivă, rezolvă problemele și, de obicei, are o viziune pozitivă asupra vieții.

Scor standard	
130 +	Deosebit de înalt – o capacitate emoțională neobișnuit de bine dezvoltată
120 – 129	Foarte înalt – capacitate emoțională extrem de bine dezvoltată
110 – 119	Înalt – capacitate emoțională bine dezvoltată
90 – 109	Mediu – capacitate emoțională adecvată
80 – 89	Scăzut – capacitate emoțională ușor sub medie, care necesită îmbunătățire
70 – 79	Foarte scăzut – capacitate emoțională subdezvoltată, necesită îmbunătățire
sub 70	Deosebit de scăzut – capacitate emoțională sever deficitară, necesită îmbunătățire

Tabelul nr. 7 Linii directe de interpretare a EQ total (după Bar-On, 2009, p. 52)

Totuși, Bar-On recunoaște că un EQ ridicat poate ascunde un scor scăzut la una sau mai multe subscale care îl compun, iar, pe de altă parte, poate fi influențat de anumite deprinderi și deci trebuie interpretat cu precauție. Tendința de a sintetiza într-un coeficient global evaluarea unei aptitudini, capacități, abilități, competențe etc., după modelul IQ, se regăsește și în leadership. Dulewicz și colaboratorii (2005, apud Fambrough & Hast, 2008) într-o cercetare empirică privitoare la relația dintre inteligena emoțională și actul de comandă în marina americană, au avansat ideea unui MQ, *coeficient de conducere*. Până în prezent, acest concept nu a mai fost folosit în alte cercetări, după știința noastră, dar s-ar putea ca în viitor să fie adoptat de psihologia organizațională.

Concepția lui R. Bar-On asupra inteligenței emoționale diferă, într-o oarecare măsură, de modelul lui Mayer, Salovey și Caruso. Acest lucru se explică prin drumul diferit urmat de autorii celor două concepții. Dacă R. Bar-On a fost interesat să elaboreze un instrument performant de măsurare a inteligenței emoționale, respectiv EQ-i și, prin analiză factorială, coroborată cu cercetări empirice, a ajuns la constructul său compozit, Mayer, Salovey și Caruso au pornit invers, de la analiza teoretică, conceptuală, spre o formă care să poată fi operaționalizată. În acest sens, ei elaborează

propriul lor test de inteligență emoțională MSCEIT (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test, 1999).

Inteligența emoțională între senzațional și pragmatism

Desigur, titlul acestui subcapitol ar putea să intrige. Aparent conține un paradox. Pragmatismul, în special cel american, are puține asemănări cu senzaționalismul jurnalistic. La fel și stilul științific, de obicei arid și condensat pe esențial, față de cel gazetăresc, liber și ușor digerabil, rareori își găsesc puncte comune. De data aceasta însă așa s-a întâmplat. Daniel Goleman, prin 1990, pe când era reporter pe teme științifice la The New York Times, sub influența unui articol al lui P. Salovey începe să fie preocupat de inteligența emoțională. Trece în revistă și sistematizează o gamă largă de descoperiri științifice, în special cele din domeniul *neurologiei afectelor*, care încercau să explice modul în care creierul reușește să controleze emoțiile și, în 1995, publică lucrarea *Inteligența Emoțională*, apoi, în 2002 împreună cu Annie McKee și Richard Boyatzis apare lucrarea *Inteligența Emoțională în Leadership*, ambele lucrări concretizând concepția lui D. Goleman asupra inteligenței emoționale: „modelul meu... se concentrează asupra atingerii performanței în mediul de lucru și asupra capacității de conducere organizațională, îmbinând teoria inteligenței emoționale cu decenii de cercetări privind modelarea competențelor, care delimitează performerii de vârf de oamenii de mijloc” (Goleman, 2007a, p. 12). În anul 2006, publică lucrarea *Inteligența socială*. Toate cele trei lucrări au avut un succes de piață fulminant. Amestecul dintre științific și senzațional, abordarea unei problematici foarte serioase prin intermediul unor mici povestioare exemplificative, documentarea deosebit de laborioasă, stilul jurnalistic plăcut și incitant și, în deosebi, promovarea mediatică

anterioară apariției acestor lucrări în The New York Times, explică în bună măsură succesul comercial al acestora.

Personalitate plurivalentă și nonconformistă, D. Goleman se dedică cu pasiune studiului fundamentelor neuropsihologice ale emoțiilor, susține un doctorat la Universitatea Harvard, dar, în același timp cochetează și cu psihologia antică, cu meditația, religiile orientale și stările transformatoare ale conștiinței. De altfel, printre ultimele sale lucrări asupra inteligenței emoționale putem aminti Emoțiile distructive – dialog științific cu Dalai Lama (Goleman, 2011).

Goleman recunoaște că, în elaborarea modelului său, a fost influențat de Peter Salovey și apreciază că inteligența emoțională conține cinci domenii principale (Goleman, 2007a, pp. 73 – 74):

Conștientizarea propriilor emoții:

- Capabilitatea de a îți recunoaște emoțiile și de a le verbaliza;
- Preocuparea de a descoperi cauza, în special, a celor distructive și de a evalua corect dacă reacția emoțională este adecvată sau nu;
- Să faci diferența între sentimente și acțiuni.

Gestionarea propriilor emoții:

- Să fii în stare să-ți controlezi furia și să-ți diminuezi impulsivitatea;
- Să devii tolerant la frustrare;
- Să cultivi emoțiile pozitive față de tine și de ceilalți;
- Să știi să-ți gestionezi stresul;
- Să nu te izolezi și să eviți depresia și anxietatea.

Automotivarea (exploatarea, utilizarea emoțiilor în sens pozitiv):

- Creșterea responsabilității;

- Creșterea gradului de concentrare asupra unei sarcini;
- Dezvoltarea stăpânirii de sine, a autocontrolului.

Empatia (recunoașterea emoțiilor celorlalți):

- Să fii în stare să te pui în pielea interlocutorului, să privești lucrurile din perspectiva lui;
- Să înveți să asculți activ;
- Să-ți dezvolti sensibilitatea la sentimentele altora, altruismul, toleranța, compasiunea și să devii un bun confident.

Gestionarea emoțiilor celorlalți (arta de a stabili relații și manevrarea relațiilor interpersonale):

- Să fii prosocial și să te integrezi armonios în grup;
- Să-ți dezvolti abilitățile de comunicare și relaționare;
- Să fii deschis, sincer, prietenos, plin de tact (delicat, atent, politicos);
- Să poți aplana conflictele și să fii un bun negociator;
- Să fii preocupat de analiza și înțelegerea relațiilor interpersonale.

Prezentat în felul acesta, modelul lui Goleman seamănă foarte mult cu un adevărat ghid de dezvoltare a inteligenței emoționale. El susține că „... spre deosebire de inteligența (cognitivă n.n.), care rămâne aceeași de-a lungul vieții sau de personalitate care nu se modifică, competențele bazate pe inteligența emoțională sunt abilități învățate” (Goleman, 2007a). Față de modelul lui Mayer, Salovey și Caruso care consideră inteligența emoțională ca o aptitudine, la Goleman ea devine *competență, deci poate fi învățată*. Pornind de la această paradigmă el dezvoltă o întreagă teorie care va sta la baza unor ample programe de învățare și dezvoltare a inteligenței emoționale în școli, universități, poliție, armată etc. În același timp, Goleman este preocupat de evaluarea inteligenței

emoționale. Împreună cu Boyatzis și McKee (2011) a elaborat ECI – Emotional Competence Inventory (Inventarul de competență emoțională) și și-a simplificat modelul într-o lucrare apărută în 2002 (Primal Leadership) tradusă și în limba română sub titlul *Inteligența Emoțională în Leadership* (2007).

Inițial, modelul său avea cinci domenii și 25 de competențe. Sub presiunea criticilor, noul model are acum numai patru domenii și 18 competențe (Tabelul nr. 8)

Competențe personale (se referă la maniera în care ne comportăm cu noi înșine)	Competențe sociale (se referă la maniera în care ne gestionăm relațiile)
Autocunoașterea – Autocunoașterea emoțională: înțelegerea propriilor emoții și recunoașterea impactului acestora; folosirea intuiției pentru luarea deciziilor – Autoevaluarea corectă: cunoașterea propriilor atitudini și limite – Încrederea în sine: aprecierea judicioasă a valorii capacităților proprii	Conștiința socială – Empatia: perceperea emoțiilor celorlalți, înțelegerea perspectivei acestora și preocuparea activă manifestată față de interesele lor – Conștiința organizațională: interpretarea tendințelor, a deciziilor executive și a politicilor de la nivel organizațional – Solicitudinea: observarea și întâmpinarea dorințelor subalternilor, clienților sau cumpărătorilor
Stăpânirea de sine – Autocontrolul emoțional: ținerea sub control a emoțiilor și a impulsurilor rebele – Transparență: adoptarea unui comportament onest și integru; a te arăta demn de încredere – Adaptabilitatea: flexibilitatea la situațiile de schimbare sau posibilitatea de a depăși obstacolele – Ambiția: dorința de îmbunătățire a performanțelor pentru a satisface standardele proprii de excelență – Inițiativa: disponibilitatea de a acționa și de a profita de oportunități – Optimismul: faptul de a vedea partea bună a lucrurilor	Gestionarea relațiilor – Conducerea inspirată: îndrumarea și motivarea prin intermediul unei viziuni convingătoare – Influență: folosirea unor tactici de persuasiune – Formarea altora: stimularea abilităților celorlalți prin feedback și îndrumare – Catalizarea schimbărilor: inițierea managementului relațional și mobilizarea celorlalți într-o direcție nouă – Gestionarea conflictelor: soluționarea dezacordurilor – Spiritul de echipă și colaborarea: cooperarea și consolidarea echipei

Tabelul nr. 8 Domeniile inteligenței emoționale și competențele adiacente

(după Boyatzis, Goleman & McKee, 2007c, pp. 62-63)

Se observă că noul model al lui Goleman nu mai reprezintă conceptul inteligenței emoționale în sine, ci, mai degrabă, *inteligenta emoțională aplicată în organizații și, în special, în leadership*. Spre exemplu, gestionarea relațiilor nu se referă la relații interpersonale în sensul sociometriei lui Moreno (relații între egali), ci la relații puternic ierarhizate de la șef la subaltern.

Acest model naște în continuare controverse dar tot mai mulți autori recunosc meritele lui Daniel Goleman. Primul este acela că a reușit să atragă atenția unui public numeros și divers asupra inteligenței emoționale. Chiar dacă Salovey, Mayer și Bar-On studiau de mai multă vreme acest domeniu, Goleman a fost cel care l-a popularizat. Al doilea merit, este documentarea și strângerea dovezilor privitoare la *baza neurofiziologică* a inteligenței emoționale și a afectivității în general. Al treilea merit, este acela că el privește inteligența emoțională mai degrabă ca pe o *competență*, decât ca pe o aptitudine, minimalizându-i potențialul genetic și apreciind că inteligența emoțională poate să fie învățată și dezvoltată. Dacă, în comunitatea academică, se folosește EI și EQ într-o manieră interșanjabilă, sunt autori (Heine, 2003, apud Sytch, 2007) care fac distincția între *potențialul înăscut* al inteligenței emoționale (EI) și *inteligenta emoțională efectivă* (EQ). Se consideră că un potențial scăzut, atrofiat al inteligenței emoționale (EI) nu poate conduce decât la o dezvoltare minimală a inteligenței emoționale efective (EQ), în lipsa unor intervenții exogene adecvate, care ar stimula mecanismul emoțional genetic. După cum vom vedea, această idee a avut un ecou puternic în comunitatea de afaceri, în special legat de procesul formativ al liderilor. Goleman a inițiat și a încurajat *proiecte de dezvoltare* a inteligenței emoționale, precum Știința Sinelui la Nueva School din San Francisco, sau programul de Dezvoltare Socială la Augusta Lewis Troup Middle School din New Haven. Troup Middle School se află foarte aproape de Yale University, dar

cu o populație școlară cu totul diferită. La Troup 95% din elevi sunt afro-americieni sau hispanici, proveniți dintr-un cartier cufundat în sărăcie, droguri și violență. Aplicând programele de dezvoltare a inteligenței emoționale, Goleman constată o îmbunătățire evidentă a adaptării sociale a elevilor. Și exemplele ar putea continua.

Departamentele de resurse umane preiau competența emoțională cu mult interes și o operaționalizează în procedurile lor (selecție, training, coaching, mentoring, evaluare) și, mai ales, în leadership. Această nouă orientare a făcut numeroși prozeliti. Iată ce scrie Saarni (2011): „Lucrând în domeniul (psihologiei) dezvoltării, mă simt foarte puțin satisfăcută când Mayer et al. sau alți cercetători continuă să numească, ansamblul lor de aptitudini, inteligență...Interesant este că, din perspectiva noastră occidentală, noțiunea de inteligență este o entitate pe care o localizăm în interiorul persoanei sau sub formă de trăsătură care caracterizează persoana în funcție de o calitate persistentă. Inteligența este folosită și în mod pragmatic în societatea noastră pentru a indica un clasament relativ al indivizilor: unii au „mai multă” și alții au „mai puțină” inteligență. Ca psiholog al dezvoltării sunt mai impresionată de interacțiunea dintre persoană și situație și am inclus această poziție punând accentul pe contextul competenței emoționale” (pp. 93-94).

Învățarea emoțională

Dacă inteligența emoțională este o competență, ea poate fi învățată. Această nouă orientare are, în opinia noastră, câteva caracteristici, mai degrabă nuanțe, foarte interesante.

Astfel, Kurtz și Bartman (2002, apud Pitariu, 2007) definesc competențele ca fiind „seturi de comportamente cu rol instrumental în oferirea rezultatelor dorite” (p. 64). Legătura dintre competențe

și performanță este evidentă. Dacă performanța obținută este deosebit de ridicată, competența devine expertiză (Marele Dicționar al Psihologiei, 2006, p. 218).

Încercând să explice caracteristicile dominante ale competențelor, Lepat (2004, apud Pitariu, 2007) apreciază:

- Competențele sunt întotdeauna *finalizate*. Ele se referă la *punerea în practică* a cunoștințelor pentru realizarea unui scop, pentru execuția unei sarcini. Cu alte cuvinte, ele au întotdeauna un obiect: suntem competenți într-o sarcină sau într-un anumit domeniu. Deci putem spune că ele sunt *cunoștințe operative* sau *funcționale*. În pedagogia clasică, ele se numeau *priceperi*.
- Competențele sunt *învățate*. Nu suntem competenți pentru o sarcină în mod natural, ci am devenit astfel prin învățare – formală, experiențială etc. Competențele sunt organizate în unități coordonate pentru realizarea unui obiectiv. Caracterul *ierarhic* al competențelor a fost deseori evidențiat. Ele sunt privite ca niște cărămizi, care alăturate pot construi competențe mult mai complexe.
- În fine, noțiunea de competență este abstractă și ipotetică, ele fiind, prin natura lor, neobservabile. Ceea ce putem observa sunt *manifestările* lor, *conduitele* pe care le inițiază și *rezultatul* acestora.

Referitor la competența emoțională, din perspectiva psihologiei dezvoltării, Carolyn Saarni (2011) notează: „... competența emoțională este demonstrarea autoeficienței în tranzacții sociale ce solicită afectivitatea. Autoeficiența este folosită cu sensul că persoana crede că el sau ea are capacitatea și aptitudinile necesare pentru a-și atinge un anumit scop” (p. 79). Autoarea citată, enumeră caracteristicile care formează competența emoțională (Tabelul nr. 9) dar, fiind conștientă că acestea se dezvoltă în anumite contexte sociale,

precizează că ele: „... trebuie înțelese ca reprezentând credințe culturale occidentale despre competența emoțională și pot avea o aplicabilitate limitată la alte culturi” (p. 87).

În opinia noastră, caracteristicile competenței emoționale la Saarni integrează o întreagă teorie a afectivității ca proces psihic, de la trăirea subiectivă, la expresia emoțională, de la comportamentul emoțional autentic, până la disimularea emoțiilor, de la influența socio-culturală asupra afectivității, până la elementele destabilizatoare ale emoțiilor aversive și multe altele.

Dacă vom studia cu atenție caracteristicile competenței emoționale (Tabelul nr. 9) vom observa volens nolens, că ele presupun un vocabular al emoțiilor, respectiv un set de termeni care le desemnează. În mod spontan, denumim emoții pentru a explica o anumită stare psihică sau un anumit comportament.

1. <i>Conștientizarea stării emoționale personale, inclusiv posibilitatea trăirii de emoții multiple</i>
2. <i>Recunoașterea emoțiilor altor persoane, pe baza situațiilor și indicatorilor expuși</i>
3. <i>Aptitudinea de folosire a vocabularului emoțiilor</i>
4. <i>Capacitatea participării empaticе și compasiunii pentru experiențele emoționale ale altor persoane</i>
5. <i>Înțelegerea că stările emoționale interne nu corespund neapărat cu expresia emoțională externă</i>
6. <i>Aptitudinea de a găsi strategii de coping la emoții aversive sau perturbatoare</i>
7. <i>Conștientizarea faptului că natura unei relații este definită atât de transparență și autenticitatea emoțională, cât și de simetria relației (gradul de reciprocitate)</i>
8. <i>Capacitatea de autoeficiență emoțională în sensul în care persoana își acceptă propriul stil emoțional, fie el excentric sau convențional, ceea ce conduce la un echilibru emoțional dezirabil.</i>

Tabelul nr. 9 Caracteristicile competenței emoționale (după Saarni, 2011, p. 87)

Vom constata însă că ne este dificil să enumerăm 25–30 de termeni care se referă la emoții, iar de multe ori, sistematizarea acestora este confuză. Prea puțini autori s-au concentrat asupra acestei problematici și, din fericire, mai degrabă în literatură găsim descrierea unor stări emoționale, bineînțeles prin mijloace artistice. Cineva

spunea că psihologia descoperă lucruri noi care în literatură sunt deja descoperite. Una dintre caracteristicile emoțiilor este aceea că ele reprezintă modele clare de bipolaritate (bucurie – tristețe; iubire – ură; simpatie – antipatie; admirație – dispreț; speranță – deznădejde; plăcere – dezgust etc.), respectiv cupluri de contrarietate valorică. În acest sens întâlnim emoții stenice, mobilizatoare, benefice, iar, la polul opus, emoții distructive, perturbatoare, malefice. Chiar dacă aparent ele se supun logicii raționale (afirmație – negație), vom constata că logica afectivă este mai ambiguă, mai complexă și mai nuanțată. Marele filosof francez Blaise Pascal spunea: „Le coeur a des raisons, que la raison ne connaît pas” (Inima are rațiuni, pe care rațiunea nu le cunoaște). Sunt emoții pe care nu le putem situa la polul pozitiv sau negativ, decât cunoscând situația concretă care le generează. Spre exemplu, „așteptare” sau „anticipare”. Dacă ce urmează să se întâmple este ceva plăcut, ele sunt stenice, pozitive, dacă anticipăm un lucru rău, ele devin apăsătoare, distructive. La fel „uimire” poate induce bucurie, tristețe, lehamite, dezgust și multe altele, în funcție de ceea ce te uimește. Pe de altă parte, nu toate emoțiile reverberează identic. Sunt unele de mai mică importanță, altele medii, iar altele cu un grad ridicat de interiorizare, persistente și exprimate puternic în comportament. După părerea noastră, dacă le vom ierarhiza pe o scală de la zero la plus unu, pe cele benefice și de la zero la minus unu, pe cele distructive, ne vom da seama că obținem un continuum. Astfel, pentru cele pozitive, putem începe în apropiere de zero, cu: ușurare, seninătate, calm, amuzament, acceptare, curiozitate, contemplație, caritate și termina cu cele care degajă o trăire subiectivă puternică: încredere, mândrie, plăcere, satisfacție (mulțumire), compasiune, bucurie, triumf, extaz, fericire, adică cu o stare generalizată de bine subiectiv. Procedând la fel cu emoțiile negative, vom obține un continuum care începe cu: jenă, iritare, milă, invidie, dispreț, tulburare, senzația de amenințare, umilitate,

regret, nostalgie, senzația de abandon, după care urmează emoții ample exprimate comportamental: nervozitate, agitație, mânie, furie, frustrare, gelozie, dezgust, frică (teamă, spaimă), tristețe. În fine, emoțiile negative devin punitive declanșând adevărate traume psihice: deprimare, suferință, complexul de vinovăție, panică, senzația permanentă de amenințare, deznădejde, groază. Ultima, poziționată la minus unu, cea mai nocivă, numită *emoția de tortură* este cea care persistă timp îndelungat, acaparează aproape total gândurile, preocupările și acțiunile unei persoane, putând conduce, în lipsa unui suport terapeutic de specialitate, la sinucidere. Formele pe care le poate îmbrăca emoția de tortură sunt diverse. Ea poate fi reprezentată de un complex de vinovăție exacerbă, de o stare de amenințare permanentă ca în cazul puseelor de schizofrenie, de o deprimare profundă, cauzată de un abandon (pierderea sau despărțirea de o persoană iubită) sau de o suferință somatică, de obicei letală.

Cu alte cuvinte, constatăm că abordarea competenței emoționale este necesară nu numai din perspectiva *succesului social*, idee dragă lui Goleman, ci și din perspectiva *echilibrului emoțional* propriu. Evident că cele două laturi, exogenă și, respectiv, endogenă ale echilibrului emoțional sunt interpătrunse și se influențează reciproc. Desigur, scopul lor comun este convergența spre o stare de bine, atât socială, cât și subiectivă.

Starea de *bine subiectiv* este puternic înrăurită *social – constructivist*. Cu singuranță că altfel era privit confortul emoțional acum câteva secole, acum câteva decenii sau chiar cu câțiva ani în urmă. Saarni (2011), sub influența lui Diener (1999) apreciază că: „acum suntem mai înclinați să ne simțim fericiți dacă avem un comportament pozitiv, îmbrățișăm optimismul, minimalizăm partea negativă și ne bucurăm de relații reciproc suportive și este încă foarte util dacă avem un câștig adecvat și/sau avem acces la resurse astfel încât să ne putem atinge scopurile.” (p. 90)

În principal, starea de bine subiectiv o atingem prin *seturi de coping* pe care le învățăm, de la o vârstă fragedă. De obicei, ele intră în acțiune în situații emoționale dificile, agresive și perturbatoare (copingul emoțional). Comportamentul adaptativ în astfel de cazuri, trebuie să conducă la păstrarea sub control a nivelului emoțional (*gândirea pozitivă*, spre exemplu). Nu e vorba de „cosmetizarea” pozitivă aplicată asupra experienței negative care, de obicei, duce la rezultate de scurtă durată și incerte. Gândirea pozitivă înseamnă a integra, înainte de a se produce, emoțiile negative, în modul în care ne înțelegem pe noi, conștientizând care sunt lucrurile care ne destabilizează și cum le putem îmbunătăți, evita sau ignora. *Reziliența* este deosebit de importantă în aceste situații. Ea este înțeleasă ca o capacitate de echilibrare emoțională rapidă, după trăirea unei experiențe negative. În limbaj comun a fi rezilient înseamnă „a ști să pierzi”. Cu siguranță că lucrul acesta se poate învăța și ne vom aștepta ca o persoană competentă emoțional să fie rezilientă. Lucrurile sunt însă mult mai complicate. Experiențele stresoare care solicită, în mod repetat, persoana respectivă pot epuiza reziliența și eroda competența emoțională, mai ales dacă aceasta nu este îndeajuns de stabilă. Astfel, am atins, după părerea noastră, o caracteristică esențială a competenței emoționale. Supusă unei traume cronice, în lipsa unui suport puternic (psihoterapia, spre exemplu), persoana își onubilează competența emoțională și devine vulnerabilă.

Ce este de fapt învățarea emoțională? Desigur este un proces, care nu are încă anvergura învățării sociale, dar care se regăsește în preocupări mai vechi, chiar și în psihologia românească. Regretatul profesor Vasile Pavelcu (1968) vorbește despre *învățarea afectivă*, bazată pe impuls emoțional. În acest caz este vorba, mai degrabă, despre rolul energizor al afectivității în învățare, decât despre învățarea emoțională propriu-zisă.

Ca și în cazul învățării sociale, teoretizată de autori marcanți ai secolului trecut (Bandura, 1962, 1965; Thorndike, 1924; Miller & Dollard, 1941; Secord & Backman, 1964; Mureșan, 1980), *învățarea emoțională* prezintă două forme: învățarea emoțională *spontană* și învățarea emoțională *dirijată*.

James Averill (2011) pleacă de la conceptul de „sindroame emoționale” adică de la un tablou comportamental destul de stereotip, un set coordonat de scheme care au o etiologie specifică și care se pot exprima, după cum vom vedea, într-o manieră particulară. Altfel spus „... sindroamele emoționale sunt echivalentul popular al constructelor teoretice din știință (care)... deși sunt manifestări ale individului, ele nu sunt localizate în individ” (p. 282), ci trebuie învățate.

Acestea sunt puternic influențate de „credințe existențiale”, adică de ceea ce există în realitate și de „reguli sociale”, adică de cum trebuie să-ți exprimi emoțiile, într-o anumită împrejurare. Din acest punct de vedere schemele emoționale sunt condiționate cultural. În Tibet, spre exemplu, arăți respect și devoțiune cuiva, scoțând limba; un priveghi irlandez, în cazul unui deces, este destul de vesel etc.

Averill, în stilul-i caracteristic, consideră că regulile sociale ale schemelor emoționale sunt un fel de gramatică: „... fără o gramatică engleză, nu ar exista o limbă engleză” (idem). Tot astfel, fără reguli pentru tristețe, bucurie, mânie, nu ar exista și nu ar putea fi recunoscute aceste emoții de către ceilalți. Vorbim aici de un *metalingvaj emoțional*. Dacă aceste sindroame emoționale (Fig. nr. 10) sunt niște constructe teoretice, independente de modul cum reacționează o persoană, ele trebuie interiorizate, deci învățate. Averill menționează: „o parte din reacțiile emoționale se află sub control genetic. De exemplu, emoțiile care implică o intenție agresivă, precum furia, gelozia, mai frecvent – dar nu invariabil – sunt

acompaniate de expresii mimice cu fundament biologic, care indică și o intenție agresivă. Însă, trebuie să fim atenți să nu luăm partea drept întreg.” (p. 284)

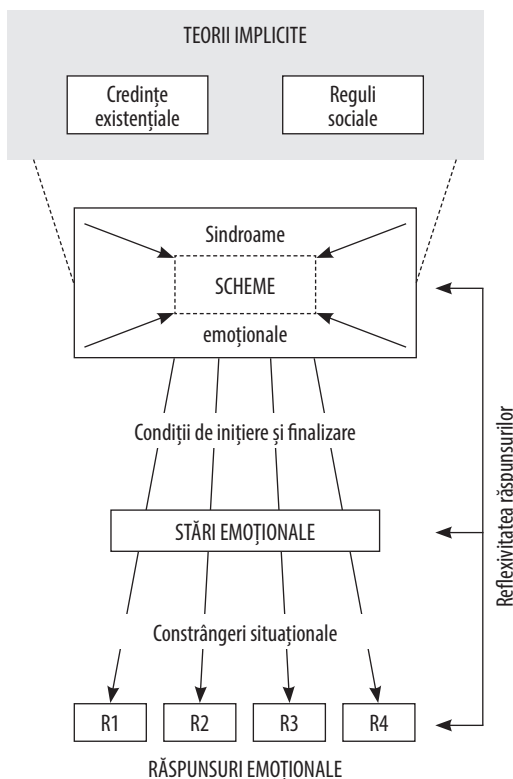


Fig. nr. 10 Relația sindroamelor și schemelor emoționale cu stările și răspunsurile emoționale (Averill, 2011)

Ipoteza care presupunea că emoțiile umane sunt universale a fost confirmată prin numeroase cercetări empirice. Chiar și expresiile emoționale faciale, s-au dovedit aproape identice atât în Europa, Japonia, Statele Unite sau în Papua Noua Guinee. Mai mult, în 1872

apare *The Expression of Emotion in Man and Animals* al lui Charles Darwin, care aduce argumente pertinente în legătură cu similitudinea expresiilor emoționale la om și la animalele evaluate. Desigur, aceste date probează aserțiunea că expresiile emoționale reprezintă un limbaj universal. Putem recunoaște cu ușurință atunci când animalul nostru de companie este vesel, trist, agresiv, îi este frică sau ne dojenește. Presupunem că acest limbaj universal este eminamente genetic? Nu, pentru că, iată, nevăzătorii au expresii emoționale reduse, fața acestora fiind aproape împietrită. De aceea este evident că noi ne însușim acest limbaj prin imitație, deci prin învățare.

Este interesant de precizat că Salovey, Mayer și Caruso (2002) nu agreează, încă, conceptul de învățare emoțională ca atare, ci vorbesc despre „intervenții pentru îmbunătățirea/dezvoltarea inteligenței emoționale”. Rezerva lor este motivată de faptul că există un „număr insuficient de date predictive validate în domeniul inteligenței emoționale” (p. 112). Ei pun în discuție dezvoltarea inteligenței emoționale în mediul educațional, sugerând modul în care profesorii pot cultiva abilitățile emoționale la elevi. Chiar avansează o curriculă școlară care conține elemente de sensibilizare, conștientizare, modelare și interiorizare a proceselor emoționale. Salută, în același timp, apariția unui manual/ghid în acest sens pentru elevii școlilor elementare.

O discuție amplă privitoare la criteriile de evaluare a programelor școlare de *învățare socială și emoțională* (SEL) este făcută într-un articol recent (Graczyk et al., 2011). În concepția acestor autori „SEL reprezintă procesul prin care copiii și adulții dobândesc capacitatea de a-și recunoaște și gestiona emoțiile, de a lua decizii responsabile, de a stabili relații pozitive cu alții și de a deveni indivizi sănătoși și productivi” (p. 388). Un program mai amplu, *educația emoțională și socială* (EES) implică exersarea și deprinderea unui set fundamental de competențe aplicative și promovarea unor comportamente care

urmăresc dezvoltarea pozitivă a copiilor. Acest proiect este sprijinit în Statele Unite de o serie de asociații nonguvernamentale și de fundații, dintre care, cea mai importantă este Asociația Colaborativă pentru Promovarea Învățării Sociale și Emoționale (CASEL).

Dezvoltarea nivelului inteligenței emoționale și a „culturii emoționale” presupune parcurgerea mai multor etape. În prima fază este necesară identificarea propriilor emoții, pentru care este recomandabilă folosirea listei de cuvinte care desemnează emoțiile (lista lui Hein). Apoi, urmează faza de asumare a responsabilității pentru emoțiile identificate, lucru care este dificil. Etapele următoare sunt din ce în ce mai grele, presupunând învățarea compasiunii și a empatiei și încercarea de a le aplica în practica de zi cu zi. Ca elemente ajutătoare, se recomandă citirea cât mai multor lucrări despre emoții, găsirea unui loc sigur (de exemplu, un jurnal personal), pentru exprimarea adevăratelor sentimente, vizionarea filmelor de factură emoțională, etichetarea sentimentelor, trăirea („simțirea”) propriilor sentimente etc.

Din perspectiva lucrării de față, ne interesează cu precădere învățarea emoțională în organizații, așa numitele programe de dezvoltare a inteligenței emoționale, subiect căruia i-am destinat un subcapitol aparte, în cele ce urmează.

Măsurarea inteligenței emoționale

Popularitatea crescândă a inteligenței emoționale a condus, din păcate, la o avalanșă de pseudo-instrumente de măsurare (Internet, presa tabloidă, cărți de popularizare etc.). Chiar și în lumea științifică „serioasă”, diferențele conceptuale au creat rezerve puternice asupra validității de construct a testelor de inteligență emoțională (Becker, 2003 apud Stych, 2007). Oricum, instrumentele care măsoară inteligența emoțională variază foarte mult și de

aceea Mayer, Caruso și Salovey (2011b) resimt nevoia unei sistematizări (Tabelul nr. 11).

Performanțe	Autoraportarea		Evaluarea cu observator
Scala de Inteligență Emoțională Multifactorială (MEIS) (Mayer, Salovey și Caruso, 1997/1999)	Bar-On EQ-i (Bar-On, 1997)	Harta EQ	Inventarul de Competență Emoțională (ECI) (Boyatzis, Goleman și Hay/McBer, 1999)
Percepția emoțiilor	Intrapersonal	Mediul actual	Autoconștientizarea
Identificarea emoțiilor pe chipuri, în desene abstracte, în muzică, prin povestiri	Conștientizarea emoțiilor proprii, asertivitatea, autoaprecierea, independența, Autoactualizarea	Presiunile, satisfacțiile vieții	Conștientizarea emoțiilor proprii, autoevaluarea exactă, încrederea în sine
Facilitarea emoțională	Interpersonal	Cunoașterea emoțiilor	Conștiința socială
Traducerea sentimentelor (sinestezie), folosirea emoțiilor pentru judecăți (prejudecăți emoționale)	Empatie, relații interpersonale, responsabilitate socială	Conștientizarea emoțiilor proprii, exprimarea emoțiilor, conștientizarea emoțiilor altor persoane	Empatie, conștiință organizațională, orientarea spre servicii
Înțelegerea emoțiilor	Gestionarea stresului	Competențe EQ	Autogestiunea
Definirea emoțiilor, amestecuri emoționale complexe, tranziții emoționale, perspective emoționale	Rezolvarea de probleme, testarea realității, flexibilitate	Intenționalitate, creativitate, reziliență, conexiuni interpersonale, nemulțumire constructivă	Autocontrolul, capacitatea de a merita încrederea, conștiințiozitatea, adaptabilitatea, orientarea spre realizări, inițiativă
Gestionarea emoțiilor	Adaptabilitatea	Valori și atitudini EQ	Aptitudinile sociale
Gestionarea emoțiilor proprii și a emoțiilor altor persoane	Toleranța la stres, controlul impulsurilor	Perspectivă, compasiune, intuiție, sfera încrederii, puterea personală, eul integrat	Dezvoltarea altora, capacitatea de a conduce, influența, comunicarea, catalizarea schimbării, gestionarea conflictelor, construirea legăturilor, lucrul în echipă
	Dispoziția generală	Rezultate EQ	
	Fericire, Optimism	Sănătatea generală, calitatea vieții, coeficientul relațional, performanța optimă	

Tabelul nr. 11 Inteligența emoțională și testele de personalitate ca modalități de măsurare (Mayer et.al, 2011)

Astfel, primul instrument analizat este Multifactor Emotional Intelligence Scale (Scala Multifactorială a Inteligenței Emoționale). MEIS este un instrument menit să testeze mai mult abilitatea decât să autoevalueze. Respondentul realizează o serie de sarcini care constau în a percepe, a identifica, a înțelege și a lucra cu emoțiile. Există câteva dovezi ale validității constructului, validității convergente și discriminante, dar nu și unele ale validității predictive. Este o primă formă de operaționalizare a inteligenței emoționale, elaborată de Mayer, Salovey și Caruso. Mai târziu, s-a realizat o altă variantă revizuită și mult îmbunătățită, anume MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), asupra căruia vom reveni.

Al doilea instrument este Emotional Quotient Inventory (EQ-i) al lui R. Bar-On, analizat de noi pe larg într-un subcapitol anterior.

O altă scală de autoraportare este Harta EQ (Cooper 1996/1997), care, după cum se observă în Tabelul nr. 11 conține cinci componente: mediul actual, cunoașterea emoțiilor, competențe EQ, valori și atitudini EQ și rezultate EQ. Dintre acestea, ni se par de interes competențele: intenționalizate, creativitatea, reziliența, legăturile interpersonale și nemulțumirea constructivă, care întăresc tendința de a considera inteligența emoțională drept competență emoțională. La fel de interesante ni se par și valorile și atitudinile: perspectivă, compasiune (legată de empatie), intuiție, sfera încrederii, puterea personală și Eul integrat.

Un alt instrument prezentat în Tabelul nr. 11 este ECI – Inventarul de Competență Emoțională, un instrument 360°. Persoanele care cunosc subiectul scorează cele 18 competențe, care sunt sugerate de cercetările lui Boyatzis et. al. (1999, 2001) ca fiind legate de inteligența emoțională. O parte consistentă (40%) din itemii ECI provine dintr-un instrument mai vechi dezvoltat de Boyatzis (Self-Assessment Questionnaire – SAQ). ECI își propune să evalueze competențele sociale și emoționale ale indivizilor din

organizații. Acesta este destinat doar utilizatorilor acreditați, care demonstrează abilitatea de a oferi un feedback pertinent, corect și comprehensiv clienților lor. ECI măsoară 18 competențe împărțite în 4 grupe: conștiință de sine, management de sine, conștiința socială și management relațional, după cum urmează:

- Conștiința de sine cuprinde trei competențe: conștiința emoțională, evaluare corectă de sine, încredere în sine;
- Managementul de sine deține șase competențe: control emoțional de sine, transparența, adaptabilitate, realizare, inițiativă și optimism;
- Conștiința socială are în componența trei competențe: empatie, conștiința organizațională și orientare către servicii;
- Managementul relațional cuprinde șase competențe: dezvoltarea celorlalți, leadership inspirațional, catalizatorul schimbării, influență, managementul conflictului, lucru în echipă și colaborare.

În afara instrumentelor analizate de Mayer, Salovey și Caruso mai putem aminti:

TEIQue (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire) este parte integrală a unui program științific asupra trăsăturilor inteligenței emoționale. Măsurătorile TEIQue au scopul de a integra variantele inteligente non-tradiționale în modelul personalității și psihologiei diferențiale. Instrumentul s-a bucurat de notorietate fiind tradus și adaptat în 20 de limbi. TEIQue îmbracă două forme, respectiv cea amplă, care cuprinde 153 de itemi, măsoară 15 fațete distincte, 4 factori și trăsătura globală IE (Petrides, & Furnham, 2003) și forma scurtă, chestionar cu 30 de itemi care își propune să măsoare trăsătura globală IE, fiind selectați câte doi itemi pentru fiecare din cele 15 subscale ale TEIQue din forma amplă pentru incluziune, bazați în primul rând pe corelațiile acestora în raport cu scorurile totale ale subscalelor (Petrides & Furnham, 2006).

The Genos Emotional Intelligence Inventory (Genos EI) este un instrument 360 de grade care măsoară comportamentul emoțional inteligent la locul de muncă. El cuantifică frecvența cu care indivizii afișează un comportament inteligent emoțional la locul de muncă în acord cu taxonomia modelului de șapte factori ai inteligenței emoționale identificat de Dr. Benjamin Palmer și Prof. Con Stough de la Universitatea Swinburne. El este alcătuit din 70 de itemi și poate fi completat online. Ariile cheie care sunt măsurate sunt: autoconștiența emoțională, exprimarea emoțională, vigilența emoțională a celorlalți, argumentarea emoțională, managementul emoțional de sine, managementul emoțional al celorlalți și autocontrol emoțional.

The Group Emotional Competence (GEC) se bazează pe lucrările Vanessei Druskat (2006) și Steven Wolff, care au paternitatea utilizării practice și adăugării conceptului de competență emoțională la nivel de grup. Cercetarea lor a arătat că normele GEC îmbunătățesc eficiența grupului prin construirea capitalului uman, care facilitează angajamentul în sarcini eficiente. Instrumentul a fost administrat la peste 150 de echipe și oferă feedback pe nouă norme de grup, legate de eficiența echipei. Feedbackul este folositor în a ajuta grupurile de a conștientiza atuurile și vulnerabilitățile și de a identifica ariile de îmbunătățire. GEC conține 57 de itemi și măsoară nouă dimensiuni ale inteligenței emoționale la nivelul echipei.

Mai cunoscut este Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT), care este un inventar de autoevaluare a inteligenței emoționale dezvoltat de Schutte et.al (1998). Conține 33 de itemi, care au fost concepuți în scopul de a se adapta în modelul inteligenței emoționale al lui Mayer și Salovey (1990). Itemii SSEIT se referă la trei aspecte ale inteligenței emoționale: evaluarea și exprimarea emoțiilor, reglarea emoțională și utilizarea emoțiilor.

The Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP) este un inventar de autoevaluare conceput să măsoare inteligența

emoțională a membrilor unei echipe. Acesta măsoară două dimensiuni ale inteligenței emoționale: abilitatea de a-și gestiona propriile emoții și abilitatea de a gestiona emoțiile celorlalți. Prima dimensiune este alcătuită din 3 subscale: abilitatea de a recunoaște propriile emoții, abilitatea de a vorbi despre acestea, gestionarea propriilor emoții. A doua dimensiune este compusă din abilitatea de a recunoaște emoțiile altora și din abilitatea de a le gestiona. Inteligența emoțională a echipei este măsurată prin calcularea scorurilor medii a WEIP a tuturor membrilor echipei.

Wong's Emotional Intelligence Scale (WEIS) este un inventar de autoevaluare a inteligenței emoționale dezvoltată de cercetătorii chinezi (Wong et al., 2007a). WEIS este alcătuit din două părți. Prima parte conține 20 de scenarii, iar respondenții trebuie să aleagă o variantă care să reflecte cel mai bine reacția lor probabilă în fiecare scenariu. A doua parte conține 20 de abilități pereche, iar respondenții trebuie să aleagă una din cele două tipuri de abilități care exprimă cel mai bine punctele lor forte. WEIS are patru dimensiuni ale inteligenței emoționale: evaluarea și exprimarea emoțiilor proprii, evaluarea și recunoașterea emoțiilor altora, autoreglarea emoțională și utilizarea emoțiilor pentru a facilita performanța.

Testul de Inteligență Emoțională, adaptat de Mihaela Roco (2007, pp. 187-191) după Bar-On și Goleman, cuprinde 10 scenarii apropiate de o situație reală, fiecare din acestea având patru variante de răspuns. După ce respondentul citește cu atenție scenariul, va opta pentru una din variantele care-l caracterizează cel mai bine. Testul este destinat adulților, dar și copiilor, caz în care are scenariile modificate și adaptate situațiilor emoționale în care s-ar putea afla un copil.

MSCEIT (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test) este o scală de aptitudini, destinată a furniza un scor general inteligenței emoționale și scoruri la subscalele: percepere, facilitare, înțelegere și gestionare a emoțiilor. MSCEIT conține, pentru

percepția emoțiilor, scale care prezintă: figuri umane, peisaje și desene abstracte. Spre exemplu, respondentul, după ce privește un chip uman, un peisaj sau un tablou abstract, trebuie să precizeze cantitatea de conținut emoțional pe care i-o sugerează, evaluând cât de multă fericire, tristețe, frică etc. îi trezesc acestea. Pentru facilitarea emoțiilor, cea mai importantă subscală este cea a sinesteziei, care îi cere respondentului să evalueze similaritatea dintre o trăire emoțională, ca dragostea, spre exemplu, și alte experiențe interne, precum temperatura sau senzațiile gustative etc. În a treia ramură a testului, înțelegerea emoțiilor, respondentului i se propune un amestec de alternative, spre exemplu: „care alternative combină bucuria sau acceptarea: (a) vinovăția; (b) provocarea; (c) nebunia; (d) iubirea sau (e) dorința” (Mayer et. Al, 2011, p. 325). În fine, gestionarea emoțiilor conține itemi care descriu o persoană care are ca scop să schimbe sau să conserve un sentiment ca fericirea sau starea personală de bine.

Rămânând consecvenți modelului lor Mayer, Salovey și Caruso (2011, p. 333) apreciază că: „dacă inteligența emoțională este un set fascinant de aptitudini mentale, atunci suntem de părere că trebuie evaluată ca o inteligență și, pentru a atinge acest obiectiv, trebuie folosite evaluările aptitudinale”. Cu alte cuvinte, ei militează pentru măsurarea inteligenței emoționale prin teste de performanță, adică în același fel cum se procedează pentru măsurarea inteligenței cognitive și nu prin instrumente cu autoevaluare, în care respondenții pot oferi răspunsuri dezirabile sau răspunsuri cu un grad scăzut de validitate, din cauza slabei autocunoașteri.

Importanța emoțiilor în organizații

Încă de la începutul erei industriale, în mediul organizațional american, emoțiile erau de obicei privite ca o componentă *irațională*,

distructivă și, cu alte cuvinte, reprezentau un potențial pericol pentru stabilitatea și eficiența unei organizații. Raționalitatea era stâlplul de nezduncinat al birocrăției idealizate (Weber, 1974). La locul de muncă, angajatul nu avea voie să „simtă”, el trebuia doar să „gândească” sau oricum, să execute întocmai sarcina dată. Liderul le promitea un tratament corect, rațional, fără ca nimeni să fie favorizat. Emoțiile trebuiau alungate din organizație și orice referire la ele era considerată contraproductivă. Programele de eficientizare a activității nu le luau în considerare. Ele nu trebuiau nici măcar presupuse, păstrându-se o discreție totală asupra emoționalității.

În concepția tradițională, organizația *mecanicistă* (Mechanistic Organisation) se baza pe o *structură riguroasă*, cu procese interne care aveau ca scop principal însuși deservirea structurii. O mașinărie care susținea echilibrul între diversele părți componente. În opoziție, mult mai târziu, apar organizațiile *organice* (Organic Organisation), care reflectă dinamismul relațiilor dintre angajați, sarcini, tehnologie și mediul înconjurător (Cole, 2000).

La începutul secolului trecut, patriarhii managementului științific, Fr.W.Taylor (1911) și Henry Fayol (1916) au reușit o analiză pertinentă și o sistematizare clară a problematicii cu care se confruntau organizațiile, dar abia cu Elton Mayo (1920 – 1932) sunt descoperite resorturile profunde ale capitalului uman: sentimentul de apartenență la grup, semnificația acordată muncii, structuri formale/ informale, climatul organizațional etc.

Transformarea concepției despre organizații din mașini raționale, în organisme dinamice și imprevizibile, au forțat liderii să regândească și să modifice concepția tradițională, într-una cu o conducere flexibilă, cu procese interactive, interdependente și creative. Pentru ca organizația să câștige și să-și mențină avantajele competitive, angajații valoroși trebuie să fie în stare să se adapteze la schimbările de mediu, atât externe, cât și interne. Datorită

acestor circumstanțe, rolurile membrilor organizației s-au schimbat. În prezent, organizațiile evidențiază nevoia de a găsi *lideri* care să preia roluri noi, respectiv să faciliteze și să coordoneze comportamentul de muncă al celorlalți.

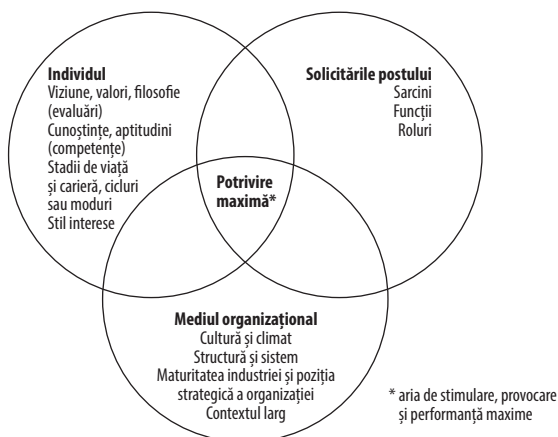


Fig. nr. 12 Teoria contingentă a acțiunii și performanței la locul de muncă

(Boyatzis, 2011)

Și concepția liderilor asupra performanței angajaților la locul de muncă s-a schimbat. Într-o cercetare din 1982, pe un eșantion managerial exclusiv feminin, Boyatzis (2011) constată că performanța maximă se află în aria de intersecție a triadei: *angajat*, *solicitările postului* și *mediul organizațional* (Fig. nr. 12). Astăzi, această teorie a devenit unanim acceptată dar, multă vreme s-a pus accentul numai pe relația dintre calitățile individuale ale angajatului și cerințele locului de muncă. Introducerea în această ecuație a culturii și a mediului organizațional schimbă modalitatea de a privi performanța și aduce cu sine, *climatul organizațional* dintr-o organizație și considerarea *valorilor*, inclusiv a valorilor profesionale, care determină comportamentele angajaților la locul de muncă. În același timp,

cercetările din ultimii ani sugerează că abilitățile *eficienței sociale* („social effectiveness skills”) sunt cruciale pentru performanța și eficiența liderilor. Mai mult, inteligența emoțională a apărut ca *cel mai notabil construct al eficienței sociale* (Prati și colab., 2007).

Munca emoțională

Începând din 1975, Arlie Russell Hochschild, profesoară de sociologie la University of California, se concentrează pe studiul *muncii emoționale* („Emotional Labour”). În 1983 publică lucrarea „The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling”, care va face carieră în lumea științifică. Hochschild accentuează importanța socialului asupra emoțiilor, afirmând că oamenii nu simt emoțiile arbitrar, așa cum cred ei de cuviință, ci după cum le impune „*cultura emoțiilor*”, agreată în societatea în care trăiesc. Ne vom aștepta așadar să existe nuanțări în modul de trăire și manifestare al emoțiilor în diverse culturi. Ea înțelege prin cultura emoțională un complex de idei despre ceea ce presupun oamenii că ar simți în diferite situații de viață. Chiar atrage atenția că: „psihologia socială a suferit datorită asumptiei tacite că emoțiile, pentru că par neordonate și necontrolate, nu sunt guvernate de reguli sociale. Pe de altă parte, regulile sociale păreau să se aplice numai comportamentelor și gândirii, rar și emoțiilor sau simțămintelor” (Hochschild, 1979).

Chelcea (2007, p. 95-96) face o analiză a contribuției lui Hochschild asupra muncii emoționale, arătând că aceasta consideră că, în orice context al activităților umane, se regăsesc două tipuri de reguli:

- Regulile *simțămintelor* se referă la emoțiile pe care ar trebui să le trăim într-o anumită situație: la nuntă, într-o sală de spectacol, la o ceremonie funebră etc. Aceste reguli presupun atât adecvarea, cât și intensitatea emoțiilor (de la slab,

la amplu), orientarea (pozitivă, negativă) sau durată (scurtă, lungă).

- Regulile *exteriorizării simțămintelor* arată așteptările celorlalți în legătură cu manifestarea emoțiilor noastre: pioșenie la biserică, bucurie când vizionăm un spectacol comic, exclamări de încurajare pentru echipa preferată la un meci și comportament controlat, respectuos când vizităm un muzeu. Când ne conformăm acestor reguli jucăm un rol, agreeat social, chiar dacă, uneori, nu suntem pătrunși ci, mai degrabă, îl mimăm. Ne luăm „fața de înmormântare” în situații tragice sau „fața de copil neajutorat” când agentul de circulație dorește să ne amendeze.

După opinia noastră, Hochschild, aparent, nu aduce până aici, nimic nou. Nu face decât să transpună, în alte cuvinte, cele două concepte din psihologia afectivității, respectiv trăirea emoțională, subiectivă, interioară, autentică și expresia emoțională, cea destinată a fi percepută de cei din jurul nostru, influențată și controlată cultural, modelată și imitată încă din etapa copilăriei, câteodată manipulatorie pentru alții în conformitate cu interesele noastre.

Deci, dacă am lua în considerare a doua parte a expresiilor, respectiv „... simțămintelor” și „exteriorizării simțămintelor” am constata că Hochschild nu exersează decât teoriile psihologiei generale binecunoscute. Adăugând „regulile” celor două expresii, ea accentuează asupra *condiționării sociale ale emoțiilor*, idee dragă lui Marx și, din fericire, lipsită de orice fel de ingredient ideologic. Cu alte cuvinte, emoțiile, atât ca trăire subiectivă, cât și ca expresie, se găsesc sau, mai bine spus, trebuie să se găsească într-o permanentă *presiune normativă* în contextul muncii. Vom vedea că Hochschild anticipează distincția introdusă de Steven L. Gordon, anume cea referitoare la „*emoții instituționale*” (munca emoțională) și „*emoții impulsive*”.

Meritul lui Hochschild este acela că analizează munca emoțională și, în felul acesta, ea deschide calea *managementului emoțiilor*, care presupune acordarea propriilor emoții la „regulile simțămintelor” prevăzute în fișa postului. Ea consideră că munca emoțională are trei caracteristici: „în primul rând, presupune un contact « față în față » sau « voce către voce » cu publicul. În al doilea rând, munca emoțională presupune că cel care o practică produce o stare emoțională altei persoane – recunoaștință sau frica, de exemplu. În al treilea rând, ea permite angajatorilor, prin antrenament și supraveghere, să exercite un grad de control asupra activităților emoționale ale angajaților” (apud Chelcea, 2007, p. 95).

Emoțiile instituționale	Emoțiile impulsive
De regulă, au o durată lungă.	De regulă, durează puțin.
De regulă, au o intensitate scăzută.	De cele mai multe ori, au o intensitate mare.
Consistența este cerută între norme și instituții.	Consistența este cerută între simțiri și exprimare.
Sursa normelor include tradiția și instituțiile.	Sursa normelor include persoanele, egale ca status, mass-media; emergența în situații.
Ipocrizia apare între standarde și acțiuni.	Ipocrizia apare între impulsuri și acțiuni.
Munca emoțională implică autocontrol: abilități expresive.	Munca emoțională implică emoții eliberatoare și reducerea inhibițiilor.
Percepția propriilor emoții depinde de modul în care a fost socializată.	Percepția propriilor emoții este nesocializată și naturală.
Cea mai competentă expresie este cea care corespunde perfect standardelor.	Cea mai competentă expresie este cea spontană, chiar dacă are limite, cel mai bine în cazul tabu-urilor; dezvăluiri ale vieții private.
Inautentice când abandonează principiile sau mediocritățile comunicării.	Inautentice când se conformează presiunii sociale, inhibiției.
Vocabularul prototipic al emoțiilor include simpatia, venerația, nostalgia, indignarea și morala.	Vocabularul prototipic al emoțiilor include furia, iritarea, dezgustul, surpriza, frica și excitația.

Tabel nr. 13 Caracterizarea emoțiilor organizaționale

(Gordon, 1990)

Steven L. Gordon (1990) face o distincție între emoții biologice, *instinctive* (furie, disperarea, frica) și *emoții culturale* (iubirea, prietenia, gelozia). El conchide că structura socială, înțeleasă ca pattern-ul persistent al relațiilor sociale și cultura emoțională, care include și riturile și arta, produc efecte emoționale independente. Indivizii, prin socializare, își interiorizează cultura emoțională, învățând să joace anumite roluri impuse de o anumită situație. Prin interferența culturii emoționale cu cea organizațională, Gordon delimitează (Tabelul nr. 13) comportamentul emoțional *instituționalizat* (normativ) și de cel *emoțional impulsiv* (liber de orice normă).

Astfel, el permite nuanțarea concepției lui Hochschild (1983) despre alienare în cazul muncii emoționale (iarăși, o influență a lui Karl Marx) în sensul că înstrăinarea individului de munca sa nu se produce decât la persoanele care au o orientare emoțională impulsivă.

Sub aspectul rolului emoțiilor în contextul muncii există așadar, cel puțin două orientări. O orientare lejeră, în care angajații la locul de muncă au un comportament emoțional impulsiv, nestăpânit, vulcanic, marcat de afecte și emoții puternic negative (furie, nervozitate, revanșă, indivie etc.) care se manifestă prin frustrare, agresivitate, anxietate, angoasă, depresie, reducerea încrederii și a autostimei de sine. După caz, toate acestea, în cele din urmă, duc la eșuarea angajatului în nevroză, abandon, sau chiar tentative suicidare. Este neîndoielnic că toate acestea se datorează, în bună parte, și liderului, în special, celui cu un grad redus de inteligență emoțională sau nepreocupat de climatul emoțional de la locul de muncă. Tot o orientare lejeră, de data aceasta cu impact negativ asupra rezultatelor muncii, o întâlnim în colectivele de muncă cu ton hedonic ridicat. Angajații nu vin la muncă pentru a activa, în sensul atingerii unor obiective stabilite, ci pentru a se simți bine

împreună, pentru plăcerea de a socializa, de a-și împărtăși păreri-le, trăirile emoționale și opiniile (artistice, sportive, politice, mondene, de cuplu sau privitoare la creșterea copiilor). De obicei, aici întâlnim stilul *laissez-faire* de conducere, dar vom vedea că uneori și un lider tranzacțional pasiv poate agreea și încuraja colective de muncă cu un ton hedonic ridicat.

A doua orientare privitoare la comportamentul emoțional al angajaților presupune „regulile” de care vorbea Hochschild (1983), adică norme provenite dintr-o cultură organizațională bine conturată și, pe cale de consecință, de un management al emoțiilor.

Peggy Thoits (1990) consideră că, din perspectiva sociologiei, emoțiile sunt confirmate pe baza a patru elemente: *incitațiile situaționale*, *modificările fiziologice*, *gesturile expresive* și *etichetele* care servesc la identificarea configurației elementelor. Dacă dintre aceste patru elemente, unul se schimbă, atunci s-ar putea ca întreaga configurație să se modifice. Încă de mici, prin socializare, copiii imită prin exersare și învață spontan comportamentul emoțional al părinților sau covârșnicilor, cum ar fi: bucuria, tristețea, rușinea, mândria, triumful, jena etc. (Chelcea, 2007). În situația în care o anumită expresie afectivă este diferită (calitativ sau ca intensitate), de ceea ce alții se așteaptă de la o persoană apare *devianța emoțională* (Thoits, 1990).

Revenind la emoțiile instituționale ale lui Gordon, putem aprecia faptul că tot ce depășește un anumit grad de intensitate, de frecvență și de lipsă de control (conștientizare onubilată) se manifestă ca devianță emoțională și nu mai corespunde standardelor emoționale ale organizației. Tocmai în acest sens sunt aprofundări ale *managementului emoțiilor*, în sensul gestionării acestora la nivel organizațional.

Influențe ale inteligenței emoționale asupra angajaților

Eficientizarea muncii în organizații presupune, printre altele, și o accentuare a aplicării unor metode și procedee de dezvoltare a resurselor cognitive, emoționale și fizice, ale angajaților. Goleman (1995) preocupat de optimizarea relațiilor emoționale susține că inteligența emoțională se cultivă și se dezvoltă pe tot parcursul vieții. Această concepție a condus la elaborarea unor programe menite:

- Să educe oamenii cu privire la importanța inteligenței emoționale la locul de muncă;
- Să releve punctele forte și pe cele slabe ale angajaților din punct de vedere emoțional;
- Să ofere un cadru de dezvoltare și de îmbunătățire a abilității de a interacționa cu ceilalți prin utilizarea inteligenței emoționale (Boyatzis, 1999).

Inteligența emoțională a fost îmbrățișată cu interes de mediul organizațional. Departamentele de Resurse Umane și-au restructurat metodologia de recrutare, selecție, formare și evaluare introducând teste de măsurare a competențelor emoționale, elaborând programe de training privitoare la dezvoltarea inteligenței emoționale, adăugând la grila de evaluare anuală a angajatului, rubrici privitoare la gestionarea emoțiilor.

Iată câteva exemple în acest sens:

În cadrul companiei L'Oréal agenții de vânzări selectați pe baza unor competențe emoționale au înregistrat vânzări mai ridicate decât cei selecționați pe baza vechilor proceduri de selecție. De asemenea, ei au înregistrat o fluctuație cu 63% mai scăzută decât cei selectați într-o manieră tradițională (Spencer & Spencer, 1993; Spencer, McClelland, & Kelner, 1997).

Într-o companie de asigurări, angajații care aveau un nivel scăzut al competențelor emoționale, cum ar fi încrederea în sine, inițiativa, empatia etc., au vândut polițe de asigurare la mai puțin de jumătate din valoarea celor vândute de agenții care manifestau un nivel ridicat al inteligenței emoționale (Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997).

Într-o companie mare de băuturi, utilizând metode standard pentru angajarea directorilor de divizie, 50% părăseau compania într-o perioadă de doi ani, în primul rând din cauza performanței scăzute. Când au început să fie selectați pe baza competențelor emoționale cum ar fi inițiativa, încrederea în sine, auto-controlul și empatia, doar 6% au plecat în ultimii doi ani. Mai mult, dintre directorii selectați pe baza competențelor emoționale 87% au înregistrat performanțe care i-au situat în prima treime în topul managerilor. Ei și-au depășit obiectivele de vânzări cu 15% – 20%, pe când cei care nu aveau un grad ridicat al competențelor emoționale au înregistrat cu 20% sub standardele financiare propuse de conducerea organizației (McClelland, 1999).

Cercetările conduse de Centrul pentru Leadership Creativ au identificat faptul că primele cauze pentru declinul executivilor, implică deficite de inteligență emoțională. Astfel, cele trei cauze care primează sunt: dificultate în gestionarea schimbării, neputința de a lucra bine în echipă și relații interpersonale sărace. După ce supervisorii dintr-o fabrică au efectuat un training axat pe competențe emoționale, cum ar fi ascultarea activă, oferirea de suport pentru dezvoltarea personală a angajaților și altele, timpul neproductiv a fost redus cu 50%, reclamațiile s-au redus de la o medie de cincisprezece la trei pe an, iar fabrica a depășit obiectivele de productivitate (Pesuric & Byham, 1996). În altă fabrică, în care supervisorii au primit un training similar, producția s-a mărit cu 17%. Această creștere a productivității nu s-a înregistrat la grupul de supervisorii

care nu au fost instruiți în baza competențelor emoționale (Porras & Anderson, 1981).

Una dintre fațetele inteligenței emoționale – autoevaluarea corectă – a fost asociată cu performanță superioară într-o cercetare pe un eșantion ce a cuprins câteva sute de manageri din doisprezece organizații diferite (Boyatzis, 1982).

O alta competență emoțională, abilitatea de a gestiona stresul, a fost corelată cu performanța șefilor de magazine dintr-un lanț de retail. Cei mai de succes șefi de magazin erau cei care știau să își gestioneze stresul și să-și controleze emoțiile perturbatoare. Ei au obținut profituri nete, respectiv vânzări per metru patrat, vânzări per angajat și per investiție (Lusch & Serpkeuci, 1990).

Optimismul este un alt factor facilitator al inteligenței emoționale care conduce la creșterea productivității, în special în vânzări. Noii agenți de vânzări de la Med Life care au obținut scoruri ridicate la testul de „optimism învățat” au vândut cu 37% mai multe asigurări de viață în primii doi ani decât cei cu scoruri scăzute (Seligman, 1990).

Un studiu pe 130 de directori executivi a arătat că atunci când ei își gestionează propriile emoții, cei din jurul lor preferă să intre în contact cu ei, să relaționeze deschis și sincer și să facă propuneri pentru creșterea productivității (Walter V. Clarke Associates, 1997).

O cercetare empirică efectuată de către compania Egon Zehnder Internațional, pe 515 seniori executivi, a demonstrat că cei care manifestau competențe emoționale ridicate, aveau o probabilitate mai mare de succes, decât cei care marcau scoruri ridicate la IQ sau cei care se bazau pe experiența anterioară relevantă. Cu alte cuvinte, inteligența emoțională a fost un predictor mai bun al succesului decât experiența sau coeficientul ridicat de IQ. Acest studiu a inclus seniori executivi din America Latină, Germania și

Japonia, iar rezultatele au fost aproape identice în toate cele trei culturi (Cherniss, 2000).

Făcând o sinteză a lucrărilor de specialitate privitoare la rolul dezvoltării inteligenței emoționale asupra liderilor și asupra angajaților, putem trage câteva concluzii:

1. Dezvoltarea inteligenței emoționale în organizații poate să conducă la *creșterea vânzărilor* și la relații mai bune cu clienții. În condițiile unei piețe libere, concurențiale, desfacerea produselor sau serviciilor oferite este fundamentală. Dacă în socialism problema cheie era aprovizionarea, în capitalism trebuie să știi să vinzi. Relația cerere-ofertă s-a inversat: în socialism, cererea era mare, iar oferta mică; în capitalism, oferta depășește, în general, cererea. Desigur este o abordare globală, aproape grosieră, deoarece simplifică mult fenomenele și procesele economice. Acestea sunt impregnate puternic de factori psihologici. Astfel, fidelizarea clienților este o problemă majoră pentru oricare dintre organizațiile cu capital privat, excluzând probabil organizațiile bugetare, unde acest lucru, din păcate, este neglijat. Fidelizarea clienților are la bază politici consistente și diversificate, pornind de la cadouri, bonusuri, discounturi etc., dar relația interpersonală, „face to face” cu clientul, de cele mai multe ori, este hotărâtoare. Aici intervine inteligența emoțională. Controlul emoțiilor, empatia, actualizarea, încrederea în sine, flexibilitatea și cam toate fațetele inteligenței emoționale intră succesiv sau simultan în acțiune deoarece inteligența emoțională este unul din factorii principali care eficientizează o relație interpersonală. În opinia noastră, cel mai bine se vede acest lucru într-o companie de asigurări.
2. Dezvoltarea inteligenței emoționale poate să *reducă fluctuația personalului*.

Fluctuația personalului este un fenomen negativ major la nivelul organizațiilor. Aceasta atrage după sine cheltuirea unor sume considerabile pentru recrutarea, selecția, inducția, formarea și aducerea noilor angajați la nivelul standardelor de eficiență ale companiei. Factorul hotărâtor care determină angajații să părăsească organizația constă în relațiile tensionate ale acestora cu șeful direct. Desigur, rezultatele Exit-interview-ului (interviul cu scopul de a afla cauzele reale pentru care angajatul pleacă din organizație) pot evidenția o multitudine de cauze: agreearea unui loc de muncă mai bine plătit sau un loc de muncă mai aproape de locuință, întreruperea pentru terminarea studiilor sau pentru creșterea copiilor, reconversia profesională etc. Dacă niciunul din aceste motive nu apare în cadrul Exit-interview-ului, ne dăm seama că există o puternică insatisfacție în ceea ce privește relaționarea, de obicei pe linie ierarhică. Dezvoltarea inteligenței emoționale a middle-managerilor, ca și dezvoltarea competențelor emoționale ale angajaților reduc, cu siguranță, dimensiunile fluctuației.

3. Dezvoltarea inteligenței emoționale a angajaților o poate face să devină un puternic factor sanogen. Diminuarea sau chiar eliminarea relațiilor tensionate de la locul de muncă reduc sursa principală a stresului. Ori, stresul este dovedit ca fiind principala cauză a unor afecțiuni organice acute sau cronice (ulcer, diabet, colon iritabil, cardiopatii sau afecțiuni ale sistemului imunitar). Desigur, asupra rolului nociv al stresului în cazul afecțiunilor psihice (anxietate, depresii, manii, angoase, fobii etc.), nu mai este cazul să insistăm deoarece este evidență unanim recunoscută. Bineînțeles, nu factorii stresanți, ca atare, sunt cauza evidentă a acestor afecțiuni, ci modalitatea de gestionare a acestora, adică

managementul stresului și, pe cale de consecință, managementul emoțiilor.

4. Luarea în considerare a inteligenței emoționale poate *crește calitatea procesului de recrutare și selecție*, în special când e vorba de selecționarea candidaților pentru posturile de conducere. Asupra acestui aspect vom insista mai mult într-un capitol următor.

Programe de intervenție pentru dezvoltarea inteligenței emoționale în mediul organizațional

Toate aceste date au stat la baza inițierii unor *programe destinate dezvoltării inteligenței emoționale în organizații*, pentru reducerea unor fenomene negative (absenteismul, fluctuația, productivitatea scăzută) sau a eficientizării comunicării, relaționării și leadershipului. După cum vom vedea ele sunt destinate unei largi palete ocupaționale, de la șomeri, studenți, angajați și până la manageri de top. Iată câteva exemple:

JOBS Program

Obiectivul principal al acestui program este acela de a dezvolta o serie de abilități care să conducă la o căutare eficientă de locuri de muncă și să construiască încrederea în sine a șomerilor. Scopul pe termen scurt este să întărească abilitatea șomerilor de a rezista demoralizării cauzată de pierderea locului de muncă și să persevereze în a face față barierelor și piedicilor întâlnite. Acest program încearcă să ajute participanții să-și mențină niveluri ridicate de motivație, să fie mai încrezători și eficienți în încercarea de a găsi posturi vacante, iar la interviul de angajare să își gestioneze frustrarea asociată satutului de șomer. Programul contribuie la

dezvoltarea mai multor competențe sociale și emoționale, printre care: conștiința de sine emoțională, evaluarea corectă de sine, încrederea în forțele proprii, adaptabilitatea, autocontrolul, empatia, puterea de influență, comunicarea și construirea relațiilor.

Rezultatele evaluării acestui program au demonstrat că participanții au găsit un loc de muncă înaintea celor din grupul de control. O cercetare întreprinsă postprogram a arătat efectele benefice asupra câștigurilor lunare, a nivelului de angajare și a schimbării locului de muncă (Vinokur, Price & Schul, 1995).

Program de instruire

a eficienței interpersonale a studenților de la medicină

Tehnologiile avansate în domeniul medical, împreună cu schimbările în procedurile de livrare a serviciilor medicale, au avut atât elemente benefice, cât și dezavantaje. O dezamăgire constă în insatisfacția, în continuă creștere, a modului în care personalul medical se comporta cu pacienții.

Obiectivul principal al acestui program este acela de a instrui studenții cum să utilizeze abilitățile interpersonale, cum să crească nivelul de comunicare și empatie cu pacienții. Multe școli de medicină din lume au acum, în componența curriculei lor, părți din acest program.

O versiune a acestui training constă în 10 ședințe de 90 de minute, de două ori pe săptămână timp de cinci săptămâni. Fiecare ședință abordează un subiect specific, spre exemplu: comunicarea diagnosticului unei boli grave, consiliere familială, sfătuirea în cazul unor boli cronice etc. Rezultatele evaluării au pus în evidență faptul că programul îmbunătățește empatia și abilitățile de comunicare ale participanților, comparativ cu grupul de control.

Totodată rezultatele evaluării au demonstrat că studenții care au urmat acest program au manifestat o creștere semnificativă și

de durată a comportamentului de suport, față de grupul de control care a manifestat o scădere a acestui comportament (Roter et al., 1998).

Programul de management de sine
(reducerea absenteismului și a productivității scăzute)

Programul de instruire în managementul de sine a fost dezvoltat și utilizat inițial de psihologii clinicieni (Charlesworth, Williams & Baer, 1984). Premisa de la care s-a pornit a fost aceea că indivizii care au nevoie să se schimbe pot atinge mai ușor succesul dacă pot controla ei înșiși procesul schimbării. Când oamenii dețin controlul asupra propriului program de schimbare, se simt mult mai eficienți, așa încât schimbarea este mai suportabilă, decât dacă aceștia simt că alții îi presează și le controlează această schimbare.

Programul a fost utilizat eficient și în diferite grupuri de muncitori din medii variate. Într-un studiu, angajații (electricieni, tâmplari, vopsitori) au fost instruiți câte o oră săptămânal, timp de opt săptămâni, în sesiuni de grup. Ei au fost învățați cum să își stabilească obiective apropiate și viitoare cu privire la prezența la muncă, să scrie un contract comportamental cu sine însuși, în vederea autoadministrării de pedepse și recompense, să se gândească la potențiale probleme care pot apărea în implementarea planului lor și să vină cu potențiale soluții. O evaluare a acestui program a demonstrat că eficiența proprie și prezența la muncă au crescut (Cecil & Forman, 1990).

Programele de management de sine pot avea impact pe un număr mare de competențe emoționale, incluzând: autoevaluare realistă, încredere de sine, autocontrol, conștiinciozitate și dorința de realizare.

Programul de suport „Acordarea de sprijin”
(„The Caregiver Support Program”)

Acest program a fost conceput de personalul de la Michigan Prevention Research Center, fiind implementat angajaților din serviciul social din statul Michigan. Un aspect important al acestui program este că personalul și managerii sunt instruiți împreună. Câte un angajat și câte un manager de la fiecare agenție au participat la sesiunile CSP, urmând ca după absolvirea fiecărei sesiuni să instruiască, la rândul lor, restul personalului pe baza noilor abilități și concepte pe care le-au învățat. Programul CSP a implicat șase sesiuni de training. Fiecare sesiune a durat între 4 și 5 ore, fiind conduse de către doi traineri. Obiectivele urmărite sunt:

- Să învețe angajații cum să-și dezvolte potențialul de suport și abilitățile de mobilizare a suportului disponibil a celorlalți angajați la locul de muncă;
- Să învețe angajații despre abordările participative la rezolvarea problemelor și să dezvolte competențe în implementarea acestor abordări, în cadrul întâlnirilor de echipă.

Programul este structurat în acord cu teoriile de învățare socială și emoțională, care subliniază modelarea și exersarea unor comportamente noi. El oferă sprijin participanților în a înțelege rațiunea rețelilor de suport deja existente, felul de a întări aceste rețele, modalitățile în care suportul social de la alții i-ar putea ajuta la rezolvarea unor probleme și la reducerea stresului la locul de muncă, precum și cartografierea punctelor forte și slabe proprii din rețeaua lor socială de muncă. Participanții învață să își rafineze abilitățile interpersonale, asociate cu schimbul social de suport emoțional cu ceilalți, să își clarifice neclaritățile, să ofere feedback, constructiv și să ceară ajutorul celorlalți (Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J., 1995).

Rezultatele evaluării acestui program au demonstrat că participanții au obținut niveluri ridicate în evaluare și feedback

și au relaționat mai eficient cu colegii lor (Hurrell, Sauter & Keita, 2001).

Programul modelării interacțiunilor

Managementul interacțiunilor este un program conceput să îmbunătățească abilitățile de leadership în arii precum productivitatea, managementul conflictelor, optimizarea performanței, delegarea și depășirea rezistenței la schimbare, prin prezentarea unor modele pozitive de comportament cu aplicabilitate în mediul de muncă. El e dezvoltat și livrat de către Developmental Dimensions International (DDI).

Participanții învață și exersează abilități, care sunt demonstrate prin modele înregistrate video. Peste trei milioane de manageri au fost instruiți în SUA, în programul de modelare a interacțiunilor și abilităților practice din ramuri diferite de industrie, respectiv: administrație publică, bănci, asigurări, producție, sistemul de sănătate etc. În prezent se găsesc versiuni diferite ale acestui program, care au fost evaluate și și-au demonstrat eficiența în promovarea competențelor sociale și emoționale.

Modelarea interacțiunilor cuprinde cinci elemente centrale: (1) privire de ansamblu asupra conținutului – trainerul identifică abilități care vor fi învățate și prezintă conținutul factual despre subiect; (2) prezentarea unui material video cu un exemplu pozitiv – participanții observă abilitățile demonstrate; (3) exersarea practică a abilităților – participanții exersează utilizând și aplicând abilitățile în exerciții unul-la-unul; (4) feedback – participanții primesc feedback pe gradul de utilizare corectă a acestor abilități și (5) aplicare la locul de muncă – participanții discută cum vor aplica aceste competențe în cadrul locului de muncă (Pesuric, 1996, Russ-Eft & Zenger, 1997).

Leader Lab

Center for Creative Leadership a lansat un program numit Leader Lab, destinat să ajute indivizii pentru a deveni lideri eficienți. Acest program pune accentul pe dezvoltarea competențelor emoționale: conștientizarea și gestionarea emoțiilor proprii și ale altora, evaluare de sine, inițiativă și inovație, dorință de realizare, studiul catalizatorilor de schimbare și a competențelor de echipă (Young& Dixon, 1996). El poate fi extins și pentru managerii de top și middle-managerilor. Acest program este implementat pe o perioadă de șase luni. Participanții sunt încurajați să elaboreze un plan de acțiune dezvoltat în timpul sesiunilor inițiale de training. A doua perioadă de training accentuează asupra modalităților de modificare și îmbunătățire a planurilor inițiale de acțiune.

Evaluările se bazează pe datele colectate de la participanți și de la colegii lor de muncă și, de obicei, atestă îmbunătățirea ariilor de autocunoaștere, conștientizare socială, autoreglare și abilități sociale ale participantului după finalizarea programului (Burnside & Guthrie, 1992).

Programul de dezvoltare a competenței emoționale (Emotional Competence Training Program – ECTP)

Este destinat managerilor și a fost dezvoltat în cadrul unei companii de vânzări, American Express Financial Advisors încă din anul 1992. Un obiectiv major al acestui program este acela de a ajuta managerii să devină „antrenori emoționali”, coacheri pentru subordonații directi. ECTP este conceput să sensibilizeze managerii cu privire la aprecierea rolului emoțiilor la locul de muncă și să aprofundeze conștientizarea asupra propriilor reacții emoționale precum și a subordonaților. Un loc aparte îl ocupă comunicarea cu subordonații, în maniere care să-i ajute să-și gestioneze emoțiile mult mai eficient. În plus, programul include instruire în câteva

din domeniile de competență ale inteligenței emoționale, respectiv autoconștientizare, autoreglare, empatie și competențe sociale (Smith, 1992).

După finalizarea sesiunilor de training, evaluările efectuate sugerează că participarea la acest program a contribuit la creșterea venitului din vânzări. Consultanții ai căror manageri au participat la acest training au fost comparați cu un număr egal de consultanți ai căror manageri nu au fost instruiți. Cifrele de vânzări au arătat că cei din prima categorie au reușit să crească afacerea cu 18.1% în raport cu 16.2% a subordonaților ai căror manageri nu au participat la program (idem).

Executive Coaching

Programul de Coaching Individual (PCI) pentru eficientizare, din cadrul Personnel Decisions International (PDI), este individualizat, destinat top-managerilor și middle-managerilor. Participantul trece printr-o sesiune de o zi de evaluare, diagnostic și feedback, urmată de o fază de coaching, care implică o zi de training pe lună, timp de șase luni. Participantul va primi 50 de ore de consiliere intensivă face-to-face. Sunt dezvoltate obiective comportamentale specifice pentru fiecare individ. Aceste obiective sunt definite în termeni de comportamente așteptate în cadrul job-ului. Obiectivele fiecărei persoane sunt individuale, bazate pe nevoile și rezultatele obținute în cadrul evaluării și diagnosticării, integrate în descrierea organizațională furnizată de către participant. Scorurile fiecărui comportament sunt colectate de la participant, de la coach și de la supervisorul participantului, înainte de coaching. Aceste scoruri sunt comparate cu scorurile obținute imediat după training, precum și după șase luni de la finalizarea programului de coaching (Peterson, 1993, 1996).

Rezultatele evaluării de la toate aceste trei scoruri, indică optimizare în comportamentele dezirabile pentru coaching. Mai mult,

aceste îmbunătățiri au fost menținute în timp, dovada fiind evaluările ulterioare.

Coachingul executiv a devenit o metodă care se bucură de multă popularitate în SUA și se bazează pe promovarea inteligenței emoționale în organizații. Totuși, au fost făcute puține evaluări riguroase ale acestor programe. O excepție este acest program dezvoltat și oferit prin PDI. Acest program a fost livrat pentru cel puțin 4000 de persoane și reprezintă un model de urmat. În funcție de individ, coachingul poate avea ca obiectiv oricare dintre competențele asociate cu inteligența emoțională, dar în mod tipic se referă la conștientizare de sine, management de sine și competențe sociale (Peterson, Uranowitz și Hicks, 1996).

Apreciind în ansamblu aceste demersuri, Salovey, Mayer și Caruso (2002) aduc serioase critici susținând că „aceste programe se află încă într-un stadiu incipient al dezvoltării... multe dintre acestea nu sunt altceva decât acele sesiuni de training învechite și prea familiare despre relații umane, obținerea motivației, managementul stresului sau rezolvarea conflictelor” (p. 113). Sunt însă încrezători în apariția unor programe mai consistente în cadrul M.B.A. Astfel, la Weatherhead School of Management al Casei Western Reserve University, se pune accentul pe experiențe menite să promoveze inițiativa, flexibilitatea, dorința de a reuși, empatia, încrederea în sine, persuasiunea, autocontrolul și managementul echipei, deci pe un evantai mai cuprinzător de abilități și competențe pe care trebuie să le posedă un lider. Unul din scopurile principale ale acestui program este acela al conștientizării rolului emoțiilor la locul de muncă, în special al impactului pe care îl au acestea asupra productivității muncii. Liderul nu va fi numai cel care își stăpânește eficient emoțiile sale și ale celorlalți, el trebuie să devină un veritabil coach pentru angajați.

Importanța climatului emoțional la nivelul echipei

După cum am văzut, programele de dezvoltare ale competențelor emoționale pot aduce serioase beneficii cuantificabile în creșterea productivității și sporirea profitului atât la nivelul angajaților, cât și la nivelul organizației. Un lucru la fel de important, dar mai dificil de măsurat, constă în rolul competențelor emoționale asupra climatului de la nivelul echipei.

După M. Armstrong (2003, p. 174) „o echipă este un grup puțin numeros de oameni cu aptitudini complementare, dedicați unui scop comun, unor obiective de performanță comune și unei abordări comune, pentru care se consideră reciproc răspunzători”. Practica socială relevă o serie de caracteristici ale muncii în echipă în comparație cu munca individuală: combină aptitudini, expertize și idei diferite; depășesc performanța individuală; oferă o mai mare flexibilitate și receptivitate la schimbare datorită diversității componentelor; sunt mai creative și mai eficiente. Acestea sunt caracteristici „ideale”. După cum remarcă Armstrong (2003), în practica organizațională întâlnim uneori *echipe disfuncționale* care reduc performanța, creează un climat tensionat, inhibitor, defetist și frustrant. Iată câteva caracteristici ale unei astfel de echipe: atmosfera este tensionată și excesiv de formalizată; se proliferază discuții inutile și interminabile sau opiniile constructive sunt inhibitate de membrii dominanți ai echipei; nu sunt clare obiectivele echipei și membrii nu știu ce au de făcut; aceștia nu au răbdare să se asculte unul pe celălalt; dezacordurile între ei sunt frecvente și echipa merge „spre nicăieri”; se manifestă atacuri fâțișe la persoană sau animozități personale mascate; unii se derobează de responsabilitate, lăsându-i pe ceilalți să facă toată munca; echipa își determină propriile standarde și norme care

nu sunt în acord cu cele ale organizației. Dacă analizăm cu atenție fiecare din aceste caracteristici ale echipei disfuncționale, vom observa că majoritatea lor este grevată de o emoționalitate aversivă.

Evident că între cele două extreme, echipa ideală și cea disfuncțională, în reflexia autorilor, există un continuum. Michael A. West (2001, apud Armstrong, 2003) consideră că există două dimensiuni fundamentale ale funcționării echipei: *sarcina* pe care aceasta trebuie să o ducă la bun sfârșit și *factorii psihosociali* care influențează relația dintre membri. Mixtura acestor factori identifică, în opnia sa, patru tipuri de echipă:

- Tipul A – Echipa cu *funcționare maximă*, manifestă: eficiență ridicată a executării sarcinii; sănătate mentală bună; viabilitate pe termen lung.
- Tipul B – Echipa *comodă*, comportă: eficiență redusă a executării sarcinii; sănătate mentală medie; viabilitate de scurtă durată.
- Tipul C – Echipa *disfuncțională* în care toate cele trei caracteristici sunt slab exprimate.
- Tipul D – Echipa *eficienței reci*, denotă: eficiență ridicată a executării sarcinii; sănătate mentală medie sau precară; viabilitate pe termen scurt.

Cu siguranță că, în accepțiunea lui West, sintagma „sănătate mentală” se referă cu precădere la echilibrul emoțional al echipei, adică tot la influența factorilor emoționali. În acest domeniu, aptitudinile și abilitățile componentilor echipei joacă un rol într-adevăr important. Ca întreg, echipele eficiente au fost descrise ca fiind comunicative, coezive, inovative având la bază suportul individual al membrilor săi. Literatura de specialitate admite că indivizii care au un nivel ridicat de inteligență emoțională reflectă caracteristici care pot împlini aceste calități. Aceștia pot să relaționeze eficient, să empatizeze cu ceilalți și să le ofere suport. De asemenea, individul inteligent emoțional este capabil de inovație și creativitate (Roco, 2004).

Robert Sternberg și Ana Cianciolo (2007) au încercat să explice de ce unele echipe sunt mai eficiente decât altele, dat fiind faptul că fiecare membru are propriile atuuri: exprimare fluentă, conștiinciozitate, creativitate, inițiativă și altele. În acest sens, au efectuat o cercetare empirică centrată pe observarea unor echipe însărcinate cu promovarea pe piață a unui îndulcitor, care să înlocuiască zahărul. Oarecum surprinzător a fost faptul că, echipele formate din membri prea insistenți, nerăbdători, grăbiți și dominatori, de obicei eșuau, deoarece dădeau dovadă de un nivel scăzut al inteligenței emoționale. „Cel mai important factor în maximizarea excelenței în a produce ceva, a unui grup, este gradul în care membri acestuia au fost capabili să creeze o *stare de armonie*, care i-a ajutat să profite de întregul talent al membrilor grupului. Rezultatul general, în cadrul grupurilor armonioase, a fost ajutat de faptul că a existat, de fiecare dată, câte un membru extrem de talentat, grupurile cu prea multe fricțiuni nu au reușit să-și folosească membrii cu mari capacități. Unde există un nivel înalt de stagnare emoțională și socială, indiferent că provine din mânie sau frică, din rivalități și resentimente, oamenii nu pot da ce au mai bun. Armonia le permite grupurilor să profite la nivel maxim de calitățile creatoare ale celor mai talentați membri ai lor.” (p. 97).

Liderul inteligent emoțional, transformațional – carismatic

Liderii inteligenți emoțional servesc ca beneficiu pentru echipă din două puncte de vedere. În primul rând ei știu să *motiveze* membrii echipei spre a lucra împreună pentru atingerea obiectivelor echipei. În al doilea rând, liderii au o *influență transformatoare* asupra membrilor echipei. În acest mod, ei îi provoacă pe cei din jur la creșterea performanței și la eficiența echipei, ajută la dinamizarea interacțiunilor între membrii echipei, construiesc încrederea interpersonală și inspiră componenții echipei în implementarea unei noi viziuni. Dacă echipa

este condusă de un lider cu competențe emoționale scăzute, atunci ne vom aștepta ca fenomenele psihosociale de sorginte emoțională, lăsate la voia întâmplării să se dezvolte, mai degrabă, pe un trend negativ.

Studiile întreprinse de Goleman, McKee și Boyatzis (2007c, 2011) merg în aceeași direcție. Ei consideră că inteligența emoțională este o componentă fundamentală a leadershipului eficient, care surclasează competența tehnică profesională, mai ales atunci când liderii au de-a face cu echipe.

Figura nr. 14 relevă influența inteligenței emoționale ca vector al eficienței, atât la nivelul liderului, cât și la nivelul echipei.

Sintetizând, Goleman, Boyatzis și McKee (2007c) consideră că în prezent, *emoția este inseparabilă de climatul organizațional*. Ei identifică câteva aspecte ale inteligenței emoționale care sunt importante în leadershipul eficient, cum ar fi: conștiința de sine, automotivarea, empatia și managementul emoțiilor, care cad în sarcina liderului spre a fi cultivate angajaților din subordine.

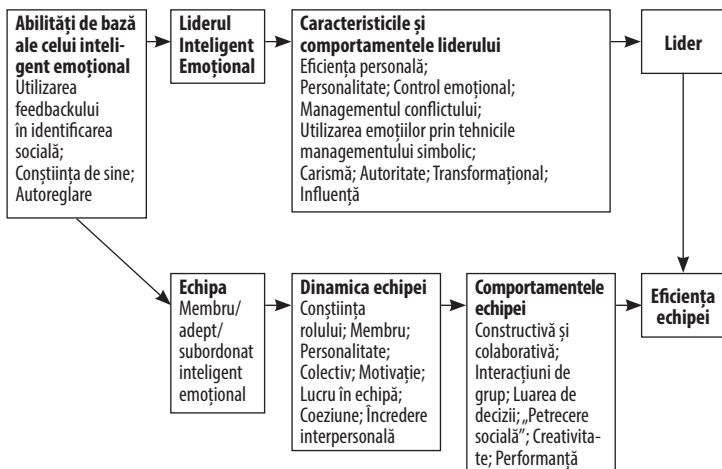


Fig. nr. 14 Modelul inteligenței emoționale și eficiența lider – echipă

(Prati et al., 2007).

Leadershipul este un proces *intrinsec emoțional*, în care liderii manifestă emoții pentru a evoca reacții adeptilor. Aceasta este adevărat mai ales pentru liderii carismatici și transformaționali, care folosesc motivația inspirațională pentru a-și încuraja adeptii (Bass & Riggio, 2006). Liderii pot influența climatul afectiv al grupului și nivelul de satisfacție al muncii. Într-o meta-analiză, Connolly și Viswesvaran (2000) au demonstrat că există o conexiune între stările afective pozitive și satisfacția la locul de muncă. Ei au descoperit că liderii transformaționali au un impact pozitiv asupra stării de optimism a adeptilor, care facilitează performanța grupului. În plus, leadershipul transformațional a ajutat adeptii să depășească afectele asociate cu frustrarea. După toate probabilitățile, leadershipul transformațional ajută adeptii să amortizeze afectele negative apărute atunci când un grup întâlnește un blocaj în atingerea performanței (Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002, apud Bass & Riggio, 2006).

Dimensiunile cheie ale leadershipului transformațional includ: articularea viziunii, încurajarea acceptanței obiectivelor grupului, modelarea comportamentelor în funcție de viziunea articulată, oferirea suportului și considerației individualizate, stabilirea unor așteptări de performanță ridicate și oferirea unei stimulări intelectuale (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). La baza leadershipului transformațional stă capacitatea liderului de a emoționa adeptii în legătură cu un vis sau un scop măreț. Liderii transformaționali articulează o viziune prin metafore, povești, reflecții personale, umor, imagini și au tendința de a se adresa minții prin precizarea scopului (Avolio, 1999).

Kets de Vries (1994) a comparat un lider cu un asistent social de psihiatrie, care poate deveni un „depozitar” pentru emoțiile adeptilor. Empatia manifestată de liderul „atent cu cei din jur” poate produce unele transferuri psihodinamice, care, în schimb,

promovează atașamentul adepților față de lider și față de interesele organizaționale ale liderului.

Dezinhibiția la adepți poate apărea atunci când ei investesc liderul cu carismă și devin stimulați emoțional. Stimularea liderului asupra lor, poate face ca inhibițiile lor să fie reduse (Schiffer, 1973, apud Bass & Riggio, 2006)). „Simțul realității liderului carismatic și al adepților este afectat excesiv de mecanismele psiho-dinamice, cum ar fi proiecția, regresia și disocierea” (Bass, 1985, p. 56).

Este evident că multe din componentele inteligenței emoționale par să fie esențiale pentru o conducere eficientă, dar ele sunt mai greu de identificat și, pe cale de consecință, mai greu de măsurat. Fiind un sistem hipercomplex, leadershipul este supus unei puternice influențe conjuncturale. Astfel, diferențierile, uneori profunde, dintre diversele culturi corporatiste, deosebiriile dintre climatele operaționale din diferite industrii sau dominanța istorică a anumitor grupuri, având ca rezultat preferința pentru anumite profiluri personale (Sytych, 2007), toate acestea creează efecte greu predictibile. De aceea, între lider și echipă trebuiau să apară și influențele conjuncturale (Figura nr. 14). Inteligența emoțională a liderilor poate influența, în egală măsură, și factorul *comunicare* și *dorința de a contribui* în cadrul unei organizații, respectiv cele două dimensiuni critice ale design-ului organizațional. Ei vor evidenția fluxurile verticale ale informației prin controlul efectiv asupra aspectului emoțional al interacțiunii. În mod specific, anumite limitări ale ierarhiei organizaționale pe fluxul de sus în jos al informației, ale evaluării performanțelor și posibila lipsă de feedback pot fi eliminate.

Acești lideri manifestă un mai mare apetit în aplicarea diverselor tehnici motivaționale și sunt astfel mai eficienți în evidențierea laturii pozitive a conexiunii dintre beneficiile personale ale angajaților și sacrificiile esențiale pentru continuitatea unei organizații. Acest lucru devine relevant în prezent, când stimulentele non-financiare

beneficiază de o importanță sporită în sistemul prioritar al forței de muncă actuale. Inteligența emoțională a liderilor poate fi privită ca un factor care facilitează rezolvarea internă a conflictelor și reducerea disfuncționalităților intra-organizaționale. În mod similar, capacitatea mare de empatie le va permite reducerea riscului de alinere a subordonaților, contribuind astfel la diminuarea riscului de conflict intra-organizațional. Pe scurt, inteligența emoțională a liderilor transformaționali–carismatici determină o eficiență crescută în atingerea obiectivelor organizației, prin consolidarea sursei de putere referențială pe care o manifestă.

Mai mult decât atât, există o serie de argumente teoretice privind relația dintre inteligența emoțională și leadershipul eficient, în special cu cel transformațional (Daus & Ashkanasy, 2005). Componentele inteligenței emoționale, cum ar fi încrederea în sine, conștiința de sine, transparența și empatia s-a spus că sunt esențiale pentru comunicarea unor mesaje vizionare (Goleman et al., 2002). Sosik și Megarian (1999) aderă la aceste considerente, precizând că *empatia* poate fi necesară liderilor transformaționali care manifestă, față de angajații lor, *considerația individuală*. Pe de altă parte, *gestionarea emoțiilor* poate promova afecte pozitive și încredere angajaților în exprimarea și crearea de idei noi. Apoi, liderii *conștienți de sine* au sentimentul de scop și sens în mai mare măsură decât media. În fine, cei care au abilitatea de a-și *gestiona emoțiile* sunt dispuși, în mai mare măsură, să pună nevoile altora înaintea nevoilor personale, deci ne aflăm tot în sfera caracteristicilor fundamentale ale leadershipului transformațional. George (2000) a susținut că cererile cu bază emoțională pot fi utilizate de liderii transformaționali în *motivația inspirațională*. Alții au subliniat faptul că aderarea la standarde de comportament profesional sau moral sunt aspecte comune atât ale inteligenței emoționale cât și ale leadershipului transformațional (Brown et al, 2006).

Prezentând contribuțiile lui Goleman asupra importanței inteligenței emoționale în leadership, Mihaela Roco (2004) conchide: „cercetările de psihologie organizațională au ajuns la concluzia că managerii (de la șef de colectiv sau echipă de lucru, până la directorul general), ca și angajații cu un coeficient emoțional ridicat au mai mult succes decât cei care au o bună calificare tehnică. Aceștia sunt mai bine priviți în cadrul organizațiilor, sunt mai cooperanți, mai puternic motivați intrinsec și mai optimiști. Sunt capabili să evite conflictele și să împiedice escaladarea lor. S-au pus în evidență o serie de caracteristici ale managementului abilităților emoționale: abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie productivă; abilitatea de a nu escalada conflictele și de a le folosi ca sursă de feedback; tratarea sentimentelor membrilor organizației ca variabile importante ale succesului; cunoașterea și înlăturarea dificultăților emoționale și relaționale ale experților; tehnici prin programe educaționale adecvate; crearea unui mediu în care angajații să se simtă în siguranță, speciali, necesari, importanți, să fie motivați și productivi” (p. 180).

Prati și colab. (2007) lansează câteva ipoteze pe care încearcă să le confirme. Astfel, ea consideră că un lider de echipă inteligent emoțional: va induce motivare colectivă la membrii echipei; își va folosi autoritatea carismatică și influența transformațională pentru a îmbunătăți performanța echipei; va fi conștient de rolul lui în cadrul echipei; își va modela afectele și trăsăturile specifice de personalitate în interacțiunea cu componenții echipei; va crește nivelul de coeziune al echipei și va încuraja creativitatea.

George (2000) sintetizează și prezintă patru aspecte ale inteligenței emoționale, care le oferă liderilor capacitatea de a motiva și de a transforma membrii echipei:

- Abilitatea de a evalua corect emoțiile celorlalți. Această abilitate este legată de nivelul conștiinței de sine. Conștiința față

- de stările emoționale proprii și ale celorlalți permite liderilor să stabilească și să mențină relații de suport cu ceilalți.
- Liderul trebuie să dețină o cunoaștere aprofundată a emoțiilor, cu alte cuvinte, el trebuie să prevadă reacțiile emoționale în scenarii diverse. De exemplu, liderii inteligenți emoțional trebuie să se aștepte ca subordonații, atunci când primesc o mărire de salariu sau o evaluare pozitivă să fie bucuroși, stenici sau, dimpotrivă, atunci când primesc reproșuri pentru o performanță scăzută, să devină anxioși și nesatisfăcuți. Aceste prezumții ajută liderul în activitatea reglării emoționale a echipei.
 - Cel de-al treilea aspect implică utilizarea emoțiilor oriunde liderii inteligenți emoțional consideră că utilizarea lor ar putea să influențeze favorabil comportamentul și percepția angajaților. Reglarea emoțiilor, la nivel individual, este importantă în menținerea rolurilor sociale. De asemenea, reglarea emoțională eficientă are un caracter pozitiv în obținerea performanței și a interacțiunilor intragrupale. De exemplu, o emoție sau o stare pozitivă poate facilita gândirea inovativă sau poate contribui la un mediu suportiv.
 - Managementul emoțiilor aduce laolaltă celelalte trei aspecte anterioare pentru a fi utilizate și pentru a direcționa procesele de interacțiune și reacțiile emoționale, atât cele proprii, cât și ale celorlalți. În acest sens, este responsabilitatea liderului să coordoneze emoțiile spre crearea unor echipe eficiente.

Sunt autori care au susținut că „pentru cei aflați în funcții de conducere, competențele asociate inteligenței emoționale reprezintă aproape 90% din ceea ce deosebește liderii de excepție de cei considerați cu eficiență medie „(Kemper, 1999, p. 16). Sunt însă și numeroși autori care au remarcat rezultatele dezamăgitoare ale

modelelor inteligenței cognitive și ale personalității, în predicția leadershipului de excepție și au susținut că inteligența emoțională poate reprezenta un factor „X” evaziv în predicție (Brown & Moshavi, 2005). Pe de altă parte, Antonakis (2004), în numeroase studii, a observat că, evaluarea inteligenței emoționale nu reușește întotdeauna să crească predicția rezultatelor muncii mai mult decât cele privitoare la trăsăturile de personalitate și IQ.

De când Goleman (1995) a popularizat conceptul de inteligență emoțională, nu a existat niciun studiu care să nu fi investigat relația dintre inteligența emoțională și *succesul social*. După cum vom vedea în conținutul prezentei lucrări, o parte a cercetătorilor s-au entuzismat, afișând un optimism exacerbat.

Alte două meta-analize recente au găsit asocieri pozitive între inteligența emoțională și *performanța școlară și a muncii* (Van Rooy & Viswesvaran, 2004) precum și cu *sănătatea mentală și fizică* (Schutte, Malouff, Thorsteinsson, Bhullar, & Rooke, 2007). În aceste studii s-a acordat o atenție deosebită relației inteligenței emoționale cu leadershipul transformațional iar aceasta poate fi atribuită atât popularității sale în literatura de specialitate, cât și elementelor specifice teoriei leadershipul transformațional, relevante pentru inteligența emoțională.

Câteva concluzii sunt necesare:

- Este evident că o serie de fenomene psihosociale de *sorginte emoțională*, precum rezolvarea conflictelor, ameliorarea tensiunilor și depășirea blocajelor, colaborarea în echipă, inducerea confortului și a unui tonus hedonic optim, adaptarea la sarcini dificile, controlul stresului și multe altele erau gestionate și până acum de lideri, prin intermediul abilităților și competențelor legate de inteligența cognitivă, de trăsăturile de personalitate sau de experiența în

conducere etc. Aceste fenomene existau, încă de pe vremea organizațiilor weberiene, numai că rezolvarea lor, prin intermediul celor enumerate mai sus, ignorând competențele emoționale ale liderilor, era, de cele mai multe ori, doar o iluzie. p. Iluț (2004) nu se sfiște să numească aceste grupuri, utopice și idilice. Argumentul fundamental al acestei asumptii este acela că „bunăstarea personală” de care vorbește R. Bar-On nu ar crește, ci s-ar diminua: stresul din organizații devine de nesuportat, apar anxietăți profunde, angoase, fobii, depresii, tendința spre abandon, toată pano-plia de urmări cu caracter dramatic, provenite din mediul organizațional. Competențele emoționale ale liderilor, dar și cele ale membrilor echipei sunt cele care atenuează efectul negativ al acestor fenomene.

- În contextul unei dinamici accentuate, într-o organizație, rolul primordial al liderului constă în găsirea unor modalități rapide și eficiente de adaptare la cerințele pieții sau chiar de anticipare a schimbărilor și de acordare a organizației cu aceste schimbări. Stilurile de conducere ale lui K. Lewin, conceptualizate la jumătatea secolului trecut (1939) au dominat multă vreme abordările de specialitate. Clasificarea în liderii democrați, autoritari sau laissez-faire, apoi în liderii orientați în sarcină și cei focalizați pe relațiile interpersonale din grup, a devenit insuficientă, dacă nu anacronică. A fost necesară apariția unui nou tip de lider, lider al schimbării și al inovării, așa numitul lider transformațional. Cu siguranță că proiectele lui sunt raționale, au o logică de business foarte profundă, pleacă de la principii bine conturate, dar pentru implementarea acestor proiecte este necesară o nouă dimensiune: *carisma*. Ori carisma există de când lumea, chiar și Max Weber a acceptat-o, ca pe un tip

ideal de influență socială, dar ea nu se bazează pe rațional, ci pe afectiv. Angajamentul adeptilor este, mai degrabă, un angajament emoțional, decât unul rațional, bazat pe un set de reguli, norme, ierarhii tipice organizațiilor tradiționale. Astăzi este din ce în ce mai mult acreditată ideea, că un lider transformațional nu poate fi decât carismatic.

- Departate de a fi o favoare divină, carisma este azi considerată ca perfectibilă, dezvoltată în cadrul unui proces care nu mai are nicio legătură cu caracterul mesianic al liderului. Partea cea mai consistentă a acestui proces este reprezentată de dezvoltarea inteligenței emoționale. D.Charmichael și M. Sytch (2007) apreciau că inteligența emoțională ar trebui privită drept una dintre cele mai importante componente a unui lider transformațional carismatic. Ei, printre alții, îl citează pe Palmer (2001) care a demonstrat că o trăsătură precum carisma corelează semnificativ cu abilitatea de a monitoriza emoțiile proprii și pe cele ale celorlalți, adică cu unele din componentele inteligenței emoționale.
- În prezent, organizațiile din sectorul privat trebuie să caute noi resurse și capacități de valoare, care să le ofere un avantaj competitiv. În același timp însă, trăim într-o lume în care informația circulă cu o viteză fantastică. Rețetele de succes se imită rapid de către firmele concurente. De aceea, aceste noi resurse trebuie să fie *rare și greu de imitat*. Dacă inteligența emoțională și carisma sunt două atuuri foarte importante ale unui lider transformațional, vom constata că ele nu sunt singurele surse care pot crea un avantaj competitiv. Alături de *capitalul intelectual*, *capitalul emoțional* face parte din resursele sociale complexe, care poate contribui la susținerea competitivității unei companii. Dezvoltarea acestui capital, cultivarea elitei în leadership și mobilizarea

celorlalte resurse organizaționale, pot conduce indubitabil la eficiență și succes.

Liderul rezonant

Reflexia academică în domeniul psihologiei organizaționale, dar mai ales, cercetările născute din necesități practice, strict ancorate în dezvoltarea inteligenței emoționale prin programe speciale, training, mentoring și coaching au condus la „construcția” unui nou tip de lider: *liderul rezonant* (Boyatzis & McKee, 2005). Iată care ar fi câteva caracteristici definitorii ale liderului rezonant, care mi-au fost puse la dispoziție de Richard Boyatzis, profesor de Comportament Organizațional la Universitatea Case Western Reserve (Boyatzis și McKee, 2010): „acești lideri sunt oameni în mișcare – puternici, cu pasiune și intenționali. Fac acest lucru în timp ce gestionează sacrificii inevitabile, inerente în rolurile lor. Ei se oferă pe ei înșiși drept exemplu, în timp ce, de asemenea, au grijă de ei înșiși, se angajează în reînnoire, pentru a se asigura că pot susține această rezonanță de-a lungul timpului. Liderii rezonanți își inspiră organizațiile și comunitățile pentru a ajunge la vise, care chiar și acum câțiva ani în urmă, erau considerate ca fiind imposibile. Ei sunt în acord, în armonie cu cei din jurul lor. Această armonie conduce la oameni care ajung să lucreze în sincronizare cu fiecare parte, în acord cu gândurile (ce să facă?) și emoțiile (de ce să o facă?) fiecăruia. Liderii care pot crea rezonanță sunt oameni care au lucrat din greu pentru a-și dezvolta inteligența emoțională și anume: competențele de conștiință de sine, auto-management, sensibilitate socială și gestionarea relațiilor. Aceștia acționează cu claritate mentală, nu pur și simplu în urma unui capriciu sau a unui impuls. În plus, față de autocunoașterea și autogestionarea eficientă, liderii inteligenți emoțional gestionează emoțiile celorlalți și construiesc

relatii puternice, de încredere. Ei știu că emoțiile sunt contagioase și că emoțiile unui lider sunt un factor puternic în starea de spirit a subordonaților și, în cele din urmă, a performanței acestora. Ei au înțeles că, în timp ce frica și furia pot mobiliza oamenii pe termen scurt, aceste emoții dispar repede, lăsând oamenii distrași, anxiosi și ineficienți. De aceea, sunt empatici, citesc persoane, grupuri și culturi organizaționale cu acuratețe și știu să construiască relații de durată. Liderii rezonanți inspiră prin demonstrarea pasiunii, angajamentului și profunda compasiune pentru oameni. Acestea provoacă pe cei din jurul lor, să-și dorească să se îndrepte spre un viitor interesant. Ei ne dau curaj și speranță și ne ajută să devenim cei mai buni din cei ce am putea să fim. Liderii rezonanți ajută organizațiile lor să structureze capitalul financiar, uman, intelectual, de mediu și social într-o rețea puternică, pentru atingerea performanței efective în cadrul organizațiilor. Cu alte cuvinte, în afară de a fi extraordinar de a lucra cu ei, aceștia obțin rezultate. Desigur, pentru a fi extraordinar, un lider trebuie să înțeleagă piața, tehnologia, oamenii, și o mulțime de lucruri despre organizație. În timp ce această cunoaștere este necesară, nu este suficientă pentru a produce lideri durabili, eficienți. Acesta este locul unde rezonanța intră în joc. Rezananța permite liderului să se folosească de experiența sa în urmărirea performanței organizației. Aceasta permite liderului să se folosească de puterea tuturor oamenilor care lucrează în și în jurul organizației.”

Personal, întotdeauna mi-am imaginat un lider eficient ca pe un dirijor de orchestră. Să admitem situația, în care instrumentiștii ar fi deosebit de talentați, conștiincioși și intens motivați. Ca oameni sunt însă diferiți. Au dorințe, opinii, atitudini și interese diverse. Desigur, această orchestră poate cânta bine. Dar, dacă sunt conduși de un dirijor mare, instrumentiștii intră în rezonanță cu cel care-i conduce și apoi toată orchestra ajunge la o armonie care

impresionează puternic auditoriul. Orchestra poate atinge o armonie înaltă numai sub bagheta unui dirijor de excepție. La nivelul unei organizații, acesta este liderul transformațional.

6. Valori fundamentale în leadership

Noțiuni introductive

Operăm câteodată, cu termenul de valoare apreciind că cineva are valori diferite față de ale noastre sau dimpotrivă, există o congruență perfectă între valori și de aceea ne înțelegem foarte bine cu persoana respectivă. Evităm însă să intrăm în amănunte, respectiv să enumerăm valorile care ne apropie sau pe cele care ne despart și ne limităm la o apreciere globală, fiind conștienți de importanța valorilor în viața noastră și atât. Dificultatea provine din faptul că termenul de valoare are sensuri multiple, deoarece ne aflăm la intersecția unor demersuri teoretice diverse, de la filosofie la științele sociale, de la matematică la științele economice, de la etică, morală la axiologie etc.

Din perspectivă largă (filosofică, estetică, literară) valorile reprezintă criterii pe care indivizii din colectivități le au în vedere pentru a face deosebirea dintre *bine* și *rău*, dintre *frumos* și *urât*, dintre *adevăr* și *minciună*, dintre ceea ce este considerat plăcut, dezirabil, util și ceea ce este, în general, considerat dezagreabil. Un lucru este/devine dezirabil pentru un individ dacă este în armonie cu perspectiva globală pe care acesta o are asupra lumii. La baza acestei asumptii se află interesele, dorințele, trăirile subiective și, mai ales, determinările din cultura (în sens larg) din care face parte un individ. Valorile sunt astfel explicate prin funcțiile lor psihologice,

ele răspunzând unui întreg complex de orientări latente care constituie filosofia de viață a individului (Boudon, 2001).

Sociologia, psihologia, antropologia preiau selectiv elemente din gândirea filosofică, chiar dacă nu dezvoltă un consens asupra definirii și, mai ales, asupra înțelegerii modului de manifestare a valorilor. Există însă și puncte comune. Acestea constau, în primul rând, în refuzul de a privi valorile drept imuabile, stabilite odată pentru totdeauna, cum ar fi frumosul sau binele absolut. Deci o atitudine rezonabilă și dubitativă asupra valorilor. Al doilea punct comun, constă în plasarea valorilor la nivelul individului, însă cu un important determinant social, deci cu o condiționare culturală puternică. Dacă privim cultura ca un ansamblu de „fenomene ideationale împărtășite (valori, idei, credințe și alte asemenea)” atunci „cultura nu trebuie gândită ca un comportament, ci ca o parte a informației care modelează forma acestuia” (Durham, 1991, apud Mihăilescu, 2014). În fine, indiferent de perspectiva din care sunt privite valorile, este unanim recunoscută importanța acestora, ele având un rol determinant în opțiunile din viața de zi cu zi, constituind un instrument util indivizilor, în ordonarea priorităților și, în cele din urmă, a propriei vieți (Voicu, 2010).

Valorile în psihologie

Pentru psihologi, valorile reprezintă elemente de orientare a indivizilor în lumea înconjurătoare. Ele inițiază atitudini, iar atitudinile se materializează în comportamente. S-au pus în evidență două tipuri de valori (Rockeach, 1973). În primul rând, valori care sunt atribuite unor *obiecte* sau unor *rezultate*. Ca și termenul de valență, introdus în teorii ale motivației de Kurt Lewin pentru a semnifica forța de atracție sau respingere pe care o exercită obiectele de orice fel asupra subiectului, valorile obiectelor rezultă din

relația lor instrumentală cu alte obiecte, care, la rândul lor, sunt esențiale pentru alte obiecte și așa mai departe. Deoarece evaluarea unui obiect, în acest fel, necesită determinări care sunt dincolo de capacitățile unui individ, acest proces este, probabil, mai mult în subconștient, decât activ (Meglino & Ravlin, 1998). Un al doilea tip de valoare este mult mai probabil, să fie folosit pentru a descrie o *persoană* și nu un obiect sau rezultat. Această ultimă categorie de valori a fost împărțită în *valori instrumentale* și *valori terminale* (Rokeach, 1973). Așa cum le arată și numele, valorile instrumentale sunt modalități concrete de comportament (sinceritate, altruism, cinste, rușine, independență). Valorile terminale sunt stări de existență autosuficiente, pe care o persoană se străduiește să le realizeze (o viață confortabilă, înțelepciune). O caracteristică distinctivă a valorilor terminale este faptul că acestea sunt urmărite în sine, doar de dragul lor. Rokeach (1973) a propus o relație funcțională între valorile instrumentale și cele terminale în cadrul căreia, primele descriu comportamente care facilitează atingerea valorilor terminale. Iată, spre exemplu, dacă ne dorim o viață dinamică, plină de aventură (valoare terminală), atunci suntem deschiși la noi experiențe, ne asumăm riscuri, cultivăm nonconformismul și stimularea (valori instrumentale).

Cele două tipuri de valori descrise mai sus sunt adesea identificate cu ajutorul unor termeni, cum ar fi valoarea „intrinsecă într-un obiect” și valorile „posedate de către o persoană”. Trebuie să precizăm că obiectele nu au o valoare în sine ci, aceasta este atribuită lor de către o persoană (valoare percepută). Astfel, locul valorilor este în individ. Ele se constituie în decodări ale posibilelor acțiuni ce permit identificarea gratificațiilor potențiale, beneficii derivate din scalele preferințelor fiecăruia, depinzând de motivațiile, nevoile și aspirațiile personale (Voicu, 2010). Așadar, valorile sunt considerate ca fiind interioare individului, diferite de la un individ la

altul, având însă o importantă condiționare socială, indusă de către norme, obiceiuri și ideologii.

Este interesant de subliniat că valorile unei persoane nu reflectă neapărat modul în care aceasta dorește să se comporte, ci mai degrabă, ele descriu interpretările sale interiorizate cu privire la modalități de a-și îndeplini nevoile sale dezirabile social (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973). Cu alte cuvinte, valorile „definesc limitele costului permisiv cu o gratificare expresivă...prin evocarea consecințelor unei astfel de acțiuni pentru alte părți ale sistemului” (Kluckhohn, 1951, p. 394). Astfel, valorile unui individ îl pot îndemna să ajute o altă persoană, chiar dacă un comportament alternativ i-ar aduce mai multă plăcere, fiindcă beneficiile pentru societate cântăresc mai greu decât cele individuale (forme altruiste de comportament). Aspectul social al valorilor este evident în situația în care indivizii se simt vinovați atunci când se comportă în opoziție cu așteptările sociale pe care le aprobă. Astfel, definim valoarea ca „o credință internalizată a unei persoane despre ceea ce consideră aceasta că ar trebui sau s-ar cuveni să se comporte” (Ravlin, 1995, apud Voicu, 2010).

Există o diversitate de valori și dacă ne referim la intensitatea și la modalitățile de conjugare a valorilor între ele, ne vom da seama cât de complexă este această dimensiune pentru un individ.

Cum se pot explica similaritățile și diferențele între valorile pe care indivizii le au? O primă explicație reiese din credința că valorile sunt „fondate, în mare parte, din similaritățile fundamentale biologice a tuturor ființelor umane” (Kluckhohn, 1951, p. 418). Această afirmație este susținută de un studiu pe gemeni care au fost despărțiți și care a demonstrat că 40% din varianța valorilor profesionale poate fi explicată de factorii genetici. Altă afirmație este aceea că indivizii, în parte, văd în valori mijloace de a-și justifica propriul comportament (Nord et al., 1988). Așadar, unele variante

în valori pot fi rezultatul direct al diferențelor în comportamentul indivizilor.

Dar argumentele cele mai puternice asupra similarităților și diferențelor la valori constau în faptul că acestea sunt influențate de experiențe personale și de expunerea la normele și regulile sociale achiziționate prin educație (Bern, 1970; Rokeach, 1973). Acest lucru nu este deloc surprinzător, având în vedere că mulți autori percep valorile ca produse ale sistemului social și cultural. Astfel, indivizii învață, atât prin mijloace formale, cât și informale, să se comporte în moduri care sunt potrivite anumitor medii sociale. Interiorizarea valorilor generale este un proces care începe din primii ani de viață. În cazul valorilor profesionale, ele apar ca proiecte încă din adolescență, urmând să se cristalizeze mai târziu în procesul muncii.

Spre deosebire de atitudini sau de opinii, valorile sunt mult mai constante, deși există posibilitatea de a fi modificate în anumite condiții. Oricum, acestea nu sunt diferite de societățile sau sisteme sociale care le susțin.

Valori, orientare de valoare și atitudini

O dificultate în abordarea valorilor poate proveni din confuzia care se face între valoare, orientare de valoare și atitudini. Pentru Rokeach (1973) valorile reprezintă „o credință de durată că o anumită cale sau un scop al existenței este de preferat, din punct de vedere social sau personal, față de o cale sau un scop opuse” (p. 5). În schimb, orientarea de valoare este o „concepție organizată și generalizată, influențând comportamentul, cu privire la natură, la locul omului în ea, la relațiile omului cu ceilalți și cu privire la dezirabil și indezirabil, așa cum pot fi acestea legate de mediu și de relațiile inter-umane” (Kluckhohn, 1951, p. 411), iar atitudinea se definește

ca „dispoziție internă relativ durabilă care susține răspunsurile favorabile ori nefavorabile ale individului la un obiect sau la o clasă de obiecte din lumea socială” (Marele dicționar al Psihologiei, 2006, p. 125).

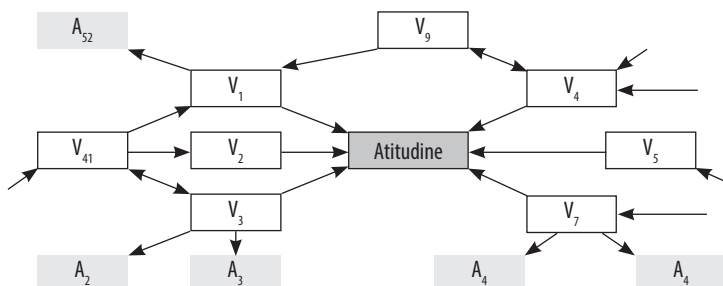


Fig.nr. 15 Dependența atitudinilor față de valori

(Voicu, 2010)

Analizând definițiile de mai sus ajungem la concluzia că valorile sunt niște realități lăuntrice, interioare individului, imposibil de observat în mod direct, ci doar prin manifestările lor, adică prin atitudini și comportamente.

Practic, o valoare sau o orientare de valoare se poate manifesta prin mai multe atitudini. Atitudinile pot fi determinate la rândul-le de mai multe valori diferite (Figura nr. 15).

Sisteme de valori

Valorile nu există niciodată dispart, ci sunt integrate în sisteme de valori, care presupun o multitudine de relații între ele, cu o anumită organizare, alcătuind un mod latent de orientare a indivizilor în toate acțiunile pe care le întreprind, ca efect al unor pattern-uri stabile, de durată, prin care fiecare individ își structurează (inconștient) credințele cu privire la scopurile existenței și

la modurile considerate dezirabile de atingere a acestora (Voicu, 2010). Desigur, în interiorul unui sistem de valori, există valori cu o putere mai mare de influență și altele, care sunt slabe sau care intervin mai rar în orientarea conduitei. Pe de altă parte, valorile se asociază după o logică naturală. Întâlnim, mai degrabă, un sistem de valori bazat pe frumos, adevăr și altruism, decât unul orientat pe frumos, minciună și egoism, cu toate că diversitatea umană poate conține și astfel de antagonisme. Bineînțeles că, sistemul de valori este puternic influențat cultural. Anthony Synnott (1989, apud Chelcea, 2005) consideră că, în general, cultura occidentală este fundamentată pe o „mistică a frumosului”. Ceea ce este frumos este și bun, onest, cinstit etc. Este, cu siguranță, promovarea peste timp a gândirii marilor filosofi din Grecia antică: Socrate, Platon, Aristotel. Astfel, la Platon, în *Banchetul*, apare ideea frumuseții absolute care trece dincolo de sexualitate sau simpla frumusețe fizică. Frumusețea este binele însuși. Depășindu-și maestrul, Aristotel, probabil cel mai mare geniu al umanității, în *Metafizica*, consideră frumosul ca o armonie a ordinii, simetriei și proporției. În cazul oamenilor, frumosul oglindește în exterior, ceea ce este în interior. După părerea noastră, este o aserțiune ușor naivă, proprie zoriilor axiologiei. Probabil că marele filosof se referea la frumusețea senină, angelică. Dar și un profesor frumos te poate chinui cu o seninătate sadică. Oricum, cultivarea frumosului a reprezentat un scop nobil pentru vechii greci, influențând cultura și civilizația europeană de mai târziu.

Sistemul de valori manifestă o oarecare stabilitate, însă el se poate schimba prin modificarea ierarhiilor valorice, respectiv a locului pe care-l ocupă o valoare la un anumit moment dat. De exemplu, pragmatismul în civilizația nord-americană devine valarea centrală, surclasând celelalte valori, spre sfârșitul secolului al XVIII-lea. Stabilitatea ierarhiei valorilor este mai accentuată comparativ

cu atitudinile, care se modifică mai ușor, printr-un proces numit schimbare atitudinală.

Odată cristalizat, un sistem de valori poate funcționa în mai multe moduri. El influențează percepțiile individuale, în sensul că stimulii externi sunt percepuți într-un mod concordant cu structura valorii în sine. Prin intermediul percepțiilor aflate la baza Sistemului Psihic Uman, valorile pot determina modificări ale celorlalte procese psihice: gândire, memorie, imaginație, procese afective și volitive. Acest fenomen apare cu evidență în manifestările comportamentale, în sensul că încurajează indivizii să acționeze în conformitate cu valorile lor (Rokeach, 1973; Meglino & Ravlin, 1998).

Influența valorilor asupra comportamentului

Mecanismele psihologice responsabile pentru efectul valorilor asupra comportamentului depind, în parte, de tipul de comportament, respectiv public (expus) sau privat (în intimitate). În cazul unui comportament public, transparent, supus atenției celorlalți, pentru că valorile specifică moduri de comportament, care sunt dezirabile din punct de vedere social, amenințarea sancțiunilor sociale (rușine, pedeapsă) va impune indivizilor să se conformeze cu valorile sociale dominante, indiferent dacă valorile lor internalizate sunt sau nu conforme cu acestea. În cazul unui comportament privat, valorile internalizate ale unui individ funcționează ca standarde personale de conduită. Negarea lor conduce la forme de autosanționare. Prin urmare, orice acțiuni care sunt în contradicție cu aceste valori vor conduce la sentimente de vinovăție, de rușine sau de autodeprecieri (Meglino & Ravlin, 1998). Cu alte cuvinte, și în comportamentul privat, o persoană va ține cont de valorile sale, în scopul de a evita emoții negative. Pe de altă parte, persoanele

care nu reușesc să acționeze, sau sunt împiedicate, dintr-un motiv sau altul, să acționeze în conformitate cu valorile lor, prezintă niveluri mai scăzute de satisfacție.

În evaluarea determinărilor valorilor asupra comportamentului, distingem valorile care sunt „*adoptate*” de cele care sunt „*în uz*” (Argyris & Schon, 1978, apud Voicu, 2010). Valorile sunt dezirabile social, determină individul să le exprime în mod public și să le valideze (valori „*adoptate*”), indiferent dacă acestea sunt sau nu internalizate (valori „*în uz*”). De aceea, atunci când valorile unui individ sunt diferite de cele care sunt agreeate în mediul său social (de exemplu, în organizație), valorile mediului social pot influența comportamentul verbal al unui individ (ceea ce spune) dar ele nu pot prezice modul în care acesta se va comporta de fapt (atitudine duplicitară).

Putem concluziona că valorile au o serie de proprietăți asupra cărora există un minim consens (Voicu, 2010). Există cinci astfel de atribute ale valorilor: (1) caracterul latent; (2) faptul că sunt concepții asupra dezirabilului și se relaționează cu scale ierarhice de preferințe; (3) relativa stabilitate; (4) faptul că determină (se manifestă) prin comportamente, atitudini, opinii; (5) sunt determinate social. Totuși, aproape niciunul dintre aceste atribute nu atrage un consens unanim, astfel că științele socio-umane înțeleg valorile în diverse moduri.

Operaționalizarea valorilor

Faptul cel mai important în teoria valorilor este că acestea nu pot fi observate direct și, de aici, apare principalul obstacol în studiul acestora. Neputând observa direct valorile, modelarea teoretică a felului în care acestea se structurează și se îmbină devine crucială pentru înțelegerea acestora. Psihologii au evitat până acum

abordarea valorilor, cu toate că sunt conștienți de înrăurirea acestora asupra comportamentului S-au limitat la studiul și măsurarea atitudinilor, presupunând valorile care stau în spatele acestora. Pentru ei, operaționalizarea valorilor a fost, multă vreme, ca și cum ai dori să prinzi o pisică neagră într-o cameră obscură. Iată însă că sunt și câteva excepții.

Shalom Schwartz (1999, 2004, 2006), psihosociolog israelian, este interesat mai degrabă de inventarierea valorilor decât în a oferi explicații privind formarea sau schimbarea lor.

Acesta definește valorile ca principii după care se ghidează oamenii, fiind dezirabile, transsituaționale și care variază în importanță la un moment dat. Schwartz consideră că sunt trei cerințe universale ale existenței umane, care, singure sau combinate, dau naștere unui set de zece obiective motivaționale distincte:

- a. nevoile de bază ale individului ca organism biologic;
- b. cerințele unei interacțiuni de succes între indivizi ;
- c. cerințe pentru supraviețuirea grupurilor și societăților.

Pe cale de consecință, opțiunile individuale cu privire la importanța acestor valori se nasc din combinația unică a înzestrării biologice cu experiența socială și cu expunerea la diferențele culturale. Valorile prioritare ale indivizilor reflectă altceva decât strategia aleasă pentru a se adapta acestor cerințe universale.

Pentru a putea studia valorile, Schwartz dezvoltă un inventar teoretic al principalelor constructe valorice (valori fundamentate) față de care toți indivizii din orice societate au o orientare specifică. Într-o versiune inițială, el alege 11 valori, apoi le reduce la 10 și anume:

Puterea este orientarea spre a deține un prestigiu social înalt, spre a deține controlul asupra celorlalți oameni și asupra resurselor.

Realizarea reprezintă tendința de a obține succesul personal prin demonstrarea de competențe și merite în conformitate cu

standardele sociale existente. Cu atât mai lăudabilă este îndeplinirea unor obiective înalte, mai rar atinse de alții.

Hedonismul este orientarea spre a obține gratificații și satisfacții care țin de plăcerea personală.

Stimularea, similară hedonismului, este însă orientată explicit spre derivarea de gratificații și plăcere din lucruri noi, extrem de dificile. Cei puternic orientați în această direcție vor fi, de exemplu, mai motivați de practicarea unui sport extrem sau de consumul unei cine exotice decât de o vacanță la Marea Neagră sau de consumul unei ciocolate fine.

Auto-direcționarea este tendința spre a fi independent, spre a avea controlul asupra propriei vieți, spre a cunoaște, crea, inova, explora.

Universalismul este orientarea spre toleranță, înțelegere, armonie cu ceilalți membri ai societății și cu natura.

Bunăvoința este preocuparea pentru bunăstarea altora, mergând până la orientarea către filantropie, ajutorarea necondiționată a tuturor semenilor. Este oarecum similară altruismului.

Tradiționalismul este orientarea către respectarea normelor, valorilor, obiceiurilor și ritualurilor existente, repetarea lucrurilor mergând pe „căi bătute”, conservatorism, respingerea schimbării.

Conformismul este tendința către respectarea unor reguli, structuri și ierarhii clare, care pot conduce la obediență.

Securitatea este orientarea către stabilitate, siguranță, armonie a propriei persoane, a relațiilor în care este implicată, a societății în ansamblul ei, către confortul oferit de existența unor forțe care să protejeze această siguranță.

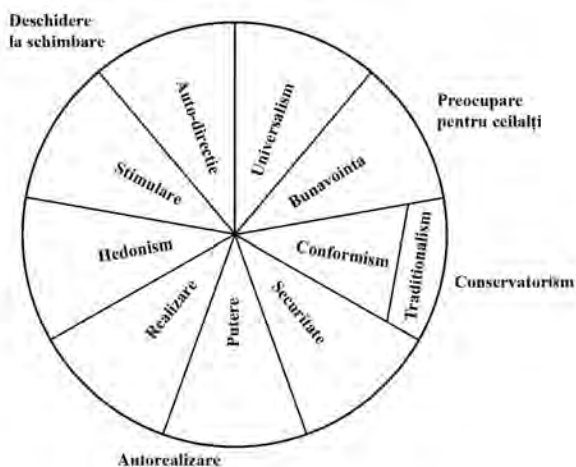


Figura nr. 16 Modelul teoretic al celor zece valori Schwartz (2006)

Schwartz consideră cele 10 valori drept universale și exhaustive (Schwartz, 1992, 1994a, 1994b, 2006). Apoi le grupează pe două axe polare (Fig. nr. 16), având la cele două extreme ceea ce el numește „orientări de valoare de ordin înalt”. Prima axă opune, pe de-o parte, *deschiderea la schimbare* (explicând autodirecționarea, stimularea și o parte din hedonism) și pe de altă parte, *conservatorismul* (care grupează tradiționalismul, securitatea și conformismul). Cea de-a doua axă are la un pol *autorealizarea* (care cuprinde puterea, realizarea și o parte din hedonism), iar la celălalt pol *preocuparea pentru ceilalți* (universalismul și bunăvoința).

Astfel, el elaborează un inventar de valori, a cărui validitate este testată empiric, împreună cu colaboratorii săi, pe mai mult de 200 de eșantioane, din circa 60 de țări. El este, mai degrabă, preocupat de modul de constituire a valorilor la nivel societal. În acest scop, el identifică șapte dimensiuni valorice pe care le consideră prototipice pentru cultură, derivate, în principal, empiric, însă bazate și pe un

suport teoretic relativ consistent. Schwartz pornește de la inventarierea dilemelor esențiale cu care se confruntă orice societate, identificând trei probleme, universal valabile, indiferent de societate: (1) relația dintre persoană și grup, caracterizată mai ales în termeni de *autonomie*; (2) modul de garantare a responsabilității individuale față de funcționarea societății (cu răspunsuri ce polarizează *egalitatea* și, respectiv, persistența *ierarhiilor* ce definesc rolurile fiecărui individ) și (3) relația dintre individ și mediul social și natural (opunând ca soluții polare *armonia* și, respectiv, *dominarea* mediului înconjurător).

Modelul valorilor fundamentale al lui Schwartz a fost acceptat de cercetători, mai ales că el a pus la dispoziția acestora un Inventar de valori care s-a dovedit viabil și cu capacitate diagnostică. Bineînțeles, s-au formulat și numeroase critici. Astfel, una dintre rezervele formulate la adresa abordării lui Schwartz a fost testarea valorilor propuse, doar la nivelul unor populații universitare (studenți, profesori). De aceea s-a încercat inventarierea valorilor pe eșantioane reprezentative la nivel național, dar dificultatea majoră rezidă în complexitatea chestionarului propus de Schwartz.

Valorile profesionale

Triada Valori–Atitudini–Comportament este foarte importantă la locul de muncă. Dacă atitudinile, considerate ca o tendință emoțională relativ stabilă față de un obiect, situație sau persoană, sunt foarte numeroase, iar comportamentele generate de aceste atitudini sunt aproape infinite, aceasta explicând în bună măsură, complexitatea deosebită a psihicului uman, atunci este mai eficient să evaluăm valorile. Într-o organizație, comportamentul angajaților este influențat de valorile fundamentale, dar și de valorile profesionale adică cele legate de profesie, ocupație și, în mod special, de caracteristicile concrete ale locului de muncă.

Astfel, dacă avem doi absolvenți ai aceleași facultăți de studii economice, vom observa că primul optează să lucreze contabil într-o bancă, cu un program foarte strict, rutinier, cu relaționare săracă (fișa postului nu presupune interacțiunea cu clienții), cu o ambianță atrăgătoare, așteptând răbdător ca, cu trecerea timpului, să-i crească salariul și să fie promovat. Al doilea absolvent, nici nu vrea să audă de un astfel de job. El optează pentru o societate de asigurări, cu program flexibil, este independent, promovează, discută, convinge clienții și știe că de el depinde cât câștigă. Chiar dacă amândoi au aceeași profesie, observăm că ei au valori profesionale diferite și, în consecință, își aleg job-uri diferențiate. În cazul primului absolvent, valorile lui profesionale sunt stabilite, rutină, câștig financiar moderat, interacțiuni slabe (nu trebuie să lucreze cu publicul). În schimb, apreciază confortul. Al doilea absolvent însă, se situează la polul opus. El agreează un loc de muncă dinamic, care să-i asigure independență, flexibilitate, varietate, creativitate și spirit întreprinzător și care să-i ofere un câștig financiar consistent.

Și în privința valorilor profesionale sau ocupaționale (Johns, 1998), literatura de specialitate abundă în teorii, interpretări și conceptualizări diverse, fapt cu atât mai supărător, cu cât ele au o importanță practică deosebită în procesul de recrutare și selecție al angajaților și, în special, al liderilor. Neglijarea valorilor profesionale în procesul de selecție, poate conduce la serioase pierderi atât din partea candidatului, cât și din partea organizației. Astfel, un candidat admis, dar care are alte valori profesionale decât ceea ce îi oferă job-ul pentru care a aplicat, ori se va adapta cu greutate la exigențele postului, manifestând un randament scăzut, ori va renunța, căutându-și un alt loc de muncă. Din perspectiva lui, dar și a organizației care l-a cooptat, asta înseamnă dezamăgire, bani și timp pierduți, fluctuație de personal, absenteism etc.

Iată de ce, în urma unor preocupări mai vechi (Stănescu & Roșca, 2008; Stănescu & Roșca, 2010; Roșca, 2012) am colaborat la elaborarea unui Chestionar de Valori Profesionale, inspirat de teoria lui Donald Super, recunoscut pentru contribuțiile sale în domeniul orientării carierei. Super a publicat prima sa carte despre orientarea carierei, *Dynamics of Vocational Adjustment* în 1942, în care a încercat să demonstreze că alegerea ocupațională poate fi văzută mai degrabă ca un proces, decât ca un eveniment din viața unei persoane. Acest proces este complex și cuprinde mai multe etape, fiind orientat de o multitudine de influențe. Astfel, într-o primă etapă, copilul mic ia cunoștință despre meseria, profesia sau ocupația părinților. Altădată acest lucru era suficient. Orientarea profesională aproape că nu exista, copiii urmând, în marea lor majoritate, cariera unui părinte, de obicei a tatălui. Dacă tatăl era fierar, fiul său intra de mic calfă în această meserie și nici nu se punea problema să facă altceva. Când tatăl se retrăgea, fiul îi prelua atelierul, sculele și clienții, continuând astfel pe parcursul câtorva generații. Așa s-au născut oameni de valoare în domenii diferite, muzicieni (Bach, Mozard), profesori, doctori, preoți, oameni de afaceri, militari, oameni politici, foarte mulți dintre ei valorificând experiența profesională a părinților. Într-o altă etapă, copilul începe să-ți conștientizeze aptitudinile, prin faptul că își dă seama că anumite activități le poate efectua mai ușor și cu performanțe peste medie. În conformitate cu principiul economiei (al drumului cel mai scurt), principiu universal valabil în psihologie, el începe să desfășoare cu plăcere acest tip de activități și începe astfel, să-și creioneze interesele profesionale. Interesele profesionale îl fac să caute și să proceseze cât mai multe informații despre profesia, ocupația sau meseria respectivă, despre cerințele concrete ale unui loc de muncă din domeniul respectiv și așa, el începe să-și stabilească valorile profesionale. Desigur, etapele acestea definesc un proces

eficient și preocupant de orientare în carieră. Astfel, tinerii slab orientați se laă influențați aleatoriu de prieteni, cunoștințe, mass media sau de propriile lor iluzii.

	Valoarea profesională	Cuvinte cheie – Orientare spre:
1	Altruism /Onestitate	Încredere în oameni; fair-play; sprijin dezinteresat; sinceritate; generozitate; sensibilitate la suferințele altora; principii morale.
2	Câștig financiar	Bani; statut financiar înalt; câștiguri din muncă; bunăstare materială; o viață lipsită de griji; lux; avere.
3	Prestigiu	Statut profesional înalt; putere; recunoașterea și admirația celorlalți; ambiție și tenacitate; prestigiul firmei în care lucrează.
4	Independență	Autonomie; spontaneitate; libertate de exprimare și manifestare; auto-determinare; rezistența la influențe.
5	Relaționare	Comunicare; interacțiune socială; lucru în echipă; colaborare; nevoia de solidaritate.
6	Stabilitate	Conservatorim; statornicie; rezistență la schimbare; siguranța locului de muncă; adversitate față de risc și aventură; precauție; evitarea incertitudinii.
7	Creativitate /Varietate	Imaginație; originalitate; inovație; nonconformism; igeniozitate; deschidere; schimbări frecvente.
8	Confort	Ambianță plăcută; bun gust; ergonomie; personalizarea locului de muncă; adversitate față de noxe, zgomot, radiații; respinge de a face navetă.
9	Flexibilitate	Program variat; diversitate; spontaneitate; dinamism; deplasări și călătorii în interesul serviciului.
10	Spirit întreprinzător	Inițiativă; competiție; încredere în forțele proprii; transformă ideile în profit; asumarea riscului; activități imprevizibile și atipice; optimism.
11	Influență	Autoritate; relaționare; motivarea și controlul activității altora; decizie; competență profesională; înțelegerea fenomenelor psiho-sociale.
12	Dezvoltarea personală	Curiozitate; cunoaștere; perfecționare; cercetare; informații de ultimă oră; tehnologie de vârf.

Tabelul nr. 17 Valori profesionale

Donald Super a lăsat, în urma sa, o bogată documentare în legătură cu opțiunile în carieră ale tinerilor și mai multe reflexii care condensează numeroasele sale demersuri psiho-pedagogice asupra

orientării ocupaționale. Spre exemplu: „este mult mai important să ai un parcurs bun (o rută profesională bună) și obiective alternative, decât să-ți propui un singur obiectiv”.

Parcurgând multitudinea de valori profesionale propuse de Super, am selecționat și adaptat 12 dintre acestea, care ni s-au părut mai importante (Tabelul nr. 17).

Analiza valorilor profesionale propuse ne sugerează câteva observații. În primul rând ele se referă, cu precădere, la funcții de conducere. Pot fi aplicate și în cazul unor funcții de execuție, dar „Influența”, „Spiritul întreprinzător” și „Prestigiul” țin, mai degrabă, de poziția de conducere. În al doilea rând, valorile se referă și la profesie, respectiv la ocupație, dar, așa cum am mai spus, în special, la locul de muncă. În fine, valorile profesionale pot fi folosite și în orientarea carierei elevilor, șomerilor sau în cazul reconversiei profesionale, dar și în cazul selecției, deoarece compabilitatea dintre valorile profesionale ale candidatului și caracteristicile postului pentru care el aplică este un important predictor al succesului ocupațional.

Iată, pe scurt, descrierea acestor valori profesionale:

Altruism – Onestitate

Principiile și sentimentele morale, ca și reverberația unor valori fundamentale, determină persoana să aleagă o profesie dedicată oamenilor care au nevoie de ajutorul său. Îi place să fie percepută ca o persoană care oferă sprijin dezinteresat celor aflați în dificultate dar, în aceeași măsură, simte o dorință imperioasă de a contribui la crearea unei lumi mai bune, mai morale și mai drepte. Nu face compromisuri morale și are nevoie de numeroase contacte sociale. Îi plac oamenii, este un bun confesor, le oferă sfaturi și ajutor efectiv.

Este sensibilă la suferințele celor mai puțin norocoși decât ea și nu ezită să le acorde tot sprijinul indiferent de câștigul financiar,

riscul de a-și periclita sănătatea, problemele personale sau propriile interese. Acest lucru presupune deschidere spre înțelegerea oamenilor și situațiilor, o atitudine activă care să spargă opacitatea și egoismul celor orientați predominant spre propriul lor univers.

Persoana altruistă trebuie să sesizeze cu destulă acuratețe și să stabilească când, cum și în ce condiții interesul unora este legitim și justificat din punct de vedere moral. Altfel, va fi percepută ca imatură, naivă, incoerentă în acțiuni și, pe cale de consecință, ineficientă. Activismul său social trebuie deci fundamentat pe o conștiință morală matură care are dragostea ca principiu, ordinea ca bază și progresul ca scop.

Câștig financiar

Persoana este centrată pe recompensele materiale ale muncii. O atrag profesiile și locurile de muncă bine plătite și găsește mai multă satisfacție în recompensa financiară în sine, decât în munca propriu-zisă. Pentru un câștig cât mai mare este dispusă să facă unele compromisuri: să își negligeze sănătatea, să accepte un statut profesional inferior pregătirii sale, să arunce peste bord unele norme morale etc.

Dacă strânge bani pentru plăcerea de a-i avea (banii ca scop) atunci se va transforma într-un avar, într-un sclav al banului, cu consecințe nefaste asupra dezvoltării personalității. Tendința imperioasă de a face avere nu se va stinge niciodată și va începe să-i valorizeze pe ceilalți numai prin prisma banilor pe care presupun că îi au (banii ca etalon). Dacă banii sunt folosiți corect (banii ca mijloc), atunci preferă un stil de viață confortabil și lipsit de griji financiare.

Prestigiu

Persoana tinde spre un statut profesional înalt, spre o carieră recunoscută și respectată de ceilalți, o carieră de succes cu o reală

utilitate socială. Dorește să fie cea mai bună în domeniul său de activitate și să se bucure de o reputație excelentă.

Își stabilește cu bună știință sarcini dificile, muncește cu abnegație neținând cont de costuri și fiind predispusă la unele sacrificii personale pentru a atinge succesul. Triumful îi va oferi mari satisfacții, dar trebuie să fie pregătită să facă față, uneori, invidiei și răutății oamenilor.

La adolescență, năzuința spre o carieră de succes este un lucru firesc, dar ea trebuie să se traducă prin activism pronunțat, pragmatism și tenacitate. Altfel, reveria sau proiecția într-o lume imaginară în care se va bucura de prestigiu nu conduc decât la o fericire iluzorie, fără corespondență cu realitatea.

Uneori persoana nu își dorește neapărat un prestigiu personal, lucru, în general, mai greu de realizat, ci să facă parte dintr-o companie prestigioasă sau într-o organizație științifică, sportivă sau politică cu mare rezonanță socială. Satisfacția pe care o resimte poate fi mare, persoana respectivă considerându-se importantă, deoarece prestigiul personal este înlocuit cu prestigiul și notorietatea organizației din care face parte.

Independența

Persoanei îi place să lucreze fără să fie supravegheată și fără să i se spună când, cum și ce are de făcut. Preferă să își stabilească singură programul și se bazează pe propriile forțe, refuzând sau fiind foarte rezistentă la sfaturi, îndrumări sau orice alte influențe. Acționează spontan, pe cont propriu, preferând autonomia, pe baza unui sistem de atitudini personale bine conturate și autoacceptate. Își apară cu tărie propriile puncte de vedere și privește cu suspiciune părerile celorlalți.

La vârsta adolescenței, vârsta căutării febrile a propriei identități, independența este accentuată, uneori chiar exacerbată. Tot ce contează sunt propriile idei, argumente, decizii, sentimente și aspirații.

Este o stare normală numai dacă, mai târziu tânărul o va depăși, conturându-și pregnant propria personalitate. Altfel, dacă această stare persistă, el va deveni: individualist, egoist, rebel, nesupus, încăpățânat și îndărădnic. Nu va accepta autoritatea (părinților, profesorilor, șefilor etc.) și nu se va supune normelor sociale. Cu timpul însă, presiunea socială și, în special, responsabilitățile pe care va trebui să și le asume, îi vor estompa această tendință.

Relaționare

Persoana are o înclinație spre convivialitate (trebuința de asociere), valorizează lucrul în echipă, cooperarea cu ceilalți în vederea atingerii unor scopuri comune. Se simte bine într-un mediu social dens, cu numeroase interacțiuni în care prietenia și colaborarea joacă un rol dominant. Nu îi place să lucreze singură și se simte stingheră și marginalizată atunci când nu este integrată într-un grup, fapt care o poate face să sufere.

Este deschisă spre noi și multiple contacte sociale, iar munca sa îi oferă satisfacție, chiar dacă consideră ca ea reprezintă doar o mică parte din munca echipei. Contează mai mult rezultatele echipei din care face parte decât propriile sale rezultate. În echipă este în stare de performanțe superioare, de curaj, asertivitate, siguranță, optimism deoarece îi simte pe ceilalți aproape.

Dacă exagerează în această atitudine poate deveni dependentă de ceilalți, influențabilă, ușor de manipulat și poate manifesta un comportament gregar.

Stabilitate

Persoana valorizează siguranța locului de muncă și evită schimbările majore în cariera sa. Consideră că un loc de muncă stabil îi va asigura securitate financiară, o activitate previzibilă, scopuri clare și bine conturate. Preferă un mediu social cunoscut și rutinier.

Noile politici de personal (concursuri, traininguri etc.) sau dinamica accentuată prezentă pe piața muncii (reconversie profesională, pensionări anticipate, șomaj etc.) o neliniștesc.

Înțelege greu că, în condițiile unei economii de piață autentice în care concurența este acerbă, siguranța postului este relativă și singura formă reală de stabilitate a locului de muncă consistă în valorificarea abilităților, cunoștințelor și reputației sale profesionale.

Are un respect deosebit pentru autoritate (părinți, profesori, șefi etc.) și pentru normele sociale. Consideră că ceea ce conferă rațiune și armonie acestei lumi este legea, principiile și norma. De aceea ezită să încalce o regulă, chiar dacă aceasta i se pare injustă. Este precaută și conservatoare. Nu își asumă riscul și îi repugnă gândul că ar putea fi angrenată în activități periculoase. Se mulțumește cu o promovare lentă, dar stabilă și previzibilă.

Creativitate – Varietate

Persoana găsește satisfacții în a-și folosi imaginația și talentul creator. De aceea preferă un mediu schimbător care să îi propună în permanență o problemă nouă, incitantă. Evită monotonia și cotidianul rutinier considerând varietatea ca reprezentând sarea și piperul activității sale profesionale. Apreciază creațiile artistice (muzica, pictura, literatura etc.), dar și pe cele tehnice, care dovedesc ingeniozitate. Are capacitatea de a se exprima în forme personale inedite. O atrag proiecte care nu au fost încă abordate, elaborează căi și soluții noi de rezolvare a problemelor, dovedește originalitate în organizarea și exprimarea propriilor idei și opinii, scopul său fiind, de fiecare dată, generarea noului.

Preferă discuții abstracte și privește dubitativ explicațiile considerate sigure care i se propun. Acceptă mai degrabă argumentele aflate la limita logicii, decât explicațiile lineare, deterministe (cauză-efect). Posedă o gândire flexibilă, o mare fluiditate a ideilor

și operațiilor, bogăție combinatorică, naturalețe și spontaneitate, tendința de evitare a repetiției și de ocolire a căilor bătătorite. Contrazice cu plăcere obiceiul, cutumele și normele statornicite.

Acest set atitudinal poate fi valorificat numai dacă se bazează pe o solidă documentare în legătură cu problemele abordate, pe solide cunoștințe teoretice și pe un studiu aprofundat. Altfel, propunând soluții „originale” într-un domeniu pe care nu-l stăpânește suficient, riscă să cadă în diletantism.

Confort

Persoana care alege această valoare profesională, preferă un mediu fizic prietenos și o ambianță plăcută la locul de muncă. Consideră că, dacă la serviciu își petrece o mare parte din timpul său, este normal să o preocupe condițiile ambientale în care își desfășoară activitatea. Respinge o ocupație sau un loc de muncă care presupun mult zgomot, noxe, absența luminii naturale, radiații, boli profesionale sau necesitatea unei navete obositoare.

Dorește un loc de muncă curat, îmbietor, amenajat ergonomic și personalizat, în care să se simtă destinsă și să fie mai puțin vulnerabilă la stresul cotidian. În acest scop este dispusă să facă unele compromisuri privind câștigul financiar sau chiar privind statutul său profesional, acceptând o muncă mai prost platită dar confortabilă.

Flexibilitate

Persoana care își dorește flexibilitate apreciază o profesie care să îi ofere un program de lucru mai puțin rigid, fără prea multe restricții. Tot ceea ce i se impune o deranjează și manifestă o rezistență crescută la reguli, norme și convenții sociale. Se va plictisi repede făcând același lucru și va găsi sufocant un program invariabil, sau unul cu prea puține schimbări.

Valorizează în aceeași măsură diversitatea și spontaneitatea. Dacă în munca sa este angrenată în sarcini care i se par interesante, dedică multă energie și timp acestora, obținând performanțe ridicate. Altfel, lucrând într-un tempo impus, îndeplinind o muncă rutinieră, devine dezinteresată și mediocră. Cu alte cuvinte, pune un accent deosebit pe munca efectivă și mai puțin pe elementele ce țin de o disciplină formală.

O atrag deplasările și călătoriile. Este foarte dinamică atunci când este vorba să facă lucruri noi și să cunoască persoane interesante. Are preocupări multiple, unele aflate la intersecția cu domeniul profesional, sau chiar destul de îndepărtate de acesta. Găsește multă satisfacție în petrecerea timpului liber și își va cultiva cu multă grijă hobby-urile și pasiunile.

Spirit întreprinzător

Persoana își dorește activități imprevizibile, cu grad ridicat de risc. Găsește satisfacție în transformarea ideilor în profit, mai ales atunci când nimic nu este sigur. Ea monitorizează atent tot ce se petrece în jurul său și caută oportunități de a-și pune în aplicare ideile. În acest sens este gata de a face orice sacrificiu și de a da dovadă de o energie deosebită de a depăși obstacolele apărute în calea sa. Decât o muncă previzibilă și plictisitoare, care i-ar putea aduce stabilitate și un câștig financiar constant, preferă să lucreze pe cont propriu, să se lanseze în combinații care i-ar putea aduce fie o recompensă importantă, fie un eșec.

Face față schimbărilor rapide, duce o viață trepidantă și aventuroasă. Manifestă inițiativă, promptitudine în luarea deciziilor, spirit analitic în alegerea alternativelor de rezolvare a problemelor. Este o bună organizatoare și este capabilă să accepte criticile altora. Vede un proiect ca o provocare, învață din greșeli și posedă capacitatea de a elabora o strategie pe termen lung.

Influență

Persoana care preferă această valoare este atrasă de o muncă în care să poată planifica și organiza activitatea unui colectiv, să direcționeze comportamentul celorlalți spre un scop dorit și să dețină controlul asupra situației. O satisface o poziție de lider, aflat la un virtual pupitru de comandă, de unde să ia decizii, să dispună și să hotărască asupra altora. Îi place să se erijeze în arbitru, în judecător al faptelor și intențiilor celorlalți, făcând o constantă presiune formativă asupra lor, determinându-i să se conformeze comportamentului dezirabil în cadrul grupului.

Numai prin autoritate nu va reuși să se impună în fața celorlalți, să le schimbe atitudinile și opiniile, să-i motiveze și să-i modeleze. Doar având un ascendent moral asupra lor, un prestigiu și o reputație profesională recunoscute, va reuși să evite o supunere formală și duplicitară. Cu alte cuvinte, pentru a deveni un lider apreciat și urmat cu sinceritate și entuziasm de ceilalți, trebuie să își clădească cu mîgălă un pedestal bazat pe competență profesională, performanță și înțelegerea fenomenelor psihosociale.

Dezvoltare personală

Persoana agreează un mediu profesional în care poate să-și utilizeze abilitățile dobândite și să își aprofundeze instruirea. Găsește satisfacție în a învăța lucruri noi, în a fi permanent la curent cu ultimele cercetări în domeniul în care își desfășoară activitatea. O stimulează cunoașterea noilor tehnologii și o atrage un loc de muncă aflat într-un domeniu de vârf, eventual într-o firmă de prestigiu, recunoscută pentru bunele practici. Îi place să cunoască, să știe cât mai multe și uneori dobândește capacități și cunoștințe numai pentru bucuria de a învăța ceva nou.

Este mai puțin interesată de câștigul financiar sau alte stimulente pe care i le oferă munca. Ceea ce contează este doar statutul său

intelectual. Chiar și timpul liber și-l folosește, de multe ori, pentru perfecționarea intelectuală, sacrificând alte scopuri personale. Participă cu interes la conferințe, simpozioane, mese rotunde și este preocupată de progresul său intelectual (burse în străinătate, studii aprofundate, masterat, doctorat). O face fericită faptul de a fi considerată expert în domeniul în care activează.

Centrată prea mult asupra perfecționării sale intelectuale, poate deveni o persoană mai puțin agreabilă, cu o relaționare deficitară, slab comunicativă și neglijentă în rezolvarea altor probleme personale.

Valorile din perspectiva psihologiei organizaționale

Valorile angajaților într-o organizație joacă un rol foarte important în consolidarea motivației și a performanței în muncă. Ele pot fi ajustate cu grijă pentru a produce un impact puternic asupra eficientizării activității și îndeplinirii obiectivelor propuse. Ar fi, prin urmare, interesant să se examineze natura exactă a rolurilor lor în influențarea motivației intrinsecă față de motivația în general, extrinsecă a angajaților (Roco, 2007).

Indivizii variază în sistemele lor de valori. De exemplu, realizarea personală este o preocupare pentru avansare în carieră, în timp ce grija pentru alții poate reflecta compasiune. Prima poate conduce la competiție, de multe ori acerbă, pentru a fi remarcat și pentru a putea accede pe o funcție superioară, pe când cea de-a doua, compasiunea, conduce la colaborare, respectiv a-i ajuta pe alții să execute sarcini dificile. De obicei, pe termen scurt, competiția conduce la rezultate benefice dar, dacă nu este temperată de un stil de leadership corespunzător, ea poate genera fenomene negative în organizație: oportunism, duplicitate, sabotarea celorlalți etc. Cooperarea ar fi mai acceptabilă, deoarece rezultatele ei sunt mai

previzibile și mai stabile. Aceasta poate să producă însă un ton hedonic ridicat, care unește angajații nu pentru atingerea obiectivelor organizației, ci pentru plăcerea de a fi împreună, de a schimba impresii, opinii, bârfe, zvonuri etc. Deși cercetările privind influența valorilor și atitudinilor stilurilor de conducere se preocupă de găsirea modelelor cu privire la un comportament agreeat, cunoscându-se că acesta ar produce un impact puternic asupra motivației în muncă a angajaților și a performanței, concluzii clare nu au fost încă pronunțate. Probabil este necesar să se examineze aceste aspecte, pe o bază relativă, care poate acționa ca și caracteristici motivatoare mult mai eficiente în motivarea angajaților.

Un astfel de exemplu poate fi liderul transformațional. Liderul din această categorie se formează printr-un *proces complex care parcurge mai multe etape* (Johns, 1998), experimentează și se califică în timp, uneori chiar într-un timp îndelungat. De obicei, așa cum consideră Avolio și Bass (2009) el face trecerea treptată de la *stilul tranzacțional la cel transformațional*. Apoi, pentru a reuși să devină un adevărat lider transformațional este aproape obligatoriu ca la început, să fie considerat de adepți, drept un lider carismatic. Este evident că în acest proces un rol major îl joacă inteligența emoțională, atât a liderului, cât și a adepților., după cum vom încerca să demonstrăm în cercetările empirice pe care le-am întreprins. Liderul transformațional aduce cu sine o nouă viziune, inspiră adepții, îi stimulează intelectual, îi orientează asupra dezvoltărilor lor, le maximizează performanța (Avolio și Bass, 2009). Toate acestea sunt obiective punctuale. Pe fond, din perspectiva psihologiei organizaționale, *liderii transformaționali dezvoltă adepților comportamente noi, care sunt generate de noi atitudini, opinii, principii și în cele din urmă, de noi valori*. Iată legătura dintre valori și leadershipul transformațional. Cu toate acestea, preocupările de a demonstra influența valorilor asupra acestui stil de leadership sunt

reduse, iar rezultatele obținute nu se ridică la înălțimea așteptărilor. După părerea noastră, sunt câteva motive pentru care relația valori – leadership, nu a suscitat un interes major din partea psihologilor:

- Studiul valorilor este pluridisciplinar, intră mai degrabă, în preocupările sociologiei, antropologiei, axiologiei, decât în cele ale psihologiei, respectiv psihologiei organizaționale. Totuși, încercări în acest sens există chiar la autori români (Matei, 1981; Mureșan, 1980; Iluț, 1995, 2004), dar fără a face o trimitere expresă spre interacțiunea dintre valori și stilul de leadership. Cercetătorii străini (Meglino & Ravlin, 1998; Jung & Avolio, 2000; McNaughton, 2003; Sarros et.al, 2008; Adams, 2009; Cha & Edmondson, 2010) abordează direct această tematică, dar prea puține cercetări empirice le susțin argumentele.
- Din perspectiva operaționalizării, studiul valorilor se confruntă cu dificultăți majore. Poate de aceea Schwartz aplică inventarul său de valori în special pe studenți și profesori, deci pe un eșantion cu grad de instrucție ridicat, capabil să înțeleagă itemii chestionarului. Noi am aplicat instrumentul pe respondenți din mediul penitenciar (Târgșor) și a fost foarte dificil să-i facem să înțeleagă sensul anumitor itemi. Valorile se manifestă direct în atitudini și în comportamente. De la G.W.A. Allport (1984) încoace, acceptăm că valorile sunt esențiale în atitudini, iar atitudinile se obiectivează în comportamente. Comportamentele pot fi relativ ușor observabile și deci măsurate; atitudinile, mult mai greu, iar valorile foarte greu. Spre exemplu, dacă măsurăm „tradiționalismul” obținem o varietate de rezultate, diferite de la un respondent la altul. Dar ce înțelege fiecare respondent prin „tradiționalism” este mai greu de aflat, deoarece valorile sunt prea puțin explicate, ele manifestându-se implicit,

ascunse în atitudini. S-a propus în acest sens conceptul de „negentropie axiologică” (Iluț, 1995) a cărui operaționalizare instrumentală ar pretinde o strategie metodologică mai complexă, care să includă, pe lângă chestionar și probe de evaluare externă.

- În plan teoretic general, lucrurile sunt încă departe de a fi clarificate cu privire la valori. Universalismul axiologic a fost contestat de relativismul cultural, care susține că toate culturile și deci și pattern-urile de gândire și comportament sunt la fel de valoroase, iar ierarhizarea lor axiologică, nu este altceva, decât un reflex al europocentrismului intelectual. Încurajarea diversității culturale a făcut ca cei care sunt preocupați de leadership să evite studiul valorilor din această perspectivă. Cu toate acestea, în ultimii douăzeci de ani asistăm la intensificarea preocupărilor privind studiul valorilor. În acest sens, World Values Survey, o anchetă psihosocială efectuată într-un număr de 43 de țări, printre care și în România, propune modele descriptiv-explicative ale relației dintre dezvoltarea economică, capitalul social și democrație. De aici și până a lega teoria valorilor fundamentale de stilul de conducere din organizații nu este decât un pas.

Liderul moral

Esența leadershipului transformațional este schimbare. În general, în organizații, ceea ce se înțelege în mod curent prin schimbare, se referă la optimizarea fluxurilor de informație, modificarea procedurilor învechite, eficientizarea proceselor tehnologice, distribuirea mai atentă a resurselor, creșterea productivității, scăderea costurilor, economisiri etc. Teoria leadershipului transformațional consideră toate acestea ca „efecte” ale schimbării și nu schimbare în sine.

Decât să te concentrezi la nesfârșit, ca punctual, să îmbunătățești performanțele organizației, este mult mai eficient să schimbi mentalitatea membrilor organizației prin cultivarea unor valori perene. Iată de ce James McGregor Burns (1978), părintele leadershipului transformațional, considera că: „liderii sunt transformaționali autentici atunci când cresc gradul de conștientizare a ceea ce este drept, bun, important sau frumos, când își ajută adepții să-și dispună nevoile de realizare și auto-actualizare, când cultivă în adepți maturitate morală ridicată și când își poartă adepții de a acționa mai presus de interesele proprii pentru binele grupului, organizației sau a societății” (p. 171).

După Denhardt și Campbell (2006) transformarea poate fi: *transformarea ca schimbare* („transformation as change”) și *transformarea ca devenire* (înălțare) morală („transformation as moral elevation”). Cu siguranță că Burns optează pentru cea de-a doua formă, numai că această transformare implică întrebări critice și inevitabile despre valori. Burns (1978) nu crede în efectul de durată al schimbării decât dacă liderii transformaționali satisfac cerința ca schimbarea în sine să fie *morală*, în acord cu nevoile de nivel superior și valorile adepților. Burns afirma: „leadershipul moral izvorăște și întotdeauna se întoarce la dorințele și nevoile fundamentale, la aspirațiile și la valorile adepților. Mă refer la acel tip de leadership care poate produce schimbarea socială care va satisface nevoile autentice ale adepților” (p. 4). Astfel, pentru Burns leadershipul transformațional se preocupă atât de procesul de schimbare cât și de căutarea sursei și naturii valorilor fundamentale. El precizează în continuare poziția sa (Burns, 1998) cu privire la baza normativă a leadershipului, când a scris prefața la „Ethics, the Heart of Leadership” (Etica, Inima leadershipului). Aici el distinge trei tipuri de valori de conducere: *etice*, *modale/formale* și *limite*. Valorile *etice* sunt numite de el „teste de caracter de modă veche”, cum ar

fi sobrietatea, castitatea, abținerea, bunătatea, altruismul, și a altor „Zece Porunci” a normelor de conduită cu caracter personal. Aceste valori Burns le-a asociat cu status quo-ul liderilor care se găsesc în medii stabile și au nevoie să conserve și să nu provoace schimbarea. Valorile *modale/formale* sunt cele precum integritate, onestitate și responsabilitate. Acestea sunt valori de care liderii tranzacționali au nevoie. După Burns, „Valorile *limită* (cum ar fi libertatea, egalitatea, justiția și binele comunității) stau în centrul leadershipului transformațional, care caută schimbări fundamentale în societate, cum ar fi intensificarea libertății individuale, expansiunea justiției și egalitatea șanselor” (p. x). Aceste valori trebuie să-i anime pe liderii care încearcă o schimbare de fond, cu o structură morală solidă, care să înlăture sau să atenueze majoritatea fenomenelor negative din organizație, în special cele care țin de factorii psihologici sau de factorii psihosociali.

Asupra concepției lui Burns privind esența schimbării sunt de făcut câteva observații:

- I se poate reproșa lui Burns că modelul său este idealizat și chiar utopic. Acționând asupra valorilor fundamentale și principiilor morale, liderul trebuie să joace concomitent sau succesiv o multitudine de roluri: etician, pedagog, psihoterapeut, mentor, coacher, confident. Malițioșii ar adăuga la acestea și rolul de duhovnic. Desigur, este o exagerare. Ceea ce rămâne și chiar se accentuează în accepțiunea modernă a leadershipului transformațional este rolul de mentor și coacher al liderului.
- Pentru a cultiva valori și principii morale, liderii trebuie să fie ei înșiși morali și să conștientizeze cu claritate „binele”, „dreptatea”, „corectitudinea”, „frumosul” etc. Dându-și seama de acest lucru, Burns (2000) precizează că este vorba despre o influență biunivocă între lider și subalterni. Cu alte

cuvinte, „înălțarea morală” se produce concomitant în ambele părți. Bruce J. Avolio (2007) preia ideea și consideră că această interacțiune reprezintă un nivel superior de integrare în triada: lider, subordonați și context. Cu siguranță că liderul joacă rolul principal. Ca deținător al „puterii” el poate să inițieze și să dezvolte schimbarea. Totuși, cine îi „antrenează” pe viitorii lideri asupra valorilor? Selecționarea liderilor ar trebui să se refere cu precădere la profilul moral, ceea ce în prezent nu se întâmplă.

- Conținutul valorilor și principiilor morale este puternic încărcat de subiectivitate. Fiecare înțelege „binele”, „dreptatea”, „adevărul” în felul său. Este așa numitul relativism al valorilor, despre care am vorbit deja în subcapitolul precedent. Dacă valorile sunt acordate cu o anumită subcultură, lucrurile se complică și mai mult. Astfel, dacă aplicăm Inventarul de valori fundamentale al lui Shalom H. Schwartz unor persoane private de libertate, vom constata că acestea înțeleg altfel decât studenții, spre exemplu, valori precum „stimulare”, „universalism” ori „binefacere”. Cu alte cuvinte, relativismul valorilor și principiilor morale crește sensibil dificultatea măsurării acestora. Iată de ce Bass și Avolio (1997) în MLQ nu se mai complică și aruncă peste bord valorile și principiile morale din conținutul leadershipului transformațional, cu toate că inițial și-au dorit și măsurarea valorilor.

Conștientă de dificultatea operaționalizării valorilor, reflexia academică abandonează modelul lui Burns. După un timp însă, problema valorilor în leadership revine cu mai multă acuitate: „conducerea este întotdeauna și o problemă de valori” (Roco, 2007, p. 79). Robert J. Sternberg (2007) consideră că un lider eficient trebuie să fie o sinteză de înțelepciune, inteligență și creativitate. Este așa numitul model tridimensional WICS (Wisdom, Intelligence,

Creativity, Synthesis). Relevantă este adăugarea conceptului de „înțelepciune”, prin care Sternberg înțelege orientarea acțiunilor liderului spre „binele comun” și echilibrarea intereselor proprii cu cele ale altora (intra și extrapersonale). Liderul folosește creativitatea pentru a genera idei noi, inteligența pentru a le analiza și implementa, iar înțelepciunea pentru a se asigura că ele sunt orientate spre binele comun. Meritoriu, un poet român, Vlahuță a intuit avant la lettre acest lucru când spunea: „adevărata măsură după care se judecă orice putere: cât bine a adus pe lume, nu cât zgomot a făcut”. De altfel, ideea aducerii înțelepciunii în prim planul conducerii este mult mai veche. Un alt poet de data aceasta, Horațiu aprecia că „puterea fără înțelepciune se prăbușește în propria-i violență”.

Roco (2007) sintetizează conceptual înțelepciunea, în accepțiunea mai multor autori (Beltes, Standinger, Sternberg), arătând că aceasta conține în principal cinci elemente:

- O cunoaștere *faptică* bogată (o experiență de viață nemijlocită și amplă);
- O cunoaștere *procedural* consistentă (despre strategiile de judecată și oferire de consiliere privind problemele vieții);
- Contextualismul *speranței de viață* (o cunoaștere asupra contextelor vieții și a relațiilor ei temporal evolutive);
- *Relativism* (o cunoaștere despre diferențe de valori, scopuri și priorități);
- *Incertitudine* (o cunoaștere despre indeterminabilitatea și imprevizibilitatea ca și caracteristici ale vieții și modalitățile concrete de a le face față).

Și Stephen Zaccaro (2007) dezvoltă un model de leadership în care valorile joacă un rol important. Astfel, preocupat de stabilirea unor caracteristici ale liderului, el propune trei atribute distale: *personalitate, abilități cognitive și motivaționale, și valori*; precum

și trei atribute proximale: *abilități de apreciere socială*, *abilități de rezolvare a problemelor* și *expertiză* sau cunoașterea tacită. Apariția explicită a valorilor în acest model, demonstrează că teoria lui Burns produce în continuare reverberații. La fel de interesante sunt și atributele proximale din modelul lui Zaccaro, care presupun determinări ale inteligenței emoționale. Astfel, rezolvarea problemelor cu conținut emoțional, presupune intrarea în acțiune a inteligenței emoționale, iar cunoașterea tacită, chiar dacă se referă la inteligența practică are, cu siguranță, legătură cu competențele emoționale.

J. B. Ciulla (1998), în lucrarea sa despre leadership-ul etic, afirmă: „Leadershipul nu e o persoană sau o poziție. Este o relație complexă între oameni, care are la bază încredere, obligație, angajament, emoție și o viziune împărtășită a binelui. Astfel, etica este chiar inima leadershipului”. Ca și alți autori contemporani (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001; Aronson, 2001; Simons, 1999, apud Duhardt & Campbell, 2006) care au revizuit concepția lui Burns, autoarea citată mai sus, încearcă să redirecționeze atenția spre inseparabilitatea dintre moralitate, valori și leadershipul transformațional. „Idea principală este că oricât de multă informație empirică culegem din studiile științifice ale leadershipului, va rămâne întotdeauna inadecvată dacă neglijăm implicațiile morale” (Cuilla, 1995, p. 14).

Kanungo (2001) oferă un cadru teoretic util, pe care putem să-l utilizăm pentru a ne gândi la diferite standarde etice pentru leadershipul transformațional, pornind de la *teleologie* („doctrină filosofică potrivit căreia totul în natură ar fi organizat în conformitate cu un anumit scop, cu o anumită cauză finală” cf. DEX, s.v.) și de la *deontologie* („doctrină privitoare la normele de conduită și obligațiile etice ale unei profesii” cf. DEX, s.v.). El evidențiază faptul că etica teleologică se preocupă de rezultate și limite, iar etica deontologică se interesează de statutul moral intrinsec al unei

acțiuni. Așadar „Cele două perspective ale comportamentelor de leadership trebuie să fie judecate pentru poziția lor morală prin utilizarea a două perspective etice diferite fundamentale” (p. 263). Kanungo afirmă că, comportamentele leadershipului tranzacțional pot să fie justificate moral atunci când sunt examinate din perspectivă eticii teleologice, iar comportamentele transformaționale pot fi justificate moral pe baza eticii deontologice. Deși fiecare perspectivă este distinctă în evaluarea mijloacelor și limitelor acțiunilor liderului, fiecare presupune și o componentă bazată etic, care trebuie să existe pentru a realiza o justificare morală. În mod similar, Aronson (2001) afirmă, „Conducerea etică nu depinde de stilul liderului în sine, ci mai degrabă de nivelul său de dezvoltare morală sau de măsura în care procesul de influență asupra angajaților este motivat de valorile etice” (p. 248).

În concepția noastră, considerăm că fără o congruență între valorile liderului cu cele ale subordonaților, nu putem vorbi de un leadership transformațional – carismatic. Mii de ani, liderii (militari, politici, religioși) au fost mai degrabă, autocratici, despotici, tiranici, abuzivi, fără a se preocupa de valorile supușilor. Chiar și în capitalismul timpuriu putem vorbi de un stil de conducere asemănător. Valorile democratice, binele comunității, egalitatea de șanse, toleranța și multe altele, sunt de dată recentă și s-au impus cu greutate în spațiul cultural european și nord american. Chiar și astăzi există culturi în care discriminări de tot felul (de rasă, gen, de orientare sexuală, religioasă etc.) aparțin unor politici de stat, fiind reglementate de legi, norme, valori și mentalități. Introducerea și interiorizarea valorilor democratice este un proces dificil și care necesită un timp îndelungat.

Revenind la leadershipul transformațional considerăm că el este mai degrabă o excepție, un deziderat, care apare relativ rar, în mod spontan, pe cale naturală. Unii vor spune că liderul carismatic

există de când lumea. Așa este, numai că liderii carismatici sunt la fel de rari și, de cele mai multe ori, abuzul de carismă a condus la un stil de conducere despotice și aventuros, care a făcut mai mult rău decât bine. La început, pentru a se impune, liderul transformațional are nevoie de carismă pentru acordarea unei viziuni și pentru susținerea emoțională necondiționată a adepților. După ce acestea s-au produs, carisma se estompează, pentru a nu eșua în manipulare, persuasiune și propagandă, iar liderul transformațional devine un veritabil lider moral, ca în accepțiunea lui James McGregor Burns (1978). Și atunci, dacă fațeta carismatică se reduce, cum mai pot fi menținuți adepții în jurul liderului? În esență, liderul moral dorește binele public și, în special, al adepților săi. Desigur, este o asumție vagă, care sună normativ și care își găsește cu greu corelații factice, obiective. Este o certitudine faptul că, liderul transformațional prin *motivație inspirațională*, *considerație individuală* și *dezvoltare personală* a angajaților îi stimulează pe aceștia să atingă *obiective înalte*, pe care aceștia nici nu le puteau imagina ca fiind posibil de realizat. Odată realizate secvențial aceste obiective, deci obținerea împreună a unor performanțe deosebite, crește satisfacția angajaților atât față de ei însuși (încrederea în sine, auto-stima etc.) cât și, față de lider și, mai ales față de stilul său de conducere. *Satisfacția adepților* devine elementul fundamental al succesului stilului transformațional. De la atribuțiile și comportamentele idealizate atribuite liderului carismatic, se trece spre obținerea de performanță care aduce cu sine satisfacția, elevarea individuală, confortul emoțional, binele personal și, pe cale de consecință, binele public.

Vectorul principal al acestui proces, purtătorul unei translații, de la atașamentul emoțional „orb” față de liderul carismatic, la satisfacția atingerii unor obiective înalte ca în cazul leadershipului transformațional, este inteligența emoțională.

În legătură cu inteligența emoțională și cu rolul valorilor într-o organizație, în prezent sunt foarte multe întrebări de cercetare și prea puține răspunsuri acceptate. Cum dezvoltă, împărtășesc și susțin liderii transformaționali o nouă viziune pentru a accentua motivația adepților în vederea atingerii unor niveluri mai ridicate de performanță? Cum transformă acești lideri valorile personale ale adepților într-un sens comun sau colectiv de valori, ca fiecare adept să se identifice cu sistemul de valori al organizației? Cum reușesc acești lideri să câștige încrederea adepților în procesul de implementare al schimbării individuale și organizaționale? Și multe altele.

7. Influența inteligenței emoționale și a valorilor fundamentale asupra stilului de conducere a liderilor informal. Cercetare empirică

Liderul informal

Adevăratul lider este liderul informal. El este ales de adepți și autoritatea sa este acceptată, fără constrângeri, de către aceștia, atât timp cât el răspunde necesităților grupului. Ca structură, liderul informal este cel mai apropiat de liderul carismatic. Altfel spus, unui lider informal îi este necesar un anumit grad de carismă, față de liderul formal care poate fi total necarismatic. Dacă amintim de carismă, atunci vorbim și despre predilecția spre manipularea adepților. Dar, pe când liderul carismatic manipulează adepții pentru a implementa o viziune, pentru a iniția o schimbare, liderul informal face acest lucru pentru a-și consolida statutul, mai ales atunci când este amenințat de un lider emergent. Liderul informal este supus permanent unei presiuni din partea grupului, deoarece structura informală a grupului este dinamică. Se coagulează subgrupuri noi, fiecare cu un lider informal propriu, mai mult sau mai puțin puternic la nivelul grupului mare. La un moment dat, unul din aceste subgrupuri poate fi în expansiune și, liderul

acestuia, liderul emergent, poate să-i ia locul liderului informal al grupului. Există, bineînțeles și sensul invers, respectiv destrucționarea unor subgrupuri și chiar al grupului mare. Acest fenomen este întâlnit, mai ales, atunci când grupul și-a îndeplinit sarcina și urmează să se dizolve.

Până atunci însă, ne interesează cum apare și prinde contur liderul informal. În primul rând el va atrage atenția, printr-o intensă relaționare cu ceilalți, acordându-le interes și considerație, acceptându-le valorile, atitudinile și chiar unele extravagante de comportament. La fel procedează și liderul carismatic, numai că în cazul său, lucrurile se petrec la o scară mult mai mare. El nu numai că tolerează valorile adepților, care, cu siguranță, nu sunt congruente cu ale lui, dar chiar mimează o acceptare totală a acestora. Și el recurge la „populism”, arătându-se, cu totul, de partea adepților. Apoi, când atașamentul emoțional al adepților s-a conturat îndeajuns de puternic, va schimba valorile acestora, impunându-le prin puterea carismei, alte valori care să facă posibilă implementarea noii viziuni.

Revenind la liderul informal, acesta relaționează pentru a primi un scor cât mai mare la integrarea grupală, respectiv un număr cât mai mare de preferințe din partea membrilor grupului. Pe el îl preocupă „alegerile” și de aceea, prin comunicare (o bună relaționare are la bază o bună comunicare eficientă), va încerca să acorde atenție fiecărui membru al grupului, pentru a primi considerație din partea acestuia. Apoi, va căuta să se plieze pe interesele individuale ale fiecăruia, pentru a promova, în cele din urmă, interesele proprii, care trebuie să se apropie de interesele generale ale grupului. În cazul liderului informal se vede cel mai bine influența biunivocă lider – adepți. Puterea cu care este investit de către ceilalți o va folosi pentru a propune și foarte rar de a impune, cum de obicei procedează liderul formal, o serie de decizii. De altfel, deciziile pe care le

ia liderul informal trebuie să aibă un grad mare de acceptanță din partea adeptilor. Ei trebuie să fie convinși că aceste decizii sunt spre binele lor, sunt necesare și pot fi puse în aplicare.

Dacă observăm că aproape toate caracteristicile conducerii, respectiv relaționare, influență, putere, decizie, comunicare și prestigiu, în cazul liderului informal manifestă nuanțe și specificități față de liderul formal, vom vedea că și stilurile de conducere ale liderului informal sunt diferențiate.

În accepțiunea clasică (Kurt Lewin et al., 1939), liderul informal era „destinat” unui stil de conducere democratic – participativ. El putea avea, din când în când, un stil autoritar, mai degrabă asupra unor membri ai grupului, decât asupra grupului în ansamblul său. Tot așa, pentru o scurtă perioadă, putea adopta un stil *laissez-faire*. Dacă un lider informal nu mai este util grupului, acesta va fi înlocuit, fiind ales un nou lider.

În accepțiunea modernă, stilurile de leadership, respectiv transformațional, tranzacțional și *laissez-faire* se întâlnesc diversificat, în funcție de caracteristicile grupului și, bineînțeles, de trăsăturile de personalitate ale liderului. Cu alte cuvinte, ne așteptăm să întâlnim lideri informali transformaționali, tranzacționali și chiar *laissez-faire*. Se pune întrebarea: cum poate fi un lider informal cu un stil de conducere *laissez-faire*? Se cunoaște faptul că, stilul *laissez-faire* este un stil de „non-lider”, în care se evidențiază dezinteresul total al liderului pentru activitatea de conducere. Ne-am aștepta ca, mai degrabă, liderul formal să manifeste un asemenea stil. Pentru a răspunde la întrebarea pusă mai înainte, trebuie să analizăm mai atent interacțiunea structurilor de la nivelul unui grup. Pe lângă cea formală, cea informală și cea de comunicare binecunoscute, într-un grup, mai există structura de putere și structura de prestigiu. Acestea pot ierarhiza membrii grupului într-un mod diferit, față de celelalte structuri. Cel mai bine se exemplifică

acest lucru în situația grupurilor din mediul penitenciar. Acesta are, în principal, două funcții: custodială și de educație (Gheorghe, 2006). Grupurile persoanelor private de libertate (ppl) se constituie pe camere. De obicei, într-o cameră (celulă), se regăsesc persoane de același gen, cu vârste diferite, cu condamnări pe termene diferite și din cauze diferite, recidiviști sau nu etc. În fiecare cameră există un lider informal, care are un rol foarte important la nivelul grupului. În principal, el asigură legătura cu gardienii sau cu specialiștii (asistenți sociali, psihologi), care desfășoară programe educative și terapeutice. În situații delicate aceștia evită să se adreseze grupului, preferând să discute cu liderul informal ca, prin intermediul acestuia să se ajungă la un comportament agreeat. În același timp, liderul informal inițiază, asigură, dezvoltă, întrerupe sau tolerează orice evenimente sau fenomene de grup care ființează la nivelul camerei. Normele de interacțiune între deținuți sunt cu totul altele decât cele din afara zidurilor penitenciarului. Ei gândesc altfel și, de aceea, pentru noi, ele sunt cel puțin ciudate. Iată câteva, folosite într-o cercetare empirică de către un reputat specialist român în domeniul penitenciar (Gheorghe, 2009, pp. 51 – 52):

- Norme organizaționale
 - Viața este prea ușoară în penitenciar pentru unii deținuți;
 - În toate penitenciarele regulamentele se aplică la fel;
 - În detenție, despre marea majoritate a evenimentelor circulă explicații greșite;
 - Dacă tu vrei să rămâi infractor, în zadar se luptă cadrele să te reeduce;
 - Dacă pleci din penitenciar calificat într-o meserie, este mai puțin probabil să comiți o nouă infracțiune;
 - Deținuții cu responsabilități sunt oameni de înțeles;
 - După programul de muncă fiecare poate să se ocupe de ceea ce îl interesează;

- Respectarea programului zilnic depinde de cei care îl conduc în ziua respectivă.
- Norme acționale
 - Un sfat bun nu poți primi decât de la deținuții cu vechime în penitenciar;
 - În detenție mai bine să fii alături de cel puternic, decât să te ții de o parte;
 - În penitenciar nu poți ascunde niciun obiect;
 - Din furt se poate trăi mai bine decât din muncă;
 - Cei care declară „refuz de hrană” obțin întotdeauna ce și-au propus;
 - În general, delincvenții cunosc diferența dintre bine și rău și se pot întreprinde dacă vor;
 - Deținuții fără școală multă se simt bine în penitenciar;
 - În timpul executării pedepsei, deținuții sunt mai receptivi la lucrurile rele;
 - E bine să pari ascultător, supus, deși ceea ce faci nu este din convingere;
 - Nu este bine să te porți altfel decât deținuții din grupului din care faci parte;
 - Pe timpul detenției este bine să fii în relații bune cu familia;
- Norme relaționale
 - Ca să fii lăsat în pace de ceilalți deținuți trebuie să te arăți mai rău decât ești în realitate;
 - Unii deținuți nu ar avea putere asupra altora dacă nu ar fi înconjurați de câțiva care execută orbește ordinele lor;
 - Nu trebuie să aștepti iubire și înțelegere de la niciun deținut, fiecare fiind preocupat doar de persoana lui;
 - Dacă nu deranjezi pe nimeni, nimeni nu te deranjează;
 - Dacă ești bine văzut de cadre ai avantaje față de ceilalți deținuți;

- Cei din jurul tău nu trebuie să cunoască adevăratele tale sentimente față de ei;
- Personalul nu trebuie să cunoască decât faptele deosebite care se produc în rândul deținuților.

O altă caracteristică principală a grupului de deținuți este aceea că valorile fundamentale, cele mai multe dintre ele, sunt „inversate”. Astfel, Munca, Familia, Justiția, Binele sau Dreptatea au conotații specifice care, de multe ori le schimbă sensul (Gheorghe, 2009, pp. 53 – 54). Ne așteptăm, ca în mediul penitenciar, structura de prestigiu, în cadrul unui grup să fie cu totul diferită decât în cazul unui grup din afară. Această structură și nu cea informală, cu care eram obișnuiți, va „alege” liderul informal. Dar și prestigiul ca atare este „inversat”. Deci va deveni lider informal cel care are la activ cele mai „grele” fapte, infracțiuni săvârșite cu violență, recidivist etc. În penitenciar, statutul ți-l oferă fapta pentru care ai fost condamnat, apoi bineînțeles suportul financiar, iar în cazul infracțiunilor mărunte, cei „căutați” (vizitați) de familie sunt poziționați peste cei „necăutați”. Dacă cei din afară nu-ți oferă suport (pachete, bani, haine etc.) devi un fel de „sclav” pentru cei care posedă astfel de mijloace și ești „exploatat” în interesul acestora. Iei asupra ta o faptă interzisă, săvârșită de aceștia, le păstrezi telefonul mobil, cartela și încărcătorul, muncești în locul lor etc. În fine, ultima categorie, cea mai defăimată, „paria” în cadrul unei celule, e formată din pedofili, cei care au săvârșit agresiuni sexuale asupra copiilor. Ce-i face pe deținuți să aibă o atitudine de respingere, adesea agresivă, față de pedofili, e greu de spus. Probabil că se gândesc la proprii copii, lăsați acasă. Dacă este așa, înseamnă că există o emoție pozitivă care este greu destructurată chiar și în mediul penitenciar: compasiunea. Aceasta, după cum spunea Dalai Lama, este tipică pentru relație părinte-copil și are o persistență deosebită.

Revenind la liderul informal din grupul de deținuți, acesta se poate manifesta ca un lider tranzacțional, bazat mai mult pe pe-deapsă decât pe recompensă, sau poate să fie un veritabil lider *laissez-faire*, pe care să nu-l intereseze deloc activitatea de conducere, după cum vom vedea în cercetarea empirică ce urmează.

Date preliminare și ipotezele cercetării

Cercetarea empirică a cuprins trei loturi de respondenți. Primul a fost alcătuit din 42 de studenți, anul II la specializarea Psihologie a Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative (SNSPA) București. Al doilea a fost reprezentat de 52 de masteranzi, anul I și II de la „Comunicare managerială și resurse umane”, din cadrul aceleași universități. Având o populație majoritar feminină (83,33% în cazul primului lot și 90,38% în cazul lotului al doilea), pentru a nu mai adăuga încă o variabilă independentă cercetării, am optat pentru ca lotul al treilea să fie format din 41 de persoane private de libertate (ppl) din Penitenciarul Târgșor, femei.

Am avansat următoarele ipoteze principale:

1. Dacă valorile fundamentale ale grupului influențează stilul de conducere al liderului informal, atunci ne vom aștepta ca stilul transformațional să presupună congruența valorilor fundamentale ale liderului cu cele ale membrilor grupului, față de celelalte stiluri, la care presupunem că vor exista diferențe semnificative statistic între media scorurilor liderului, față de media scorurilor membrilor grupului.
2. Dacă valorile fundamentale sunt influențate de cultură, în sens larg, atunci prognozăm că, în mediul educațional (studenți, masteranzi) ele vor avea o amplitudine a alegerii mai mare decât în mediul corecțional (ppl).

3. Dacă inteligența emoțională influențează stilul de leadership, atunci va exista o corelație pozitivă semnificativă între scalele compozite (EQ-i) și scalele leadershipului transformațional-carismatic (MLQ). Aceeași corelație ne așteptăm să fie mai puțin semnificativă sau chiar negativă în cazul stilul tranzacțional și laissez-faire.
4. Dacă inteligența emoțională determină stilul de leadership, atunci ne vom aștepta ca adepții și liderii transformaționali să se autoraporteze (Testul Schutte) ca fiind mai inteligenți emoțional decât membrii și liderii celorlalte grupuri.
5. Liderii transformaționali vor fi considerați de către adepți ca fiind mai inteligenți emoțional decât ceilalți lideri.
6. Dacă stilul transformațional reprezintă un stil superior de conducere, efortul suplimentar, eficiența stilului de conducere și satisfacția adepților față de lider, vor fi mai mari decât pentru celelalte două stiluri de leadership.
Analiza datelor obținute ne sugerează și o întrebare de cercetare:
7. Care sunt cei mai importanți predictorii ai inteligenței emoționale în legătură cu leadershipul transformațional?

Desigur pot fi avansate și alte ipoteze și întrebări de cercetare, astfel:

- Nivelul de coeziune grupală corelează pozitiv semnificativ cu gradul de inteligență emoțională al liderului informal și al membrilor echipei?
- O inteligență emoțională dezvoltată, la nivelul grupului, influențează constructiv și colaborativ interacțiunile din grup?
- Congruența valorilor fundamentale explică interacțiunile membrilor la nivel intra și intergrup?

Acestea însă, vor face obiectul unor interpretări viitoare.

Metodologia aplicată

Pentru verificarea ipotezelor propuse am aplicat următoarele instrumente.

Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ) – Avolio & Bass

Am folosit varianta cu 45 de itemi, adaptată și etalonată pentru populația românească de Dragoș Iliescu, Felicia Beldean și Filaret Sintion. În cazul liderului, metoda de aplicare a fost autoraportarea, iar pentru membrii grupului s-a folosit raportarea cu observator, adică aceștia au evaluat stilul de leadership al liderului.

Inventarul de valori Schwartz

Intenția noastră a fost să elaborăm un inventar propriu de valori, centrat pe specificitatea mediului penitenciar. Încercări în acest sens există (Gheorghe, 2009; Pușcaș, 2009). Doream să analizăm ipoteza conform căreia, în mediul penitenciar valorile sunt inversate. Astfel, cu cât ai la activ mai multe fapte cu violență sau care sfidează ordinea și liniștea socială (crime, tâlhării, violuri, furturi etc.), cu atât ești mai apreciat și devii un lider informal. Încercările de a elabora și aplica un asemenea inventar axat, în principal, pe valori morale (cinstea, demnitatea, dreptatea, adevărul etc.) au condus la date foarte puțin relevante din perspectiva grupelor de studenți și masteranzi, comparativ cu grupurile din mediul penitenciar, avansând concluzia că și în societatea românească contemporană, valorile se depreciază, având tendința de inversare. De aceea, am renunțat la acest proiect.

Am aplicat Inventarul de Valori Schwartz. În inventar sunt descrise modul în care o persoană apreciază anumite valori

fundamentale, respondentul analizând măsura în care se identifică sau nu cu acea persoană. El conține 40 de itemi diferențiați în funcție de gen și are șase posibilități de răspuns, care sunt notate de la zero la cinci puncte. Cele zece valori sunt: conformism, tradiționalism, bunăvoință, universalism, autodirecție, stimulare, hedonism, realizare, putere și securitate, descrise deja într-un capitol anterior. Metoda de aplicare: autoraportare.

Inventarul de Inteligență Emoțională (EQ-i Bar-On)

Am folosit varianta cu 133 de itemi, adoptată și etalonată pentru populația românească de Raluca Livinți și Dragoș Iliescu. S-a ținut cont de procesele de validare a fiecărei foi de răspunsuri, pe care îl recomandă autorul. Pentru lider, metoda aplicată a fost autoraportarea, iar membrii grupului au evaluat inteligența emoțională a liderului, la fel ca în cazul MLQ.

Schutte Self Raport Emotional Intelligence Test (SSEIT)

Este un instrument uzual de măsurare a inteligenței emoționale datorat lui Nicola S. Schutte și colaboratorilor săi (1998, 2007 și 2009).

SSEIT este un inventar de autoevaluare a inteligenței emoționale, cu 33 de itemi, fiecare item având cinci posibilități de răspuns gradual, de la 1 – „total dezacord” până la 5 – „total acord”. Grila de corectare are trei itemi (2, 28 și 33) cu scorare inversă. Ecartul de variație a punctajului total variază între 33 și 165 de puncte. Testul conține patru scale inspirate din modelul inteligenței emoționale a lui Mayer, Salovey și Caruso, astfel:

Scala I – Percepția emoțiilor, conține 9 itemi;

Scala II – Managementul propriilor emoții, conține 9 itemi;

Scala III – Gestionarea emoțiilor celorlalți, conține 8 itemi;

Scala IV – Utilizarea emoțiilor, conține 6 itemi.

Consistența internă a fost calculată pe baza răspunsurilor obținute de la 346 de participanți, indicele Cronbach Alpha fiind de .90 (Schutte & Cole, 2009). Modul de aplicare: autoraportare.

Stabilirea tendinței dominante a stilului de conducere a liderilor informali

În cazul persoanelor private de libertate, stabilirea liderilor informali nu reprezintă nicio dificultate, aceștia fiind bine cunoscuți de personalul penitenciarului. Fie că este vorba de cei preocupați de activitatea educativă și terapeutică sau de cei angrenați în activitatea custodială, aceștia cunosc și lucrează frecvent cu liderii informali (Gheorghe, 2006, 2009). Fiecare cameră de detenție are un lider foarte bine precizat. Însă, în cazul grupelor de studenți, liderii informali nu pot fi identificați decât printr-o metodă clasică și care a evoluat, din păcate, foarte puțin de-a lungul timpului, respectiv testul sociometric. Am aplicat un test sociometric cu două criterii: criteriul „profesional”, respectiv alegerea unor coechipieri în perspectiva elaborării unui proiect comun și, criteriul „timp liber”, respectiv invitarea unor colegi pentru a sărbători împreună ziua de naștere a respondentului. Pentru a vedea gradul de maturizare al relațiilor interpersonale am cerut motivația alegerilor și respectiv, pe cea a respingerilor. Totodată au fost adăugate și întrebările privind disonanța alegerilor/ respingerilor (Mureșan, 1980).

În lucrarea de față, un prim obiectiv l-a constituit elaborarea sociologramei (pe criteriul profesional) și relevarea grupurilor informale de studenți și respectiv de masteranzi, fiecare dintre aceste grupuri având câte un lider informal. Astfel, la lotul de respondenți studenți s-au pus în evidență cinci grupuri informale, notate cu GS1 până la GS5; la lotul de masteranzi, cinci grupuri (GM6 până la GM10) iar, la lotul de ppl s-au ales aleatoriu, cinci camere de

detenție, obținându-se grupurile notate cu GD11 până la GD15 (Tabelul nr. 18). Pentru ultimele cinci grupuri, liderul informal a fost nominalizat de personalul penitenciarului.

Studenți				Masteranzi			
Grup	Gen		Total	Grup	Gen		Total
	F	M			F	M	
GS1	8	2	10	GM6	12	2	14
GS2	8	–	8	GM7	11	1	12
GS3	8	–	8	GM8	6	1	7
GS4	7	1	8	GM9	9	–	9
GS5	4	4	8	GM10	9	1	10
Total	35	7	42	Total	47	5	52

Persoane private de libertate – Femei – Târgșor						
Grup	Categorii de vârstă					Total
	< 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	> 60	
GD11	2	2	3	1	–	8
GD12	2	1	2	2	–	7
GD13	2	5	1	3	–	11
GD14	1	1	2	2	1	7
GD15	2	2	2	2	–	8
Total	9	19	10	10	1	41

Tabelul nr. 18 Repartizarea grupurilor informale în funcție de subploturile de respondenți

Al doilea obiectiv, premergător verificării ipotezelor propuse, constă în aceea de a stabili tendințele liderilor informali, ai fiecărui grup în parte, privind stilul lor de conducere dominant. În urma analizei scorurilor obținute de lider la MLQ, prin autoraportare și prin raportarea cu observator (evaluarea stilului de conducere al liderului de către membrii grupului) am prelucrat procentual datele și am obținut ponderea stilurilor de leadership pentru fiecare lider informal (Tabelul nr. 19). Tot în acest tabel am introdus datele obținute la ultimele scale MLQ, respectiv EE – Efort suplimentar; EFF – Eficiența stilului de conducere și SAT – satisfacția membrilor grupului față de stilul de conducere al liderului, date care ne vor servi la analiza ipotezei nr. 6.

				Stilul de leadership			Rezultatele leadership-ului		
				Transformațional	Tran-zacțional	Laissez-faire	Efort suplimentar	Eficiența stilului	Satisfacția stilului
				%	%	%	EE	EEF	SAT
Studenți	GS1	Autoevaluarea liderului	CVD	41,95	41,20	16,85	75,00	68,75	25,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=9	44,10	39,17	16,73	68,52	70,83	68,06
	GS2	Autoevaluarea liderului	BZA	37,17	47,12	15,71	76,04	50,00	50,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	25,78	40,65	33,57	59,52	64,29	64,00
	GS3	Autoevaluarea liderului	SGE	31,73	48,19	20,08	66,67	75,00	62,50
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	35,44	42,84	21,72	59,52	62,50	55,36
	GS4	Autoevaluarea liderului	ROC	47,81	40,40	11,79	100	75,00	87,50
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	42,29	39,01	18,70	69,79	72,67	67,19
	GS5	Autoevaluarea liderului	DAG	40,01	43,64	16,35	66,67	75,00	75,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	34,40	42,72	22,88	66,67	59,04	73,21
	GS6	Autoevaluarea liderului	TAL	42,83	35,76	21,41	75,00	68,75	75,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=13	44,41	38,71	16,88	85,25	81,25	78,75
Masteranzi	GS7	Autoevaluarea liderului	CMI	54,12	32,11	13,77	75,00	62,50	75,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=11	50,72	32,43	16,85	75,75	82,38	77,25
	GS8	Autoevaluarea liderului	BAA	44,01	36,68	19,31	58,33	75,00	75,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=6	37,18	45,79	17,03	66,67	76,06	63,63
	GS9	Autoevaluarea liderului	CMA	40,30	35,45	24,25	58,33	68,75	62,50
		Evaluarea liderului de către grup	N=8	44,39	35,71	19,90	63,58	73,44	78,12
	GS10	Autoevaluarea liderului	ROA	33,93	45,41	20,69	50,00	75,00	25,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=9	31,67	46,84	21,49	36,81	51,38	19,44
PPL – Femei – Târgșor	GS11	Autoevaluarea liderului	CRA	16,67	36,12	47,21	0	12,55	0
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	30,19	30,58	39,23	36,90	43,75	28,57
	GS12	Autoevaluarea liderului	NLU	24,63	47,66	27,71	100	100	100
		Evaluarea liderului de către grup	N=6	27,88	45,36	26,76	54,17	61,46	68,75
	GS13	Autoevaluarea liderului	MCA	29,69	29,30	41,01	50,00	50,00	50,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=10	25,34	29,44	45,22	34,17	38,75	45,00
	GS14	Autoevaluarea liderului	SRA	45,23	37,10	17,67	76,04	93,75	75,00
		Evaluarea liderului de către grup	N=6	34,49	43,52	21,94	75,00	65,63	85,42
	GS15	Autoevaluarea liderului	RVI	37,12	40,42	22,46	83,33	87,50	100
		Evaluarea liderului de către grup	N=7	30,76	40,36	28,88	51,19	47,32	51,79

Tabelul nr. 19 Ponderea stilurilor de leadership

Datele cuprinse în Tabelul nr. 19 ne permit relevarea tendințelor privind stilul de conducere al liderului informal al grupului, astfel:

1. Singurul lider informal cu un stil dominant transformațional, la limita inferioară este CMI din GM7. Se autoapreciază corect, considerând că denotă o pondere de 54.12% transformațional, față de 50.72% cu cât a fost apreciat de grup pentru același stil.
2. Există încă patru lideri informali, după aprecierea membrilor grupului, care manifestă o tendință mai mare spre stilul transformațional, în comparație cu celelalte două stiluri, respectiv CDV (44.10%); ROC (42.29%); TAL (44.41%) și CMA (44.39%).
3. Luând în considerare faptul că CMI se situează la limita inferioară a stilului transformațional, depășind cu puțin 50%, iar ceilalți patru lideri se situează la peste 40%, indicând o tendință accentuată spre acest stil de conducere, îi vom considera pe toți cinci ca fiind preponderent, lideri transformaționali.
4. Majoritatea liderilor informali sunt considerați de către membrii grupului ca lideri cu tendință accentuată spre stilul tranzacțional: BZA, SGE și DAG aparținând colectivului de studenți; BAA și ROA dintre masteranzi și NLU, SRA și RVI dintre persoanele private de libertate.
5. Sunt doi lideri informali CRA și MCA din grupurile de persoane private de libertate, care manifestă o tendință spre stilul laissez-faire.
6. Se observă că stilul tranzacțional este cel mai întâlnit, el fiind aproape egal distribuit atât la studenți, cât și la masteranzi sau la persoanele private de libertate.
7. Stilul laissez-faire apare doar la persoanele private de libertate. Cazul lui CRA, din GD11, este special, deoarece el este

apreciat de membrii grupului ca având tendințe aproape egale pentru cele trei stiluri de conducere, dar ușor crescută (39.23%) pentru stilul laissez-faire. El însă se autoevaluează cu o tendință mai accentată (47.21%) spre stilul laissez-faire. În cazul liderului MCA, din GD13, lucrurile sunt mai clare, acesta fiind perceput de membrii grupului, cu o orientare ridicată spre stilul laissez-faire.

8. De obicei un lider devine transformațional în urma unor demersuri formative susținute pentru dezvoltarea competențelor emoționale, carismei, congruenței valorilor lider – adepți și obținerea satisfacției membrilor grupului. Totuși, în cazul cercetării de față, întâlnim un număr relativ mare – 4 lideri, cu tendință ușor crescută și unul cu dominantă la limita inferioară a stilului transformațional. Acest lucru se datorează și faptului că membrii grupurilor sunt studenți la psihologie, iar masteranzii studiază resursele umane, care presupun și cursuri de leadership. Astfel, putem presupune că sunt orientați spre dezvoltarea competențelor în acest sens sau sunt preocupați de acest stil de conducere. Oricum, un lider transformațional autentic, nu este niciunul dintre ei. Și nici nu au cum să fie, deoarece niciunul nu a avut o experiență efectivă în conducere, decât ca lider informal. Conducerea informală este, totuși, o etapă, am spune noi, aproape obligatorie pentru leadershipul transformațional.

Rezultatele cercetării și discuții

Primele două ipoteze se referă la valori. În acest sens, am întocmit Tabelul nr. 20, calculând valorile tendinței centrale, respectiv media și abaterea standard, în funcție de stilul de conducere. Se

observă că în cazul stilului transformațional s-au obținut medii peste media de referință (media totală a celor trei stiluri), în cazul a șapte din cele 10 valori măsurate. Pentru stilul tranzațional, medii ale valorilor peste media de referință s-au obținut numai la Conformism și Stimulare, iar pentru stilul laissez-faire numai la Tradiționalism și Securitate. Abaterea standard, în cazul stilului transformațional – carismatic este mai mică decât media abaterilor standard a celor trei stiluri, ceea ce ne conduce la concluzia că scorurile respondenților sunt mai grupate.

Stil leadership		Valori									
		Conformism	Tradiționalism	Bunăvoință	Universalism	Autodirecție	Stimulare	Hedonism	Realizare	Putere	Securitate
Transformațional	Mean	12.94	10.62	15.71	22.64	17.01	9.16	11.56	15.64	8.43	17.83
	Std. Dev.	3.90	3.61	2.59	3.44	1.79	3.36	2.72	2.98	3.06	3.74
Tranzațional	Mean	13.20	10.50	14.30	19.96	14.84	9.88	10.74	14.41	7.92	17.33
	Std. Dev.	3.60	3.54	3.73	5.19	4.08	3.52	3.18	3.85	3.41	4.19
Laissez-faire	Mean	11.78	11.26	12.73	17.52	13.52	7.89	8.73	12.10	7.05	17.73
	Std. Dev.	3.67	3.55	4.22	6.28	4.29	3.61	3.75	3.98	3.70	3.61
Total	Mean	12.90	10.65	14.63	20.67	15.51	9.32	10.78	14.57	8.00	17.58
	Std. Dev.	3.73	3.55	3.53	5.05	3.62	3.51	3.21	3.71	3.33	3.92

**Tabelul nr. 20 Media și abaterea standard a valorilor (Schwartz)
în funcție de stilul de leadership**

În viziunea noastră, importanța cunoașterii de către lider a valorilor fundamentale ale membrilor grupului diferă în funcție de stilul de leadership. Ea poate să fie neglijată în cazul stilului permisiv (laissez-faire), are o importanță medie pentru un lider tranzațional și este absolut obligatorie pentru cel care aspiră să devină un lider transformațional. Un lider laissez-faire evită să-și asume

comportamentul de conducere, nu oferă informații subalternilor, nu oferă feedback „este incapabil de a recunoaște sau satisface dorințele angajaților” (Avolio și Bass, 2009, p. 113), este un „non-lider” așa cum spun autorii citați anterior. De obicei, interacționează puțin și sporadic cu membrii grupului, nu urmărește atingerea unor obiective comune, ci doar individuale, nu-l interesează eficiența sau satisfacția celor pe care îi conduce.

În cazul liderului tranzacțional, în varianta eficientă (cu scoruri mari la scalele EE, EFF și SAT) acesta se preocupă de cunoașterea orientărilor valorice ale membrilor grupului deoarece, bazându-se pe sintagma „recompensează rezultatele” (rewards achievement”) el trebuie „să stabilească în mod activ responsabilitățile, standardele de performanță și, în ultimă instanță recompensele cuvenite”(idem, p. 103) pentru fiecare membru al grupului. Un lider performant va identifica potențialul de care dispune subordonatul și îi va oferi sarcini pe care să le poată îndeplini. De aici conceptul de „recompensă situațională” (contingent reward) asociat cu tranzacțiile constructive. Ori, pentru a „contabiliza” comportamentele fiecărui individ trebuie să-i cunoști atitudinile, iar pentru a-i cunoaște atitudinile trebuie să-i cunoști valorile.

Liderul transformațional trebuie, într-o primă etapă, să știe să se facă acceptat de grup. Cea mai eficientă metodă pentru acest lucru, este cunoașterea setului principal de valori ale membrilor grupului. Prin procesul de coeziune grupală, membrii grupului ajung, după un timp, să împărtășească valori comune. Dacă grupul este slab performant, valorile liderului nu se vor identifica cu valorile grupului. Pentru a fi acceptat și a le cuceri încrederea, trebuie implicată componenta carismatică a leadershipului transformațional. Astfel, liderul trebuie să „mimeze”, într-o primă fază (faza manipulatorie, comună liderilor carismatici), identificarea cu valorile grupului și, în acest sens, exemplele din spectrul

politic, unde se vizualizează cel mai bine liderul carismatic sunt nenumărate. Apoi, după ce începe să implementeze noua viziune, poate iniția procesul de schimbare atitudinală și de modificare a setului de valori. Abia, din acest moment, putem vorbi de un lider transformațional.

Pentru verificarea primei ipoteze, care presupunea că trebuie să existe o congruență între valorile liderului transformațional și adepți, iar pentru celelalte două stiluri de conducere vor exista diferențe semnificative statistic între valorile liderului și cele ale subordonaților, chiar negative în cazul liderului laissez-faire, am prelucrat statistic datele obținute (Roșca, 2012) cu ajutorul programului SPSS (Howitt & Cramer, 2010). Am obținut, pentru fiecare stil de conducere media și abaterea standard a valorilor a membrilor grupului comparativ cu cele ale liderilor informal. Apoi am aplicat Testul T.

Interpretarea datelor obținute ne conduce la concluzia că, în cazul leadershipului transformațional nu există o diferență semnificativă statistic între media valorilor liderilor, față de media valorilor adepților, deci, *valorile sunt congruente*. În privința leadershipului tranzacțional există o diferență semnificativă statistic în cadrul valorilor: Universalism ($t = 3.62$; $df = 22.76$; p bidirecțional = 0.001) și Putere ($t = 3.88$; $df = 11.79$; p bidirecțional = 0.002), iar pentru stilul laissez-faire diferența semnificativă statistic apare în cazul valorilor Hedonism ($t = 3.57$; $df = 3.04$; p bidirecțional = 0.037) și Putere ($t = -2.61$; $df = 1.36$; p bidirecțional = 0.037), observându-se că valorile lui „t” sunt multe din ele negative. În concluzie, prima ipoteză se confirmă.

În cazul leadershipului transformațional, atunci când valorile adepților sunt congruente cu valorile liderilor, este de așteptat ca acest lucru să schimbe motivația adepților de la a se concentra asupra propriilor interese în a lua în considerare interesele colective

ale grupului sau organizației. Prin oferirea și articularea unei viziuni dezirabile, liderii pot să influențeze aspirațiile adeptilor, spre mobilizarea unor niveluri ridicate de angajament, spre un set comun de obiective ale grupului. Așa cum am mai spus, printr-o comunicare eficientă și articularea unei noi viziuni, ne așteptăm ca adeptii să accepte și să internalizeze valorile personale ale liderului și viziunea acestuia (Avolio și Bass, 1988). Avolio și Yammarino (2002) consideră că dacă adeptii au valori personale care sunt compatibile cu cele ale liderului, impactul liderului asupra efortului și performanței adeptilor va fi obținut pe termen lung. Ei consideră de asemenea, că influența viziunii liderului este puternică în acest caz. Așadar, ne așteptăm ca leadershipul transformațional să aibă un impact pozitiv asupra nivelului de congruență percepută a valorilor lider-adept și că o congruență a valorilor ridicată va influența pozitiv performanța adeptilor.

Prin contrast, liderii tranzacționali nu angajează activ valorile subalternilor și nici nu încearcă să apropie valorile acestora de cele ale lor. Liderii tranzacționali motivează subordonații pe baza nevoilor personale imediate (Bass, 1985). Atât timp cât un lider tranzacțional clarifică rolul și cerințele sarcinii pentru subordonați, ne așteptăm ca aceștia să înceapă să îndeplinească sarcina de a cărei recompensă depinde performanța. Astfel, congruența valorilor angajaților are un efect mediator mic sau inexistent asupra performanței în leadershipul tranzacțional. Pentru liderii *laissez-faire* am făcut deja această analiză și nu mai insistăm asupra ei.

În legătură cu cea de-a doua ipoteză care presupune că dacă valorile sunt determinate de cultură (în sens larg), atunci în mediul educațional (studenți, masteranzi) acestea vor fi diferite față de mediul penitenciar, existând diferențe semnificative statistic între mediile valorilor studenților și masteranzilor, față de cele ale persoanelor private de libertate, am întocmit Tabelul nr. 21.

		Valori									
Respondenți		Conformism	Tradiționalism	Bunăvoință	Universalism	Autodirecție	Stimulare	Hedonism	Realizare	Putere	Securitate
Student N=42	Mean	13.33	9.64	15.42	21.52	16.80	11.16	12.23	15.30	7.88	15.90
	Std. Dev.	3.00	2.97	2.76	4.28	2.03	2.74	2.22	2.87	2.99	3.93
Masterand N=52	Mean	13.01	10.55	15.76	22.07	16.46	9.15	11.50	15.78	8.46	18.21
	Std. Dev.	4.10	3.91	2.87	3.60	2.51	3.39	2.54	3.41	3.09	3.61
Ppl N=41	Mean	12.31	11.82	12.39	18.02	12.97	7.65	8.39	12.26	7.53	18.51
	Std. Dev.	3.92	3.34	3.99	6.29	4.70	3.53	3.52	3.86	3.89	3.83
Total N=135	Mean	12.90	10.65	14.63	20.67	15.51	9.32	10.78	14.57	8.00	17.58
	Std. Dev.	3.73	3.55	3.53	5.054	3.62	3.51	3.21	3.71	3.33	3.92

**Tabelul nr. 21 Media și abaterea standard a valorilor (Schwartz)
în funcție de respondenți (studenți, masteranzi și ppl)**

Se observă că (Tabelul nr. 21) în cazul persoanelor private de libertate, numai media Tradiționalismului este peste media de referință, în rest toate celelalte medii sunt sub media totală. În cazul Tradiționalismului (respectarea obiceiurilor, conservatorism și respingerea schimbării) este vorba, mai degrabă de diferențele de vârstă între studenți, masteranzi, pe de o parte și persoane private de libertate, pe de altă parte. Se știe că persoanele în vârstă sunt mai tradiționaliste decât cele tinere, ele apropiindu-se mai mult de ritualul și credințele religioase, mai ales dacă acestea sunt femeii și se află într-un mediu ostil, coercitiv.

Pentru a vedea în ce măsură există o diferență semnificativ statistic a mediilor celor trei loturi de respondenți (studenți, masteranzi și ppl) luate două câte două am prelucrat statistic aceste date (Roșca, 2012), obținând următoarele rezultate. Astfel, între studenți și masteranzi există diferențe semnificative statistic numai la Stimulare (studenți: $M = 11.16$; $AS = 2.74$ și masteranzi: $M = 9.15$;

AS = 3.39 între acestea fiind o diferență semnificativă, $t = 3.108$; $df = 92$; p bidirecțional = 0.003) și Securitate (studenți: $M = 15.90$; AS = 3.93 și masteranzi: $M = 18.21$; AS = 3.61, diferența statistică semnificativă între ele fiind $t = -2.958$; $df = 92$; p bidirecțional = 0.004).

Între studenți și persoanele private de libertate, rezultatele obținute confirmă ipoteza propusă, în sensul că, în afară de conformism, în rest toate mediile celorlalte valori fundamentale diferă semnificativ statistic. Între masteranzi și persoane private de libertate nu există diferențe semnificative statistic, în legătură cu mediile valorilor: Conformism, Tradiționalism, Putere și Securitate.

A doua ipoteză se confirmă parțial, întărind convingerea că mediul cultural specific influențează opțiunea și amplitudinea alegerii valorilor fundamentale.

A treia ipoteză presupune o corelație pozitivă semnificativă între inteligența emoțională, scalele compozite ale EQ-i și scalele leadershipului transformațional ale MLQ. Reamintim faptul că scalele compozite ale EQ-i, în concepția lui R. Bar-On (2009) sunt:

- *RAeq*, Intrapersonală conține: Respectul de sine, Conștiința de sine emoțională, Asertivitatea, Independența și Autoactualizarea;
- *EReq*, Interpersonală cuprinde: Empatia, Responsabilitatea socială și Relaționarea interpersonală;
- *ADeq*, Adaptabilității este alcătuită din: Testarea realității, Flexibilitatea și Rezolvarea de probleme;
- *SMeq*, Managementul stresului are în componență: Toleranța la stres și Controlul impusurilor;
- *GMeq*, Starea generală se referă la: Optimism și Fericire.

Cele cinci scale/subscale ale leadershipului transformațional ale MLQ expuse de Avolio și Bass (2009) sunt:

- II, Influență idealizată, conține două subscale:
 - IA, Atribute idealizate;

- IB, Comportamente idealizate;
- IM, Motivație inspirațională;
- IS, Stimulare intelectuală;
- IC, Apreciere individuală.

După cum se observă în Tabelul nr. 22 am calculat coeficientul de corelație Pearson pentru a afla în ce măsură scalele leadershipului transformațional (MLQ) se află în corelație cu subscalele compozite ale inteligenței emoționale din EQ-i.

Corelații		RA	ER	AD	SM	GM
IA N=53	Corelația Pearson	.388**	.220	.293*	.139	.364**
	Sig. (2-tailed)	.004	.114	.033	.321	.007
IB N=53	Corelația Pearson	.327*	.243	.363**	.063	.171
	Sig. (2-tailed)	.017	.079	.007	.652	.221
IM N=53	Corelația Pearson	.231	.172	.376**	.107	.517**
	Sig. (2-tailed)	.096	.219	.006	.445	.000
IS N=53	Corelația Pearson	.392**	.227	.366**	.153	.149
	Sig. (2-tailed)	.004	.103	.007	.275	.288
IC N=53	Corelația Pearson	.251	.281*	.336*	.046	.090
	Sig. (2-tailed)	.070	.042	.014	.744	.523
** Corelația e semnificativă la nivelul 0.01 (2-tailed).						
* Corelația e semnificativă la nivelul 0.05 level (2-tailed).						

Tabel nr. 22 Corelație între scalele leadershipului transformațional – carismatic MLQ și scalele compozite ale EQ-i

Scalele care definesc un lider transformațional corelează semnificativ statistic cel mai mult cu ADeq, adică cu Adaptabilitatea. Astfel, pentru IM, Motivație inspirațională, $r = 0.376$, $df = 51$, $p < 0.01$, pentru IS, Stimulare intelectuală, $r = 0.366$, $df = 51$, $p < 0.01$, iar IB, Comportamente idealizate, $r = 0.363$, $df = 51$, la o probabilitate mai mică de 0.01. Corelații semnificative sunt și între RAeq, scala Intrapersonală și IA, Atribute idealizate, $r = 0.388$, $df = 51$, $p < 0.01$

și IS, Stimulare intelectuală, $r = 0.392$, $df = 51$, $p < 0.01$. La fel între GM, Starea generală, și IA, Atribute idealizate, $r = 0.364$, $df = 51$, $p < 0.01$ și IM, Motivație inspirațională, $r = 0.517$, $df = 51$, $p < 0.01$ găsim corelații semnificative statistic. Sunt și alte corelații mai slabe ($p < 0.05$) între scalele leadershipului transformațional și scalele compozite ale inteligenței emoționale. Este interesant că sunt două scale compozite, ce nu corelează semnificativ cu scalele leadershipului transformațional. Astfel, EReq, scala compozită interpersonală, corelează doar cu IC, Considerație individuală, $r = 0.281$, $df = 51$, $p < 0.05$. Explicația acestei corelații este simplă. Pentru a acorda considerație individuală fiecărui adept, un lider transformațional trebuie să știe să relaționeze și să-și dezvolte calitatea contactelor sale interpersonale. O problemă oarecum neașteptată o reprezintă faptul că scala compozită SMEq, Managementul stresului nu corelează semnificativ statistic cu niciuna dintre scalele inteligenței emoționale. Să nu-și folosească liderii transformaționali, în fapt, lideri informali, ai unor grupuri de studenți și respectiv de masteranzi, inteligența emoțională pentru Toleranța la stres și Controlul Impulsurilor? Ținând cont că dintre cinci lideri transformaționali, patru sunt lideri slabi, manifestând numai o tendință spre acest stil de leadership, iar ultimul este un lider transformațional la limita inferioară, acest lucru ar putea influența rezultatele obținute. Oricum, și a treia ipoteză se confirmă parțial.

Cea de-a patra ipoteză presupune că adepții și liderii transformaționali se vor autoraporta (Testul Schutte) ca fiind mai inteligenți emoțional decât membrii și liderii celorlalte grupuri. În acest scop, am întocmit Tabelul nr. 23.

Analiza acestui tabel ne conduce la concluzia că, la toate cele patru scale ale Testului Schutte, respectiv: Percepția emoțiilor, Managementul propriilor emoții, Managementul emoțiilor altora și Utilizarea emoțiilor, adepții și liderii transformaționali se

autoraportează ca având o inteligență emoțională mai mare decât membrii și liderii celorlalte grupuri. De observat că, la prima scală, grupurile conduse laissez – faire ($M = 35.52$, $AS = 5.39$) au un ușor avans în fața celor conduse tranzacțional ($M = 35.44$, $As = 5.50$). În rest, prevalează stilul tranzacțional înaintea stilului permisiv. Cele trei stiluri de conducere se apropie, din acest punct de vedere, la ultima scală: Utilizarea emoțiilor (transformațional $M = 23.77$, $AS = 3.38$; tranzacțional $M = 22.84$, $AS = 3.78$ și laissez-faire $M = 22.36$, $AS = 3.13$). Este un rezultat normal dacă ne gândim că este scala cu cel mai mare grad de dificultate al Testului Schutte.

Stil leadership		Percepția emoțiilor	Managementul propriilor emoții	Managementul emoțiilor altora	Utilizarea emoțiilor
Transformațional N=54	Mean	38.03	34.94	31.43	23.77
	Std. Dev.	4.11	4.92	4.77	3.38
Tranzacțional N=54	Mean	35.44	32.57	29.47	22.84
	Std. Dev.	5.50	5.42	5.21	3.78
Laissez-faire N=54	Mean	35.52	31.94	26.89	22.36
	Std. Dev.	5.49	4.40	4.31	3.13
Total N=135	Mean	36.47	33.41	29.88	23.14
	Std. Dev.	5.12	5.21	5.12	3.56

Tabelul nr. 23 Inteligența emoțională a membrilor grupului (autoraportare, Testul Schutte) în funcție de stilul de leadership

Această ipoteză este foarte importantă deoarece ea pune în discuție rolul inteligenței emoționale ca determinant al stilurilor de conducere și, pe cale de consecință, a stilului transformațional. Ea postulează că, într-un grup în care inteligența emoțională este scăzută, stilul transformațional nu se poate impune sau se impune cu mare dificultate. Acest grup se pretează, mai degrabă, la un stil tranzacțional. În cazul lucrării de față, aici apare un fenomen de bias.

Grupurile cu stiluri de conducere transformaționale sunt formate din studenți și masteranzi, pe când la cele cu un stil tranzacțional s-au adăugat și cele ale persoanelor private de libertate. Cele cu un stil laissez-faire sunt formate numai din persoane private de libertate. Pentru a analiza acest efect de bias, am întocmit Tabelul nr. 24. Din analiza acestuia se observă că masteranzii se autoraportează ca fiind mai inteligenți emoțional la primele trei scale față de studenți, dar în cazul ultimei scale, Utilizarea emoțiilor, obțin o medie a scorurilor mai mică ($M = 23.57$, $AS = 3.49$), decât cea obținută de studenți ($M = 23.80$, $AS = 2.71$), cu toate că, diferența fiind mică, ea e neglijabilă. În rest, masteranzii și studenții se autoraportează la toate scalele ca fiind mai inteligenți emoțional decât persoanele private de libertate.

Această analiză confirmă efectul de bias despre care vorbeam, dar, în același timp, consolidează teoria lui D. Goleman privitoare la dezvoltarea inteligenței emoționale și a competențelor aferente acesteia.

Tip		Percepția emoțiilor	Managementul propriilor emoții	Managementul emoțiilor altora	Utilizarea emoțiilor
Student N= 42	Mean	36.40	33.11	30.26	23.80
	Std. Dev.	4.07	3.67	3.87	2.71
Masterand N= 52	Mean	38.01	34.67	31.44	23.57
	Std. Dev.	4.05	5.16	4.55	3.49
PPL N= 41	Mean	34.58	32.12	27.51	21.90
	Std. Dev.	6.57	6.27	6.07	4.12
Total N=135	Mean	36.47	33.41	29.88	23.14
	Std. Dev.	5.12	5.21	5.12	3.56

**Tabel nr. 24 Inteligența emoțională a membrilor grupurilor (Testul Schutte)
în funcție de tip (studenți, masteranzi și ppl)**

În cazul persoanelor private de libertate, inteligența emoțională, de facto, e mai redusă. Partea cultivată a acesteia, cu siguranță este estompată, față de studenți și masteranzi. Cei care afirmă că

în cazul persoanelor private de libertate „școala vieții” le cultivă o anumită „șmecherie”, care propune „citirea” cu rapiditate a victimelor unor infracțiuni mărunte, adaptarea rapidă și chiar rezolvarea unor probleme cu conținut emoțional, le răspundem că, dacă erau, cu adevărat, inteligenți emoțional nu intrau în penitenciar. Iată de ce e necesar să ne concentrăm cercetările empirice și asupra unor grupuri diverse și nu numai asupra unor grupuri cultivate (studenți, masteranzi, cursanți MBA).

Confirmarea celei de-a patra ipoteze ne conduce la asumția că liderul transformațional nu poate apărea în orice condiții, ci doar dacă este favorizat de un nivel ridicat de inteligență emoțională a adeptilor.

	Stil leadership	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error Mean
RA	transformațional	48	32.41	2.40	.34
	tranzacțional	55	27.41	4.07	.54
ER	transformațional	48	31.10	2.54	.36
	tranzacțional	55	27.45	5.53	.74
AD	transformațional	48	32.27	3.48	.50
	tranzacțional	55	27.47	4.47	.60
SM	transformațional	48	33.35	2.98	.43
	tranzacțional	55	28.29	5.20	.70
GM	transformațional	48	33.52	2.68	.38
	tranzacțional	55	30.38	4.46	.60

Tabelul nr. 25 Media și abaterea standard a scalelor compozite (EQ-i), a scorurilor atribuite liderilor de către membrii grupurilor, pentru stilul transformațional vs. tranzacțional

Cea de-a cincea ipoteză presupune că liderii transformaționali vor fi considerați de către adepty, mai inteligenți emoțional decât ceilalți. În acest sens, am întocmit Tabelul nr. 25.

Se observă că mediile scorurilor atribuite de către adepții liderilor transformaționali sunt superioare celor atribuite liderilor tranzacționali de către membrii grupurilor lor. Diferențele cele mai mari se manifestă la scala compozită RAeq, Intrapersonală ($M = 32,41$, $AS = 2.40$ pentru transformațional și $M = 27.41$, $AS = 4.07$ pentru tranzacțional) și la Managementul stresului ($M = 33.35$, $AS = 2.98$ pentru transformațional și $M = 28.29$, $AS = 5.20$ pentru tranzacțional). Aplicarea Testului T (Roșca, 2012) confirmă că diferența mediilor obținute este semnificativă statistic, la toate cele cinci scale compozite EQ-i.

În același sens, am procedat și în relația lideri transformaționali versus lideri laissez-faire (Tabelul nr. 26). De data aceasta, diferențele între mediile obținute pentru cele două stiluri de leadership, sunt mai mari. Astfel la scala compozită EReq Interpersonală $M = 31.10$, $AS = 2,54$ la stilul transformațional, față de $M = 21.11$, $As = 5.01$ la stilul laissez-faire.

	Stil leadership	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RA	transformațional	48	32.41	2.40	.347
	laissez-faire	17	24.58	3.80	.923
ER	transformațional	48	31.10	2.54	.367
	laissez-faire	17	21.11	5.01	1.21
AD	transformațional	48	32.27	3.48	.503
	laissez-faire	17	24.47	4.88	1.18
SM	transformațional	48	33.35	2.98	.430
	laissez-faire	17	25.17	5.18	1.25
GM	transformațional	48	33.52	2.68	.387
	laissez-faire	17	23.94	3.84	.933

Tabelul nr. 26 Media și abaterea standard a scalelor compozite (EQ-i) a scorurilor atribuite liderilor de către membri grupurilor, pentru stilul transformațional vs. stilul laissez-faire

Tot așa la Gmeq, Starea generală $M = 33.52$, $AS = 2.68$ la transformațional comparativ cu $M = 23.94$, $AS = 3.84$ la stilul laissez-faire. Testul T confirmă faptul că diferențele dintre aceste medii sunt semnificative statistic (Roșca, 2012).

Cu alte cuvinte, adepții liderilor transformaționali îi evaluează pe aceștia ca având un nivel mai ridicat al inteligenței emoționale, decât în cazul celorlalte stiluri de conducere. Desigur, un rol important în analiza acestei ipoteze îl joacă și componenta carismatică a liderului transformațional. Ne reamintim că adepții liderilor carismatici consideră că acesta posedă o serie de atribute idealizate, printre care, probabil și inteligența emoțională. În cazul liderilor tranzaționali și, cu atât mai puțin în situația stilului laissez-faire, acest fenomen nu se produce și de aceea membrii grupului îi evaluează ca fiind mai puțin inteligenți emoțional. În concluzie, cea de-a cincea ipoteză se confirmă în totalitate.

Ultima ipoteză se referă la rezultatele stilului de conducere, presupunând că leadershipul transformațional motivează adepții pentru a depune un efort suplimentar accentuat, este mai eficient și generează satisfacție ridicată în comparație cu celelalte stiluri de conducere.

Cele trei scale ale MLQ, centrate pe rezultatele leadershipului sunt:

- *EE, Efort suplimentar*, constă în insuflarea din partea liderului, a dorinței subordonaților de a depune un efort mai consistent pentru atingerea unor obiective superioare, deci să facă mai mult decât în mod obișnuit.
- *EEF, Eficiența*, evidențiază pe acei lideri care satisfac interesele profesionale ale membrilor grupului, coordonează optim activitatea grupului, îl reprezintă în fața autorităților și ating standardele de performanță ale organizației.
- *SAT, Satisfacția legată de stilul de leadership*, se referă la faptul că liderul induce, prin atingerea țelurilor propuse,

satisfacție membrilor grupului, lucru care-i poate determina să continue obținerea unor performanțe ridicate.

Pentru analiza acestei ipoteze am luat în considerare scorurile atribuite de membrii grupurilor liderilor informali la ultimele trei scale ale MLQ (Tabelul nr. 27). Se observă că adepții liderilor transformaționali consideră că aceștia le însușă un mai mare efort, sunt mai eficienți și le induc o satisfacție mai mare, în comparație cu membrii grupurilor conduse de lideri tranzacționali și laissez-faire. Este interesant de remarcat că stilul laissez-faire are la SAT, media cea mai mică ($M = 2.94$, $AS = 2.48$) față de media totală ($M = 5.13$, $AS = 2.00$).

Stil leadership		Scale MLQ		
		EE	EFF	SAT
Transformațional N=53	Mean	9.05	11.94	6.03
	Std. Dev.	1.76	1.78	1.17
Tranzacțional N=63	Mean	7.38	9.90	5.03
	Std. Dev.	2.49	3.12	1.89
Laissez-faire N=19	Mean	4.10	6.36	2.94
	Std. Dev.	3.54	4.28	2.48
Total N=135	Mean	7.57	10.20	5.13
	Std. Dev.	2.89	3.39	2.00

Tabel nr. 27 Media și abaterea standard a scalelor privitoare la rezultatele leadershipului (MLQ) în funcție de stilurile de conducere

Acest lucru denotă satisfacția redusă a stilului permisiv, satisfacție măsurată la nivelul membrilor grupului. Tot redus este și efortul suplimentar ($M = 4.10$, $AS = 3.54$) în cazul liderului laissez-faire. La fel și EFF, Eficiența ($M = 6.36$, $AS = 4.28$). Aceste valori sunt, în comparație cu media de referință, respectiv cu valorile mai ridicate ale celorlalte două stiluri de conducere. Dar, în valoarea

absolută, nu putem afirma că stilul laissez-faire este total ineficient și că nu generează o oarecare satisfacție membrilor grupului. În opinia noastră, un grup condus de un lider laissez-faire se autoreglează și preîntâmpină dezinteresul liderului cu o autoasumare de roluri care îi permit grupului să ființeze.

Pentru a testa semnificația diferenței dintre medii la cele trei grupuri de respondenți în funcție de stilul de leadership, am aplicat ANOVA (Tabel nr. 28).

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EE	Between Groups	301.49	2	150.74	25.10	.000
	Within Groups	702.50	117	6.00		
	Total	1004.00	119			
EF	Between Groups	410.16	2	205.08	24.65	.000
	Within Groups	973.13	117	8.31		
	Total	1383.30	119			
SAT	Between Groups	115.02	2	57.51	18.35	.000
	Within Groups	366.56	117	3.13		
	Total	481.59	119			

Tabelul nr. 28 ANOVA aplicată mediilor celor trei stiluri de conducere la scalele EE, EFF și SAT (MLQ)

ANOVA relevă faptul că statistic există o diferență semnificativă între mediile scalelor care se referă la rezultatele stilului de leadership, toate în favoarea stilului transformațional, confirmând în acest fel cea de-a șasea ipoteză.

Analiza datelor obținute ne-a sugerat și o întrebare de cercetare: care sunt cei mai importanți predictorii ai inteligenței emoționale, în legătură cu stilul transformațional?

Model 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748a	.560	.556	2.07
2	.817b	.668	.662	1.80
3	.840c	.706	.698	1.70
a. Predictors: (Constant), AD				
b. Predictors: (Constant), AD, RA				
c. Predictors: (Constant), AD, RA, GM				

Tabelul nr. 29 Regresia în pași multipli

Deoarece regresia în pași multipli este o modalitate de selecție a predictorilor unei variabile dependente pe baza analizei statistice, am considerat variabila dependentă ca fiind leadershipul transformațional și ca variabile independente cele cinci scale compozite ale inteligenței emoționale de la EQ-i (Tabelul nr. 29). Rezultatele obținute ne conduc la concluzia că scala ADeq (Adaptabilitate) are o pondere de 56%, fiind principalul predictor al inteligenței emoționale în leadershipul transformațional. Variația comună a scalelor ADeq (Adaptabilitate) și RAeq (scala Intrapersonală), explică împreună, în proporție de 66%, iar aceste două scale împreună cu GMeq (Stare Generală), adică ADeq + RAeq + GMeq explică împreună 70% din influența inteligenței emoționale asupra leadershipului transformațional.

Orientarea pragmatică a principalului predictor rezultat în urma regresiei în pași multipli, respectiv ADeq, Adaptabilitatea, care are în componență Testarea realității, Flexibilitatea și Rezolvarea de probleme, ne surprinde într-o oarecare măsură, deoarece ne aflăm în zona informală a leadershipului. Studenții și masteranzii, pentru că ei compun grupurile conduse transformațional, au învățat probabil să accentueze asupra „utilității” liderului informal, căruia îi pretind, probabil, să fie purtător de cuvânt, să reprezinte grupul, să fie interfața între grup – profesori sau secretariatul

facultății etc. Era de așteptat ca acest predictor să apară mai degrabă într-o organizație, unde aceste probleme sunt numeroase și acute. Al doilea predictor, RAeq (scala Intrapersonală), se pliază pe leadershipul informal deoarece se referă la atributele liderului: SR, Respectul de sine, ES, Conștiința emoțională, AS, Asertivitatea, IN, Independența și SA, Autoactualizare. Sunt, de fapt, caracteristicile care îl vizualizează clar pe liderul informal. Cu referire la GMeq, Starea Generală, alcătuită din OP, Optimism și HA, Fericire, nu insistăm deoarece are o pondere redusă (cca. 4%) și este un lucru obișnuit ca ea să apară ca predictor și în multe alte situații. Această scală compozită este destul de controversată din punctul de vedere al legăturii sale cu inteligența emoțională. De altfel, criticile aduse EQ-i-ului l-au făcut pe Bar-On să considere Optimismul și Fericirea ca factori facilitatori și nu componente principale ale inteligenței emoționale.

Identificarea și analiza principalilor predictorai ai leadershipului transformațional din perspectiva inteligenței emoționale este un lucru foarte important, deoarece ne clarifică unele aspecte privind, spre exemplu, alcătuirea unui plan de training, respectiv orientarea demersurilor formative privind leadershipul transformațional. De aici, se despid noi direcții de cercetare, fascinante după părerea noastră, dar pe care le vom analiza cu un alt prilej.

8. Stiluri de conducere în sectorul public

Liderul social

În ultima perioadă, literatura din domeniul leadershipului a pus un accent deosebit pe utilizarea modelelor transformăionale ca modalitate de a înțelege rolul pe care liderii îl joacă în realizarea unei schimbări organizaționale semnificative. Majoritatea acestor lucrări sunt scrise din perspectiva sectorului privat, în special cel corporatist. Aici, liderii transformăionali sunt înțeleși ca vizionari și agenți ai schimbării care își „vând” ideile, remodelează și reinventează organizațiile pe care le conduc în vederea obținerii unui profit cât mai mare. Ce înseamnă însă „profit” în domeniul organizațiilor din sectorul public? Spre exemplu, în domeniul administrației publice? Unii consideră că nu există mari deosebiri între sectorul public și cel privat și militează pentru reformularea politicilor guvernamentale în scopul de a le eficientiza după modelul mediului de afaceri privat. Astfel, Van Wart (2003), face o revizuire a literaturii despre leadershipul din sectorul public și consideră că atunci când liderii sunt transformăionali, înseamnă că ei au reușit să pună în mișcare organizațiile publice, de obicei anchilozate, spre noi direcții, având în vedere realizarea unor rezultate notabile. Janet V. Denhardt și Kelly B. Campbell (2006) susțin că transformarea în sectorul public implică clar întrebări normative fundamentale și inevitabile. Dacă în sectorul public leadershipul

ar rămâne cantonat numai pe profit, renunțând la dimensiunea morală a conducerii, la valorile complexe și subiective cum ar fi libertatea, democrația și dreptatea, acest lucru ar cauza mult rău social, în principal, ar îndepărta comunitatea de administrație. Având în vedere numărul tot mai mare de cercetători și practicieni, care fac apel la reafirmarea valorilor democratice ale drepturilor cetățenești, precum și ale serviciilor în interesul public, ca fundamente normative ale administrației publice, ne dăm seama de centralitatea și importanța acestor valori în modul în care căutăm să conducem, să lucrăm și inspirăm pe ceilalți (Frederickson, 1996; King & Stivers, 1998; Schacter, 1997; Terry, 1993, 1998; Wamsley & Wolf, 1996; Denhardt & Denhardt, 2003).

Preocupările de specialitate au dat naștere unui dialog interesant despre bazele normative ale administrației publice, dar nu au fost integrate pe deplin în paradigmele de aplicare ale leadershipului transformațional în sectorul public. Cu alte cuvinte, cum putem și ce ar trebui să facem ca aceste idealuri normative să schimbe modul în care vom percepe leadershipul din sectorul public? Denhardt și Campbell (2006) consideră că leadershipul transformațional din sectorul public ar trebui să conțină explicit norme democratice și rolul cetățenilor atât în formularea, cât și în realizarea scopurilor comune. Prin integrarea elementelor normative se schimbă fundamental modul în care înțelegem natura și responsabilitățile leadershipului din sectorul public la toate nivelurile.

În modelul lui Burns (1978), liderul și adeptul se angajau într-un dialog mutual care transforma și dezvoltă valorile și moralitatea amândouă în vederea conturării unei viziunii de schimbare. Deciziile celor care dețin poziții de conducere în administrația publică afectează, de obicei, colectivități mari de cetățeni, cu mult mai mari decât cei care sunt îndreptățiți să ia decizii în sectorul privat. Pe de altă parte, sectorul public nu este o instituție solitară

și izolată, compusă din lideri și adepți bine definiți. Sunt mai multe niveluri organizaționale și o implicare comunitară continuă, în care cei care sunt lideri într-o echipă, sunt adepți în alta și așa mai departe. Din aceste motive, în sectorul public, este necesar să se acorde o atenție specială acelor pe care îi numim lideri și acelor pe care îi numim adepți.

Extinzând ideea că liderii și adepții includ cetățeni, putem observa mai bine conexiunile dintre leadershipul transformațional, angajament civic și democrație. Ascensiunea morală pe care Burns a accentuat-o în procesul de leadership transformațional se regăsește și la nivelul cetățenilor, al celor cu interese personale în organizațiile guvernamentale sau locale, transformându-i în cetățeni angajați și activi. De asemenea, această ascensiune morală este răspunzătoare pentru refondarea și revitalizarea administrației publice democratice. Pentru a-l cita pe Barber (1984), participarea la dialogul despre valori și scopuri crează comunități de cetățeni, care „sunt uniți mai puțin prin existența unor interese omogene, ci mai degrabă prin educația civică și care sunt capabili de un scop comun și acțiune mutuală prin virtutea atitudinii civice și a instituțiilor implicate” (p. 117).

Liderii publici joacă un rol crucial în acest proces. Facilitând participarea activă și incluzivă, ei contribuie la dezvoltarea spiritului cetățenesc. După Sandel (1996), într-o societate democratică, acesta este un proces prin care cetățenii dezvoltă un simț al apartenenței, al preocupării pentru o legătură morală cu comunitatea lor. Conducerea democratică depinde de dezvoltarea unor cetățeni angajați și implicați și a unei societăți civile în care oamenii lucrează împreună pentru a-și exprima interesele personale în contextul nevoilor comunității (Putnam, 2000).

J.V. Denhardt și K.B. Campbell (2006) elaborează un model normativ de leadership transformațional public. Așa cum este

înfățișat în Figura nr. 30, acesta se îndepărtează de concepțiile clasice în care leadershipul transformațional era considerat ca schimbare numai în sensul eficientizării și este dezvoltat pe concepția lui Burns (1978), respectiv a leadershipului transformațional ca devenire morală. Din această perspectivă, modelul conține elemente ale componentei morale: interacțiune reciprocă și elevație morală, preocupare pentru alegerea și formularea mijloacelor și scopurilor, implicarea deplină a întregii persoane, inspirație, influență bilaterală, etică și valori comune.

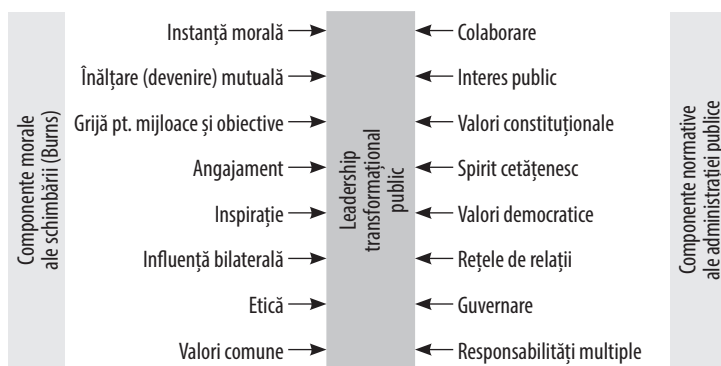


Fig. nr. 30 Modelul leadershipului public transformațional

(după Duhardt & Campbell, 2006)

Modelul se încadrează și în teoria administrației publice normative care ia în considerare factori de interes public: colaborare, valori constituționale, spirit cetățenesc, valori democratice, rețele de relații, niveluri diferite de responsabilitate și o perspectivă a administrației publice ca parte din procesul de guvernare. Doar prin conjugarea celor două abordări bazate pe valori și respectiv, pe componentele normative ale teoriei administrației publice, putem să formulăm o perspectivă completă și viabilă a leadershipului transformațional din sectorul public.

Cu alte cuvinte, leadershipul public necesită atenție la transformare atât ca proces moral cât și ca proces de schimbare. De fapt, în realitate, sunt două fațete ale aceluiași proces. În sectorul public, liderilor li se cere să schimbe și să răspundă unei varietăți de factori din mediul intern și extern. În plus, schimbările din mediul politic, elaborarea și implementarea unor noi politici sociale, nevoile angajaților, schimbările în tehnologie, crizele publice, reducerile bugetare și o varietate de alți factori, cer ca liderii să construiască organizații care să răspundă rapid și cu succes eforturilor de schimbare. Centrarea numai pe latura morală a schimbării în administrația publică este inefficientă și, celui care gândește așa, i se va spune că nu este realist, într-un mediu în care se cer rezultate măsurabile, niveluri multiple de responsabilitate și, în special, în care se face „cât mai mult, cu cât mai puține resurse”.

Dar, toate aceste realități și cerințe nu diminuează importanța elementelor morale, normative din leadershipul transformațional. De fapt, le pune în evidență și cu mai multă acuitate. La ce e bună obținerea de rezultate măsurabile în cazul în care realizarea lor slăbește coeziunea comunității, nevrozează cetățenii sau îi face indiferenți, dezinteresați de problemele comunității și mai puțin capabili de schimbare în viitor?

Schimbarea poate fi realizată printr-un proces care face participanții mai buni și mai capabili, preocupați de împărtășirea unor valori comune. Din această perspectivă, nu este suficient să folosești carisma pentru a convinge oamenii să adopte noi abordări pe care funcționarii publici le consideră a fi bune. Dacă obiectivele solicitate nu sunt morale, fundamentate pe interesul public și nu își au rădăcina în valorile democrației și ale spiritului cetățenesc, leadershipul public eșuează. Cu alte cuvinte, leadershipul transformațional pune accentul atât pe realizarea schimbării cât și pe moralitatea schimbării, adică pe angajarea cetățenilor și

funcționarilor publici în a construi comunități puternice și a realiza obiectivele comune.

Altfel spus, într-o guvernare democratică nu mai este suficient ca liderii să vină cu o idee și apoi să încerce să-i convingă pe alții că este cea corectă. Avem nevoie de lideri care lucrează cu cetățenii pentru a elabora în comun o viziune ancorată în realitate și orientată spre binele public. Este așa numitul *lider social*.

Rolul valorilor profesionale în formarea și evaluarea managerilor publici

După cum am văzut într-un capitol precedent, alături de valorile fundamentale, valorile profesionale pot reprezenta un predictor important al succesului ocupațional. În activitatea de selecție, aplicarea unui chestionar de valori profesionale este necesară pentru a vedea, în ce măsură, candidații sunt ancorați în specificitatea și caracteristicile principale ale funcției de conducere pe care o vor ocupa. În aceeași măsură, opțiunile asupra valorilor profesionale pot constitui un indicator important al formării și evaluării celor care ocupă un anumit loc de muncă. Spre exemplificare, prezentăm o cercetare empirică (Roșca, 2012) asupra procesului de formare și evaluare al managerilor publici.

Scopul principal al Proiectului Phare: Schema Tinerilor Profesioniști (Young Professionals Scheme) a constat în sprijinirea reformei administrației publice din România prin consolidarea și modernizarea funcției publice din România, prin optimizarea procesului de elaborare de politici publice. Cu alte cuvinte, „proiectul pregătește un nucleu de lideri ai unei noi generații în cadrul funcției publice, un corp de manageri și profesioniști în administrația publică, care să fie echidistanți politic și formați profesional în spiritul valorilor și principiilor moderne ale managementului sectorului

public din Uniunea Europeană” (Stănescu și Roșca, 2009, p. 101). Pe scurt, scopul YPS este să recruteze, să selecționeze, să pregătească, să evalueze și să repartizeze în sistemul administrației publice pe cei mai buni candidați. Proiectul s-a desfășurat pe parcursul mai multor ani, formând patru serii de absolvenți. În cele ce urmează, ne vom referi la YPS3.

Demersurile formative în cadrul acestui program au constatat în a furniza tinerilor profesioniști un program complex de:

- instruire teoretică și aplicativă în domeniul managementului public, bazată pe metode și proceduri moderne de formare întâlnite curent în administrațiile altor state europene;
- aplicarea cunoștințelor teoretice în stadii de practică, prin rotație, în instituții publice cu bune practici din România;
- diversificarea experienței profesionale prin parcurgerea unor perioade de stagiu în administrația publică, sau în calitate de studenți ai cursurilor post-universitare în școli și universități de prestigiu în domeniul administrației publice din statele dezvoltate ale Uniunii Europene;
- armonizarea procedurilor și normelor din România cu cele din Uniunea Europeană (Stănescu și Roșca, 2010).

Astfel, prin programul de formare, cursanții sunt puși în situația de a lucra în diferite contexte administrative, la nivel central și local. Ei sunt pregătiți să devină specialiști în managementul public, orientați spre rezultate, ceea ce implică o largă înțelegere a misiunii, a sarcinilor și a responsabilităților pe care le vor avea. Ei trebuie să fie animați de nevoia de îmbunătățire a situației existente, printr-o monitorizare atentă a rezultatelor și printr-o coordonare verticală și orizontală intra- și inter-organizațională.

Pe scurt, principala realizare a proiectului YPS este crearea unui corp de manageri publici, persoane tinere cu studii superioare, capabile să sprijine modernizarea administrației publice, printr-o

noastră viziune stimulată și dezvoltată în cadrul formării, activităților, studiului și experienței practice corespunzătoare. Intenția este ca, prin intermediul unui mecanism de promovare rapidă în carieră, bazată pe merit și realizări, aceștia să avanseze mai repede spre nivelurile superioare ale administrației publice, putând astfel influența mai eficient procesul de elaborare și de luare a deciziilor.

Managerul public conduce, coordonează sau asistă la coordonarea unor activități care, prin natura lor, necesită o perspectivă generală și un nivel de expertiză specific și cuprinzător față de cele avute de celelalte categorii de funcționari publici. Pentru îndeplinirea atribuțiilor, managerului public i se asigură o mobilitate sporită în cadrul instituției în care lucrează (Guvern, Ministere, Autorități Naționale, Consilii Județene sau Primării), activitatea acestuia fiind coordonată de către un înalt funcționar public sau, în cazul în care acesta nu există, funcționarul public de conducere situat pe cel mai înalt nivel din cadrul autorității sau instituției publice respective.

La mijlocul perioadei de formare, după terminarea cursurilor teoretice și începerea perioadei de practică în administrații publice ale unor țări dezvoltate din U.E., cei 108 cursanți în proiectul YPS3 parcurgeau o etapă complexă de evaluare. Astfel, trebuiau să dovedească faptul că și-au însușit la un nivel superior cunoștințele teoretice și că, din punctul de vedere al dezvoltării personale, s-au apropiat din ce în ce mai mult de profilul psihologic agreat al unui manager public.

Printre alte instrumente și probe psihologice, inclusiv probe situaționale, despre care vom vorbi în paragraful următor, cursanților li s-a aplicat și un chestionar de valori profesionale.

- *Chestionarul valorilor profesionale*, pe care l-am aplicat, se bazează pe teoria lui D. Super, potrivit căreia posibilitatea de a performa într-un post specific depinde de compatibilitatea dintre muncă/

sarcini și valorile profesionale personale. Adaptat de către mine împreună cu echipa de proiect pentru populația românească, chestionarul măsoară opțiunile respondenților privitoare la 12 valori profesionale: *Stabilitate, Independență, Câștig Financiar, Influență, Prestigiu, Creativitate, Confort, Spirit Antreprenorial, Dezvoltare Personală, Altruism-Onestitate, Flexibilitate și Relaționare*. El conține cinci secțiuni a câte 12 valori fiecare, în total 60 de itemi. Sarcina respondentului este aceea de a citi cu atenție fiecare item și, într-o primă fază, de a bifa în căsuța din stânga, cu un „x” sau cu un „v” valoarea profesională care îl interesează. După ce parcurge prima secțiune (primii 12 itemi), va reveni la valorile pe care le-a bifat și, în funcție de importanța pe care o acordă fiecăreia dintre ele, va nota în partea dreaptă, în dreptul valorii respective un anumit punctaj din cele 15 puncte pe care le are la dispoziție pentru fiecare secțiune. Respondentului i se atrage atenția că, pentru fiecare secțiune, punctajul însumat al valorilor alese trebuie să totalizeze fix 15 puncte. Acordarea unui punctaj total, 15 puncte în cazul nostru, a fost necesară pentru a determina respondentul să aprofundeze analiza și pentru a preîntâmpina, într-o oarecare măsură, răspunsurile dezirabile. La fel se procedează și pentru cele patru secțiuni rămase. Aplicându-se o grilă, scorurile obținute se totalizează pentru fiecare din cele 12 valori profesionale, conținute în chestionar. Modalitatea de aplicare: autoraportare; timpul de aplicare al probei: 15 minute.

Lotul de respondenți a cuprins 108 de cursanți, cu vârsta între 24 și 35 de ani, cu studii superioare, 46 dintre ei fiind stagii, respectiv cu experiență de până la șapte ani în administrația publică și 62 de respondenți fiind bursieri, adică fără experiență în administrația publică. Nu au fost admiși în proiect persoane cu experiență mai mare de șapte ani, considerându-se că aceștia sunt deja formați și procesul de reorientare al lor ar avea puține șanse

de reușită.

Dacă vom studia cu atenție valorile profesionale propuse de chestionar (Tabelul nr. 17), vom observa că, unele dintre ele, se pliază pe spiritul acțional orientat moral al unui lider social, care corespunde unui manager public. Astfel, în ipoteza avansată rezuma asumția că respondenții vor agreea mai degrabă, altruismul–onestitatea, relaționarea, influența și dezvoltarea personală în detrimentul stabilității, câștigului financiar sau al confortului.

După aplicarea chestionarului și prelucrarea statistică a rezultatelor am întocmit graficul Pareto (Fig. nr. 31)

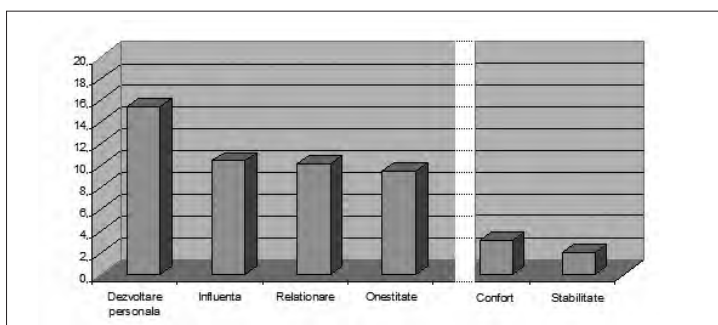


Figura nr. 31 Ierarhia valorilor profesionale la managerii publici, YPS 3

Se observă că ipoteza se confirmă în totalitate. Demersurile formative asupra cursanților le-au dezvoltat acestora valorile profesionale proprii activității unui manager public. Un eșec al formării prefigura un grafic, în care, pe primele locuri, se situau valori profesionale precum Prestigiu, Câștig Financiar și Stabilitate, cunoscut fiind statutul înalt, salariul consistent și faptul că, prin Statutul funcționarilor publici, managerului public i se conferea stabilitatea locului de muncă. Toate acestea ar fi demonstrat atitudini individualiste, egoiste, care nu puteau caracteriza liderul social.

Pentru a avea o imagine mai exactă a valorilor profesionale prezentate în grafic (Tabelul nr. 31) le vom descrie succint:

- *Dezvoltare personală* – curiozitate; cunoaștere; perfecționare; statut intelectual; cercetare; informații de ultimă oră; tehnologie de vârf;
- *Influență* – autoritate; organizare, motivarea și controlul activității altora; decizie; competență profesională; înțelegerea fenomenelor psihosociale;
- *Relaționare* – lucru în echipă; interacțiune socială; prietenie și colaborare; nevoia de afiliere; scopuri comune;
- *Altruism-Onestitate* – încredere; etică; fair-play; generozitate; sensibilitate; principii morale;
- *Confort* – ambianță plăcută; ergonomie; personalizarea locului de muncă; adversitate față de noxe, zgomot etc.;
- *Stabilitate* – conservatorism; statornicie; rezistență la schimbare; siguranța locului de muncă; adversitate față de risc și aventură; precauție.

Se observă că atributele corespunzătoare primelor patru valori profesionale enumerate mai sus, caracterizează portretul agreat al unui lider social. În concluzie, opinăm că investiția formativă în valori este una dintre cele mai sigure strategii educative.

Probele situaționale

Am arătat anterior, că ideea acestei lucrări s-a născut din starea de incertitudine pe care am resimțit-o în legătură cu aplicarea unor metode și tehnici clasice de selecție și evaluare a managerilor. Propunându-mi să îmbunătățesc metodologia existentă am descoperit probele situaționale. Literatura de specialitate este săracă în descrierea și analiza probelor situaționale. Mai degrabă manualele de training (Cole, 2000) descriu niște jocuri, unele chiar lipsite

de sens, pentru dinamizarea cursanților și pentru a-i determina să participe activ la procesul de instruire. Probele situaționale sunt cu totul altceva și încep să fie folosite din ce în ce mai des, atrăgând atenția specialiștilor din resurse umane.

Iată cum este prefigurat (Fig. nr. 32) un proces modern de recrutare și selecție a managerilor în viziunea unui autor român (Constantin, 2004).

După cum observăm, asistăm la un demers mult mai exigent asupra procesului de recrutare și selecție. Interesant este că probele situaționale sunt poziționate spre vârful piramidei care sugerează trierea candidaților, imediat sub interviul cu șeful direct, în cazul nostru cu General Managerul. În felul acesta probelor situaționale li se recunoaște rolul de validare superioară, de sinteză a celorlalte etape. Oricât de elaborate ar fi metodele de selecție tradiționale, în cazul unei funcții de conducere, ele nu vor reuși decât să dezvăluie numai o parte din structura personalității candidatului.



Figura nr. 32 Principalele etape ale procesului de recrutare și selecție a managerilor (Constantin, 2004)

De cele mai multe ori, este partea pe care vrea candidatul să o arate sau aceea pe care vrem noi să o vedem. Există însă o metodă

care ne poate conduce la o cunoaștere mai aprofundată – evaluarea comportamentului de rezolvare a unei sarcini – o sarcină concretă, specifică postului/funcției pentru care se face selecția, bine elaborată și cu posibilități de operaționalizare pertinente. Aceasta este proba situațională. Este o probă mai complexă, foarte laborioasă, dar în cazul procesului de selecție al managerilor publici își găsește cu prisosință justificarea.

Iată câteva tehnici situaționale:

- a. *Interviul situațional* constă, în principal, în punerea candidatului în fața unei situații ipotetice, dar probabilă, orientate spre viitor, legată de contextul postului pentru care candidează. Într-o altă variantă (Zlate, 2008), candidatul este invitat să facă analiza și să-și expună părerea despre o situație întâmplată și căreia a trebuit să-i facă față, apelând la abilitățile sale de a rezolva problemele. Iată un exemplu: „Ce măsuri întreprindeți în situația în care aflați că firma concurentă se pregătește să scoată pe piață un produs similar cu al dvs., dar mai performant?” sau „Cum procedați dacă aflați că sindicatul este pe cale să declanșeze o nouă grevă în scopul îmbunătățirii condițiilor de muncă și pentru majorarea drepturilor salariale?”

Cu acest prilej, pot fi reliefate aspecte concrete despre experiența candidatului, abilitățile pe care le posedă cu privire la rezolvare a unor probleme, atitudinile sale, capacitatea de analiză și sinteză etc.

Desigur, interviul situațional presupune elaborarea unor întrebări mult mai complexe, bazate pe cunoșterea în detaliu a specificității postului vacant. Este o activitate laborioasă care pretinde o implicare majoră a specialistului din Departamentul de Resurse Umane, în problemele organizației pentru care lucrează.

- b. *Testul situațional* este o achiziție relativ recentă a tehnicilor de selecție a managerilor. Se centrează pe manifestări comportamentale direct observabile ca răspuns la diferite sarcini concrete, care sunt puse în fața candidatului. Se obțin elemente de autenticitate cognitivă și atitudinal-comportamentală, devenind important nu ce declară candidatul, ci conduita sa concretă și pe deplin observabilă în legătură cu soluționarea unor probleme reale cu care se va confrunta în activitatea sa viitoare (Zlate, 2008).

Există nenumărate exemple: Testul „In Basket” oferă subiectului „un coș”, o mapă a unui manager în care sunt adrese, scrisori, notificări, somații etc., la care candidatul trebuie să răspundă; Testul „Jocul de-a întreprinderea”, în care candidații primesc diferite roluri (director de producție, șef de departament marketing, contabil șef etc.) pe care candidatul trebuie să știe să le joace etc. *Testul situațional* se desfășoară individual și în scris. El este mai apropiat de realitate, acordă o mai mare libertate candidatului, acesta având posibilitatea de a-și expune abilități, atitudini, deprinderi și date din experiența proprie.

Chiar dacă presupune o mai mare apropiere a candidatului de realitate, respectiv rezolvarea unor situații concrete cu care probabil se va confrunta efectiv, în cazul testului situațional regăsim o serie de puncte vulnerabile, ca și în cazul interviului situațional. Este încă slab structurată evaluarea răspunsurilor date de candidat. De obicei se folosește o fișă de evaluare, dar numai un bun evaluator poate să stabilească cu acuratețe punctajul care să facă diferența dintre mai mulți candidați. Evaluarea candidatului făcută de psiholog poate fi comparată cu cea făcută de un supervisor independent, dar bun cunoscător al problematicii cu care este confruntat candidatul.

- c. *Dezbaterea situațională* presupune participarea a patru-șapte candidați asistați de doi examinatori. Un număr mai mic de patru candidați, din experiența proprie, nu permite dezvoltarea unor discuții aprinse și deci reduce gradul de validitate al probei. În cazul în care am avut numai trei candidați pentru postul de manager scos la concurs am rugat un coleg (Area Sales Manager), instruit în acest sens, să joace rolul unui candidat autentic, dar care mai degrabă să-i stimuleze pe ceilalți, decât să-și pună în valoare propriile-i calități. Dacă numărul candidaților este mai mare de șapte se pot face două grupe, care vor fi examinate separat.

Fiecărui candidat i se înmânează o foaie de hârtie, pe care se află prezentat un exercițiu situațional, același pentru toți candidații. Exercițiul este o întâmplare foarte apropiată, adesea identică cu o situație cu care s-a confruntat organizația și care a pus în valoare abilități manageriale. Este vorba despre intervenție rapidă, organizare, măsuri de urgență etc. Candidații sunt avertizați că nu pot cere informații suplimentare în legătură cu cazul prezentat și că, pe tot parcursul exercițiului, trebuie să ignore prezența examinerilor (observatorilor), interacționând numai între ei. Pentru a li se facilita interacțiunea „față în față”, de regulă sunt așezați la o masă în semicerc. După ce subiecții parcurg și analizează textul, de comun acord stabilesc momentul începerii debaterii. Sunt ghidați de trei, patru cerințe scrise în subsolul paginii pe care au primit-o, de genul:

Precizați:

- Elementele structurale ale cazului prezentat;
- Măsurile de urgență și etapele soluționării cazului;
- Analiza responsabilităților și diminuarea pierderilor;

- Măsurile care se impun pentru prevenirea repetării unui astfel de incident.

Dezbaterile durează între patruzeci și cincizeci de minute. Evaluatorii au la dispoziție o fișă de evaluare unde consemnează date privind participarea candidaților.

- d. *Proba situațională complexă* este mult mai elaborată și presupune o alocare mare de resurse. Ea constă în observarea și evaluarea atentă, de regulă cu doi, trei supervizori independenți, a candidaților puși în ipostaza de a face față cu succes unei situații intempestive și complexe din activitatea lor. Pentru ca o serie de detalii să nu se piardă și pentru a avea posibilitatea interpretării cât mai obiective a activității participanților, se recomandă înregistrarea video a probei. Ea poate fi desfășurată în cadrul unui teambuilding pentru evaluarea managerilor companiei sau „în laborator” pentru cazul selecției viitorilor manageri. Vom exemplifica două probe situaționale complexe în evaluarea formării managerilor publici (Roșca, 2012). În mod concret este vorba despre angajarea unei echipe de manageri publici de a răspunde prompt unei situații urgente: de a elabora un plan de măsuri de urgență, o schiță de proiect cu finanțare U.E. cu șanse mari de eligibilitate, de a construi o machetă care, pusă în fața factorilor de decizie, să-i convingă de necesitatea finanțării proiectului etc. Modul de înțelegere a problemei, activismul, colaborarea cu ceilalți, distribuirea sarcinilor, grija pentru detalii, competențele emoționale, proiectarea riscurilor, asumarea greșelilor și multe altele se pot vedea pe viu, cu ocazia probelor situaționale complexe.

Referindu-ne, în continuare, la proiectul YPS3, cei 108 de cursanți au fost convocați, cu câteva zile înainte de susținerea probei situaționale, pentru clarificarea câtorva aspecte:

1. Prezentarea modului în care trebuie să abordeze o probă situațională. Ca exemplu s-a ales tema: „Construirea unui pasaj subteran pentru autovehicule într-o intersecție urbană cu trafic intens”. S-au discutat cele trei sarcini: propuneri privind luarea unor măsuri de urgență de descongestionare a traficului în timpul construirii pasajului; construirea unei machete din materiale comune (cartoane, bețe de chibrit, sfoară, lipici, marker de diverse culori, pioane, truse acuarele școlare, bolduri, agrafe etc.) și elaborarea unei schițe de proiect de accesare a fondurilor europene pe această temă.
2. Formarea echipelor. Proba situationala se pretează foarte bine pentru a observa și evalua lucrul în echipă. Este unul dintre principalele avantaje ale acestei probe. Ținând cont de faptul că un manager public poate, într-o oarecare măsură, să-și aleagă echipa, dar sunt și cazuri când el trebuie să lucreze împreună cu persoane mai puțin agreate, s-a aplicat un algoritm destul de complicat (Stănescu & Roșca, 2010) pentru a se forma 12 echipe cu câte 9 membri fiecare. După ce echipele au fost formate, cursanților li s-a sugerat să se întâlnească informal în cadrul echipei din care fac parte pentru a-și distribui rolurile și de a-și creiona strategia.
3. Timpul propus pentru efectuarea probei situaționale, cu cele trei componente ale sale, a fost de două ore și 30 de minute. La sfârșitul acesteia, poate fi aplicat timp de 40 – 60 de minute, un instrument 360° pentru indentificarea stilului de conducere al fiecărui membru al echipei (MLQ sau Chestionarele Bales). În cazul de față am aplicat Chestionarul Bales (Stănescu & Roșca, 2010). Nu vom insista asupra acestui instrument deoarece, în lucrarea de față, ne-am propus să atragem atenția numai asupra probei situaționale ca modalitate eficientă de evaluare și, eventual,

de selecție a candidaților care aplică în vederea ocupării unei funcții de conducere.

Pentru evaluarea formării cursanților proiectului YPS3, celor 12 echipe li s-a aplicat una dintre cele două teme ale probei situaționale, înmânându-se fiecărui membru al echipei un exercițiu tematic asupra unui subiect de actualitate, un incident critic căruia, o echipă de manageri publici trebuie să-i facă față. Tema 1 („Podul”) se referă la distrugerea unui pod comunal de către o viitură, iar Tema 2 („Teren de joacă”) presupune amenajarea unui teren de joacă pentru copiii unei comune lipsiți de sprijin parental, părinții fiind plecați la muncă în străinătate. Iată prezentarea celor două teme:

TEMA 1 – PODUL

Sunteți o echipă de manageri publici în cadrul primăriei comunei Adâncata, jud. Argeș. Cu o seara în urmă, în jurul orei 22:00, paznicul primăriei a primit o notă telefonică cu avertizarea : „Cod portocaliu, pericol de inundații!”. S-a gândit o clipă să-l anunțe pe Domnul Primar, dar la ora aceea, i-a fost teamă să nu-l deranjeze. Și-a spus că au mai fost avertizări din astea și nu s-a întâmplat nimic. Mai bine așteaptă până mâine când vor veni toți șefii la lucru și de aceea, nu a făcut nimic.

Între comuna și satul Bucov curge liniștit pârâul Șipot pe care vara de obicei, poți să-l treci sărind din piatră-n piatră. Numai că acum, spre dimineață, pârâul s-a umflat strângând viiturile din amonte. A adus crengi, pietre și trunchiuri de copac și a rupt în cele din urmă, singurul podeț care făcea legătura între sat și comună.

Dimineața, când copiii nu au mai putut ajunge la școală și când, cei câțiva săteni din Bucov nu au mai putut veni la serviciu, s-a dat alarma. Podul este distrus în totalitate, iar nivelul apei se menține constant la limita de inundație. Acum, pentru a ajunge în comună,

sătenii din Bucov trebuie să ocolească cca. 12 km pe un drum forestier, greu accesibil mașinilor Salvării sau Pompierilor.

Ținând cont de împrejurările expuse, sarcina pe care o aveți este:

- Propuneți un set de măsuri de urgență pentru remedierea temporară a situației de criză. Dacă considerați necesar, faceți propuneri privind preîntâmpinarea pe viitor, a unei situații asemănătoare.
- Întocmiți o schiță de proiect de accesare a fondurilor europene, cu șanse de eligibilitate (obiective, activități, resurse, buget, rezultate, evaluări și raportări) privind construcția unui pod modern în locul celui distrus.
- Pentru a fi mai convingători în fața factorilor de decizie și pentru a putea explica anumite detalii, construiți din materialele pe care le aveți la dispoziție, o machetă a podului pe care vă propuneți să-l construiți, luând ca punct de plecare schița cadastrală care este atașată. Succes!

TEMA 2 – TEREN DE JOACĂ

Sunteți o echipă de manageri publici în cadrul primăriei comunei Blejeni, jud. Neamț. În comună, o mare parte din populația tânără a plecat să muncească în străinătate. Au ramas bătrânii și copiii. Cei care suferă cel mai mult sunt copiii. Au devenit triști, pesimiști, marcați de lipsa părinților. Rezultatele școlare sunt slabe. Educatoarele, învățătorii și profesorii din comuna se plâng de o serie de manifestări atipice vârstei lor: tendință spre izolare și închidere în sine, negativism, accese de furie nemotivate, dezinteres față de învățătură, tendință spre abandon școlar și chiar gânduri suicidare. Lipsa afecțiunii parentale și slabele demersuri educative ale bunicilor conduc, încet dar sigur, la traumatizarea acestor copii.

Ținând cont de împrejurările expuse, sarcina pe care o aveți este:

- Propuneți un set de măsuri de urgență pentru remedierea temporară a situației. Dacă considerați necesar, faceți propuneri privind colaborarea cu factorii răspunzători de acest domeniu la nivel județean.
- Întocmiți o schiță de proiect de accesare a fondurilor europene cu șanse de eligibilitate (obiective, activități, resurse, buget, rezultate, evaluări și raportări) privind construirea unui teren de joacă pentru copii.
- Pentru a fi mai convingători în fața factorilor de decizie și pentru a putea explica anumite detalii, construiți din materialele pe care le aveți la dispoziție, o machetă a terenului de joacă la scară, sau cel puțin, păstrând proporțiile, pe baza proiectului pe care l-ați întocmit și luând ca punct de plecare schița cadastrală a terenului pus la dispoziție de Primărie și datele statistice privind vârsta copiilor din comună. Succes!

Specificul probelor situaționale constă în ancorarea cât mai accentuată a acestora în actualitate. Pe cât e posibil, ele trebuie să permită confruntarea candidaților cu probleme reale ale managerilor publici. În perioada în care s-a desfășurat evaluarea (iulie – septembrie 2008) ambele teme erau de actualitate. Inundațiile distruseseră drumuri și poduri comunale, iar exodul celor care căutau un loc de muncă în afara țării atinsese apogeul. Așa încât s-a respectat prima condiție a unei probe situaționale, aceea de a fi credibilă și a motiva candidații pentru a o trata cu seriozitate.

La fiecare temă era atașată o schiță de plan cadastral de la nivelul comunei, candidații probându-și în acest fel capacitatea de a „citi” și a analiza o hartă. Materialele pe care le aveau la dispoziție pentru confecționarea machetei erau rechizite, lucruri obișnuite

sau unelte comune (ciocan, patent, cutter). Sala în care se desfășura proba situațională a fost prevăzută cu un calculator cu acces la internet. Desfășurarea probei a fost înregistrată video.

Pentru a se putea evalua cu acuratețe interacțiunile care se conjugă la nivelul echipei, în cadrul probei situaționale, s-a apelat la o metodă mai analitică, respectiv Categoriile Bales. Rezultate în urma unei analize factoriale laborioase, Bales (1950) împarte interacțiunile dintre membri echipei în trei domenii: socio-afectiv pozitiv, al orientării în sarcină; și socio-afectiv negativ. În total R.F. Bales identifică douăsprezece categorii după cum urmează:

Domeniul socio-afectiv pozitiv

1. *Manifestarea solidarității* – exprimă atașamentul afectiv față de echipă. Exemplu: cuvinte „drăguțe”, complimentări decente la adresa unui membru al grupului, prezentarea unor felicitări, exprimarea stimei, aprobării, respectului. Tot aici se pot înscrie eforturile de înțelegere amiabilă depuse de componenții echipei, precum și cele de realizare ale unui acord.
2. *Manifestarea destinderii* – cuprinde interacțiuni privind reducerea tensiunii. Se includ în această categorie manifestările de destindere, de bucurie, de menținere a unui ton hedonic optim, dar întotdeauna lipsit de insinuări.
3. *Aprobarea pasivă* – constă în acordul pasiv privind decizia. În această categorie se înscriu interacțiunile prin care un membru al grupului nu caută nici să se afirme, nici să se pună în valoare. El își dă acordul pasiv fără a se împotrivi (yes man), exprimându-se minimal atât verbal, cât și gestiv. Se poate face o confuzie cu prima categorie. Astfel, dacă cineva manifestă un acord cu vigoare și seriozitate, uneori aducând argumente suplimentare în susținerea acordului, atunci ne situăm în prima categorie.

Domeniul orientării în sarcină

4. *Aducerea sugestiilor* – constă în dirijarea discuției, reliefaarea punctului propriu de vedere, fără să caute să-și pună în inferioritate partenerii și fără să intre în polemică cu aceștia. Exemplu: „propun ca noi...”, „acum este momentul să ne oprim...”, „cred că am lămurit această „problemă” și propun să trecerem la următoarea”, „nu am discutat încă problema...”.
5. *Exprimarea unei opinii* – cuprinde evaluarea prin care membrii grupului stabilesc un sistem comun de valori pentru a se adapta la situația concretă. În această categorie se includ interacțiuni care exprimă o opinie, o dorință, o valoare. Exemplu: „Consider că ai dreptate”, „aici cred că greșim deoarece...”. Tot aici se clasează interacțiunile care sunt raționamente („pe cale de consecință rezultă că...”), care presupun exprimarea unor sentimente („sunt bucuros că am lămurit acest aspect”), a unei dorințe („aș dori să aprofundăm analiza acestei probleme”), sau o interpretare a unei situații („deci am ajuns la concluzia că această problemă este o prioritate”).
6. *Aducerea de informații* – aici sunt cuprinse orice aspecte care conțin o informație, care explică ceea ce vrea să se zică, care repetă sau confirmă cele spuse mai înainte. Sunt incluse de asemenea, orice aspect care atrage atenția cuiva pentru a vorbi, sau care reamintește tocmai ce s-a zis. Aspectele clasate aici vor fi neutre din punct de vedere emoțional. Astfel, sunt intervenții care nu sunt imperative, dar se pretind obiective. De exemplu „Tocmai ai remarcat că...” sau „Sunt exact... minute decând am început...” Din observații rezultă că aspectele consemnate aici durează, ca timp, mai mult decât cele care aparțin celorlalte categorii.

7. *Solicitarea de informații* – în această categorie se includ, în general, solicitările de informații, lămuriri, confirmări. Intervențiile încep cu formula de genul: „Poftim?” sau „Ce vrei să spui?”, „Ei, și mai departe?”, „Deci, ești sau nu ești de acord?”
8. *Solicitarea unei opinii* – cuprinde solicitări de opinie, de aprecieri de tipul: „Ce crezi despre ...?” Tot aici se clasează intervențiile care cer să interpretezi o atitudine a unui membru al grupului („De ce presupui că el nu are dreptate?”). Și unele pauze care sunt de fapt o întrebare pusă asupra situației sau atitudinii, merită să fie încadrate în această categorie.
9. *Solicitarea sugestiilor* – se referă la interacțiuni privind controlul situației din punct de vedere instrumental. Se pot include aici solicitări de sugestii, apeluri către o direcție de tipul: „Ce propui?”, „Cum am putea face asta?”, „Ce implicații ar putea apărea?”. Dacă aceste apeluri iau o tentă emoțională, atunci aceste acte trebuie să fie incluse într-o altă categorie (11 sau 12).

Domeniul Socio-afectiv negativ

10. *Dezaprobararea pasivă* – consemnează interacțiuni de dezacord pasiv privind decizia. Aici se pot clasa aspectele prin care subiectul nu răspunde, prin care refuză să se angajeze sau rămâne indiferent. Un membru al grupului poate da din cap dezaprobat, poate spune: „Nu sunt de acord” sau „Argumentul tău nu este convingător”, fără să se justifice. Spune „nu” și atât.
11. *Manifestarea tensiunii* – cuprinde interacțiuni, ce inițiază sau mențin tensiunea, nevoia de ajutor. Această categorie reunește aspecte ale interacțiunii membrilor grupului care denotă anxietatea, frustrarea, sentimentul de culpabilitate.

Spre exemplu, acte prin care subiectul se acuză („eu sunt de vină”), se umilește, acționează cu exces de scrupul datorat fricii de un altul („aveți grijă, că iar o să țipe șeful”), prin care recapătă favoarea unui partener, prin care exagerează o atitudine pentru a arăta că este nemulțumit, nefericit, singur sau de neînțeles („iar mă puneți pe mine în offside și voi vă dați de-o parte”).

12. *Manifestarea antagonismului* – exprimă interacțiuni de opoziție, actele prin care subiectul caută să se afirme punând în umbră pe altul („Crede-mă că la chestia aceasta mă pricep mai bine decât tine!”). Se mai clasează aici comportamentele care exprimă voința de a domina, de a dirija, agresivitatea contra autorității, ironia mușcătoare, bârfa, aroganța, amenințarea („vei regreta profund că ai spus asta despre mine!”), mânia.

Pentru fiecare echipă s-a alcătuit o Fișă de evaluare în care, pe orizontală erau trecute cele 12 categorii Bales, iar pe verticală erau trecuți cei nouă membri ai echipei. Trei evaluatori, un psiholog și doi experți în domeniul administrației publice notau independent comportamentul cursanților în timpul desfășurării probei situaționale. În prealabil, celor doi experți li s-au adus la cunoștință caracteristicile categoriilor Bales, baremul și modul de notare. După finalizarea probei situaționale, cei trei evaluatori, de comun acord, au atribuit o notă pentru fiecare dintre cele trei sarcini ale probei situaționale (măsurile de urgență, schița unui proiect accesare de fonduri europene și macheta), media acestora constituind nota generală a echipei. Totodată, s-a atribuit câte o notă pentru fiecare membru al echipei.

În situația în care evaluatorii consideră mult prea complicată însușirea și utilizarea categoriilor Bales, se poate alcătui o Fișă de evaluare mai simplă. Iată, spre exemplu, o Fișă de evaluare a

participării cursanților la o dezbateră situațională, cu prilejul altui proiect, alcătuită în colaborare cu conf.univ.dr. Gheorghe Florian (Tabelul nr. 33).

Fișă de evaluare					
	Comportament	Cursant 1	Cursant 2	Cursant 3	Cursant 4
1	Identifică aspectele subtile ale situației puse în discuție.				
2	Analizează cazul ținând cont de elementele importante.				
3	Dovedește capacitate de analiză și sinteză în prelucrarea datelor semnificative.				
4	Este intuitiv, logic, perspicace, caută și soluții alternative.				
5	Are în vedere reglementările în vigoare.				
6	Este convingător, ascultă atent interlocutorii, dovedește flexibilitate.				
7	Urmărește soluții cu efecte pe termen lung.				
8	Caută soluționarea problemei, nu „învingerea” adversarilor.				
9	Manifestă control asupra gesticii și posturii.				
10	Ține cont de factorul timp (evalează urgența situației).				
	Total				

Notă: fiecare evaluator va nota propriul punctaj conform observațiilor făcute în timpul dezbaterii de grup (un „x” în dreptul fiecărei caracteristici constatate); după finalizarea dezbaterii, evaluatorii discută punctajul acordat fiecărui candidat și stabilesc, de comun acord, nota finală

Fig. nr. 33 Fișă de evaluare

Prelucrarea statistică a datelor obținute în urma aplicării probei situaționale poate fi pusă în corespondență cu stilul de conducere al fiecărui membru al unei echipe, rezultat în urma aplicării Chestionarelor Bales (Mureșan, 1980) sau MLQ. Cu un alt prilej (Stănescu & Roșca, 2010) am făcut acest lucru. Acum ne interesează elemente care pot valida proba situațională. Astfel, am pornit de la ipoteza că, dacă proba situațională propusă este proprie domeniului administrației publice, atunci înseamnă că experiența anterioară în acest domeniu, va reprezenta un factor favorizant și deci,

ne vom aștepta ca stagiarii (cursanții cu experiență în administrația publică de până la șapte ani) să obțină o performanță superioară în comparație cu bursierii (fără experiență în administrația publică).

În acest scop am întocmit graficul din Fig. nr. 34.

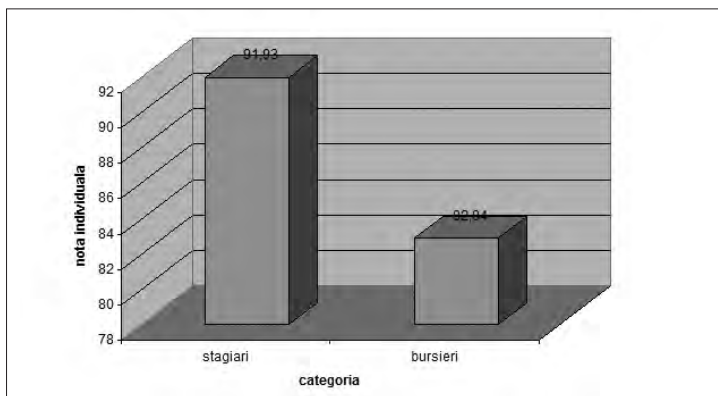


Figura nr. 34 Comparare între performanța stagiarii și cea a bursierilor la proba situațională, YPS 3

Se observă că stagiarii ($M=91.93$, $A.S.=5.87$) au obținut o medie a notelor individuale mai mare cu 9 puncte decât bursierii ($M=82.94$, $A.S.=8.23$). Ipoteza de la care am pornit, se confirmă în totalitate și, aspect important, proba situațională avansată are un grad de validitate ridicat.

În legătură cu aplicarea probelor situaționale supunem atenției câteva aspecte:

- Probele situaționale vizează cunoașterea personalității subiectului în condiții foarte apropiate de cele reale. Adevărata personalitate a unei persoane se vede cu prilejul confruntării acestuia cu un incident critic. Față de răspunsurile dezirabile obținute la chestionare sau la inventare de personalitate, probele situaționale permit o cunoaștere aprofundată.

- Dificultatea probelor situaționale constă în modul de elaborare al acestora. Dacă ne referim la selecție, psihologul trebuie să analizeze temeinic fișa postului vacantat și să imagineze o situație ipotetică, cât mai aproape de realitate, care să presupună o rezolvare imediată, spontană (cu cât e mai spontană, cu atât e mai sinceră), bazată pe mobilizarea resurselor și pe punerea în acțiune a cunoștințelor și competențelor celui evaluat.
- Scorarea probelor situaționale este o problemă la fel de dificilă. Psihologul trebuie să elaboreze o „Fișă de evaluare”, să contorizeze cu acuratețe ezitățile, tatonările, erorile, omisiunile, să fixeze bareme clare și sensibile, adică să reușească să departajeze clar participanții. Datorită complexității unor probe este necesară înregistrarea video a acestora, pentru a putea reveni și a stabili cu exactitate aportul fiecăruia la îndeplinirea sarcinii. De obicei, un singur observator nu este de ajuns. Sunt necesari 2-3 observatori și o instruire inițială a acestora asupra modului de notare în conformitate cu principiile docimologice..
- De obicei, probele situaționale complexe consumă resurse financiare importante și deci și rezultatele obținute trebuie să justifice costurile. De aceea, ele se aplică în procesul de selecție pentru funcții de conducere sau, cum a fost cazul de față, în procesul de evaluare a formării managerilor.

Influențe și determinări ale inteligenței emoționale asupra stilurilor de conducere ale managerilor publici. Cercetare empirică

Managerul public manifestă o serie de caracteristici specifice. Prima, rezidă în mobilitatea sa. El poate face parte din echipe

constituite ad-hoc, pentru îndeplinirea unei sarcini, ca peste puțin timp, echipa să se destrame și managerul public să treacă la conducerea sau ca membru într-o altă echipă. Uneori, el poate face parte, în același timp, din două sau mai multe echipe. O altă caracteristică se referă la faptul că lucrează în domeniul public. Față de cel privat, domeniul public este mai permisiv, fără rigori deosebite asupra standardelor de calitate, dar cu preocupare deosebită asupra drepturilor cetățenești și principiilor democratice. Adepții managementului public sunt chiar cetățenii și, de aici, dificultatea de a se adresa, a influența și a-și exercita atribuțiile asupra unui grup mare de oameni, neomogen, cu valori, atitudini și comportamente diversificate, cu un spirit civic, de obicei, scăzut etc. Cu alte cuvinte, rolul unui lider în spațiul public e mult mai dificil decât al unui lider din domeniul privat. În fine, o altă caracteristică ține de pragmatism. Pentru a fi eficient el trebuie să devină un lider social, orientat spre binele public sau spre binele comunității atribuite. Politicile publice pe care le propune trebuie să fie neapărat morale (Burns, 1978). Numai astfel poate fi atins „binele public”, o sintagmă altfel greu de definit.

Cercetarea empirică de față se referă la cursanții YPS4, din păcate, ultima serie a unui proiect european, care-și propunea formarea de manageri publici, care să aducă un suflu nou în activitatea din administrația publică.

Ne-am propus atingerea următoarelor obiective:

- a. Identificarea stilului de leadership dominant la cursanții programului de formare pentru manageri publici;
- b. Studiul relației dintre inteligența emoțională și stilul de leadership;
- c. Relevarea principalilor predictorii ai leadershipului transformțional din perspectiva influențării sale de către inteligența emoțională;

- d. Identificarea principalilor predictorii ai eficienței leadershipului.

În cadrul proiectului YPS 4, cursanții au parcurs o etapă de selecție jalonată de profilul psihologic al managerului public (YPS 3). După etapa de selecție, modulele de formare și dezvoltare a inteligenței emoționale și de orientare a cursanților spre leadershipul transformațional, ne conduc la asumția că respondenții cercetării vor dovedi un nivel peste medie, atât al inteligenței emoționale, cât și în privința abilităților leadershipului transformațional. Pornind de aici putem propune următoarele ipoteze:

Ipoteza 1. Dacă presupunem că etapa de formare și-a atins scopul, ne vom aștepta ca respondenții să se autoraporteze preponderent în spectrul transformațional al stilurilor de leadership, depășind populația normativă.

Ipoteza 2. Dacă presupunem că inteligența emoțională determină stilul transformațional, ne vom aștepta să existe o corelație pozitivă între aceasta și spectrul transformațional al leadershipului.

Experiența de până acum în domeniul studierii influenței inteligenței emoționale asupra liderului transformațional ne sugerează și o abordare exploratorie legată de ultimele două obiective ale cercetării, anticipând încă o ipoteză:

Ipoteza 3. Dacă primele două ipoteze se confirmă, înseamnă că, prin metoda regresiei în pași multipli, putem stabili care dintre scalele compozite ale inteligenței emoționale determină semnificativ leadershipul transformațional și constituie principalii predictorii ai acestui stil de conducere.

Pentru verificarea ipotezelor propuse am aplicat:

- *Multifactor Leadership Questionnaire*, elaborat de Bruce Avolio și Bernard Bass (2009), forma scurtă, cu 45 de itemi se scorează 12 scale, nouă scale și subscale evaluează stilul de leadership, iar trei scale măsoară performanța și rezultatele asociate acestor

componente. Foaia de răspunsuri utilizează o scală cu cinci opțiuni (0 – Deloc, 1 – Foarte rar, 2 – Câteodată, 3 – Destul de des, 4 – Frecvent sau chiar întotdeauna). Modalitatea de administrare: autoraportare. Nu există o limită de timp strictă privind completarea răspunsurilor. În cadrul standardizării, în România, s-a constatat o medie de 17 minute per probă. În cazul nostru nu s-a depășit o limită de 25 minute. Instructajul s-a făcut în concordanță cu recomandările autorilor (Avolio și Bass, 2009, p. 51), respondenții fiind asigurați de păstrarea confidențialității.

Scorarea s-a făcut electronic, prin intermediul S.C. Testcentral S.R.L. Fiecare participant a primit un raport individual. Varianta românească a fost adaptată de către Dragoș Iliescu, Felicia Beldean și Filaret Sintion.

- *Emotional Quotient Inventory (EQ-I)*, elaborat de Reuven Bar-On (1997, 2004). Proba conține 133 de itemi, iar foaia de răspunsuri utilizează o scală cu cinci opțiuni (de la „Neadevărat pentru mine” la „Adevărat pentru mine”). Modalitatea de administrare: autoraportarea. Nu există o limită strictă de timp privind completarea răspunsurilor. Autorul consideră că aceasta nu poate depăși 40 de minute (Bar-On, 2009, p. 32). În cazul nostru nu a depășit 33 de minute. Instructajul a fost elaborat cu respectarea principiilor cunoscute (clar, concis, structurat), subiecții primind asigurări asupra confidențialității răspunsurilor.

Scorarea s-a făcut electronic prin intermediul S.C. Testcentral S.R.L. Fiecare respondent a primit un raport individual. Varianta românească este adaptată de Raluca Levinți și Dragoș Iliescu.

Lotul de respondenți cuprinde 101 de cursanți din cadrul proiectului YPS 4, dintre care 40 sunt bărbați și 61 sunt femei. Lotul este relativ omogen. Respondenții sunt tineri, majoritatea între 26 și 30 de ani, cu un nivel apropiat al pregătirii școlare și, în special, cu un profil psihologic asemănător datorită etapei de selecție.

Rezultate și discuții. Cu privire la verificarea *primei ipoteze*, care presupunea că, dacă etapa de formare a cursanților și-a atins scopul, atunci ne vom aștepta ca respondenții să se autoraporteze preponderent în spectrul transformațional de leadership, depășind populația normativă, prelucrarea statistică ne-a condus la următorul grafic (Fig.nr. 35).

După cum se observă, cele mai mari valori au fost obținute la scalele transformaționale ($M = 3.40$, $S.D. = 0.30$), urmate de cele obținute la scalele tranzacționale ($M = 2.93$, $S.D. = 0.43$) și de scoruri foarte scăzute la scalele leadershipului pasiv (*laissez-faire*) ($M = 0.75$, $S.D. = 0.38$).

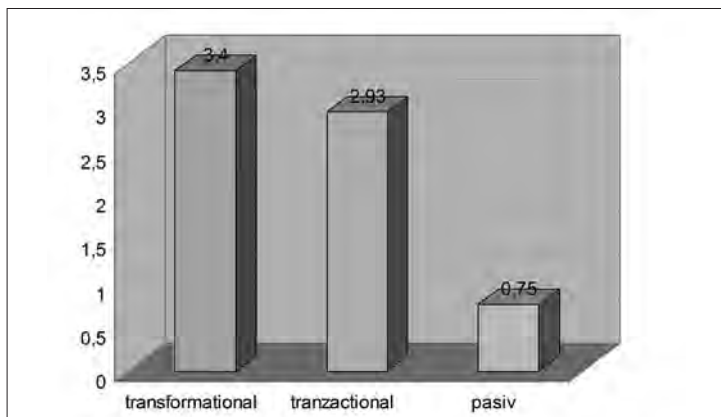


Figura nr. 35 Stiluri de conducere YPS 4

În mod normal, stilul tranzacțional trebuia să fie cel mai frecvent. După cum am văzut stilul transformațional poate fi privit ca o augmentare (*cascading effect*) al celui tranzacțional. Faptul că în etapa de formare s-a insistat asupra caracteristicilor stilului transformațional – carismatic, punându-se accent pe eficiența crescută a acestuia față de stilul tranzacțional, confirmă în totalitate prima

parte a primei ipoteze. Astfel, în procesul de formare referitor la stilul transformativ s-a pornit de la analiza celor patru caracteristici care îl definesc (Avolio & Bass, 2004), respectiv: influență idealizată, motivare inspirațională, stimulare intelectuală și considerație individuală. Explicarea, în extenso, a acestor caracteristici precum și punerea în discuție a unor exemple edificatoare au influențat cursanții în sensul alegerii, pentru mulți dintre ei, a stilului transformativ.

Pentru a verifica a doua parte a primei ipoteze am calculat distribuția scorurilor pe scale și subscale, făcând o comparație (Figura nr. 36) între rezultatele respondenților și media populației normative (apud Iliescu, Beldeanu & Sîntion, 2011). Astfel, privind scalele leadershipului transformativ (IA – atribute idealizate, IB – comportamente idealizate, IM – motivație inspirațională, IS – stimulare intelectuală și IC – apreciere individuală) putem observa că mediile scorurilor respondenților sunt peste mediile populației normative la toate scalele.

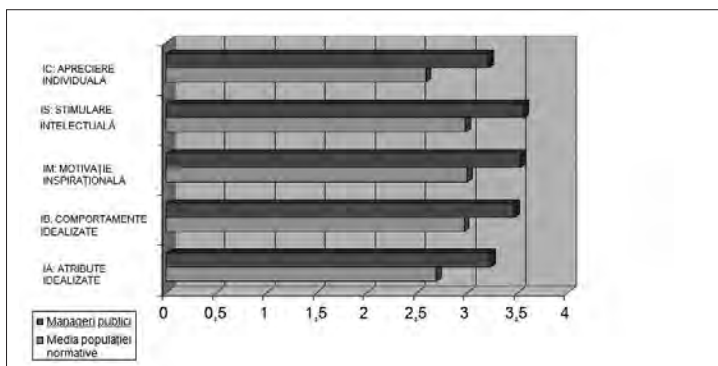


Fig. nr. 36 Comparație între mediile respondenților la scale/subscalele Leadershipului Transformativ și media populației normative, YPS 4

În concluzie, putem aprecia că prima ipoteză se confirmă în totalitate, în sensul în care respondenții se autoraportează

preponderent în spectrul transformațional al stilurilor de leadership, depășind populația normativă.

Pentru verificarea celei de-a doua ipoteze, scorurile obținute le-am prelucrat statistic cu ajutorul programului SPSS (Howitt & Cramer, 2010) pentru a vedea, în ce măsură, scalele compozite EQ-i corelează cu cele trei stiluri de conducere, respectiv cu stilul transformațional, tranzacțional și laissez-faire.

Din datele statistice obținute (Roșca, 2012) cu privire la stilul transformațional, observăm că acesta corelează semnificativ cu toate scalele compozite ale inventarului de inteligență emoțională (EQ-i).

Astfel, cea mai puternică corelație $r = .611$, $p < .01$ cu stilul transformațional aparține scalei Gmeq, Starea generală (General Mood EQ Scale). Această componentă a inteligenței emoționale măsoară atitudinile pozitive (Fericire și Optimism). Scorurile înalte indică, în general, indivizi veseli, pozitivi, plini de speranță și optimiști, care știu să se bucure de viață. Ei creează o atmosferă motivantă și pozitivă la locul de muncă. Bar-On (2011), sub presiunea criticilor care i-au fost aduse în special din partea lui Mayer, Salovey și Caruso (2011a), efectuează o analiză factorială confirmatorie și constată că Optimismul și Fericirea sunt „factori facilitatori” ai inteligenței emoționale și deci nu reprezintă „nucleul forte” al acesteia. Scorul obținut de respondenți la această scală se justifică prin faptul că și vârsta participanților este de până la 35 de ani și că aceștia erau animați de emoții stenice (triumf) deoarece au fost selecționați pentru a participa la acest proiect care anticipau că le va aduce satisfacții.

Celelalte scale compozite ale EQ-i corelează semnificativ cu leadershipul transformațional, astfel: RAeq (intrapersonală), $r = .556$; EReq (interpersonală), $r = .519$; ADeq (adaptabilitate), $r = .565$ și Smeq (managementul stresului), $r = .565$, toate la $p < .01$. Pentru leadershipul tranzacțional, remarcăm (Roșca, 2012) numai două

scale EReq, $r = .321$ și ADeq, $r = .287$, ambele la $p < .01$ corelează moderat cu acest stil de conducere. Pentru stilul laissez-faire toate corelațiile sunt negative.

În concluzie, ipoteza a doua se confirmă.

Pentru verificarea celei de-a treia ipoteze (exploratorie) am calculat regresia în pași multipli (Tabelul nr. 37), dorind să identificăm principalii predictorii ai stilului transformativ din perspectiva influențării sale de către inteligența emoțională.

Se observă că 47, 5 % din corelația între inteligența emoțională și stilul transformativ este explicată de trei scale ale inteligenței emoționale (EReq, SMeq și GMeq). Aceasta este o valoare relativ mică, care demonstrează că și celelalte scale ale inteligenței emoționale sunt importante și își pun amprenta din plin asupra leadershipului transformativ.

În principal, cercetarea empirică prezentată a urmărit să pună în evidență influențele și determinările inteligenței emoționale asupra leadershipului transformativ. Există mai puține argumente teoretice pentru a ghida ipoteze cu privire la relația dintre inteligența emoțională și stilurile de conducere tranzacțional și laissez-faire. În schimb, pentru stilul transformativ s-a presupus că, pentru a articula o viziune, pentru a induce motivație inspirațională, pentru a oferi stimulare intelectuală și considerație individuală, liderii ar trebui să aibă abilitățile și trăsăturile asociate unei inteligențe emoționale elevate.

Variabila	R ²	Adjusted R ²	F	Sig
	.475	.458	29.20	.000
ER – Interpersonală SM – Managementul stresului GM – Stare generală				

**Tabelul nr. 37 Predictorii leadershipului transformativ
din perspectiva inteligenței emoționale la YPS 4**

Cele patru caracteristici ale leadershipului transformațional, amintite mai sus, nu se pot realiza numai prin intermediul proceselor, mecanismelor și factorilor cognitivi. Argumentul rațional, inteligența cognitivă, operațiile gândirii și comunicarea formală sunt importante dar nu suficiente. Ele trebuie să fie suplimentate cu cunoașterea și stăpânirea de către lider a propriilor emoții, cunoașterea și gestionarea emoțiilor subordonaților, cu crearea unui mediu care să genereze un climat emoțional motivator privind atingerea obiectivelor organizației, deci cu atributele inteligenței emoționale.

Deoarece liderul tranzacțional manifestă, de obicei, comportamente reactive și de rutină, care nu necesită insight sau empatie, este de așteptat să nu existe o corelație semnificativă a acestuia cu inteligența emoțională. Goleman et al. (2002) consideră că este de așteptat ca inteligența emoțională să relaționeze negativ cu comportamentele stilului de management prin excepție pasiv și laissez-faire, deoarece persoanele cu competențe emoționale crescute se consideră că sunt active și au inițiativă.

Noi optăm pentru o atitudine mai puțin tranșantă din acest punct de vedere. Dacă este evident că un lider transformațional trebuie să fie neapărat carismatic și să aibă dezvoltate competențele emoționale într-un anumit grad, oricum peste medie, corelația negativă a inteligenței emoționale cu stilul laissez-faire nu ni se pare neapărat obligatorie. Pentru un astfel de lider ceea ce contează este statutul său înalt. El poate dovedi și competențe emoționale, dar pe care nu și le folosește la nivelul grupului sau organizației. Le utilizează pentru a-și justifica neimplicarea în activitatea de conducere, pentru a accede pe un post superior, sau pentru a neutraliza pe cei care îi stau în cale. El este dezinteresat de conducere, dar acesta nu înseamnă că nu ar putea conduce.

9. Sinteză

Atât în sectorul public, cât și în cel privat, leadershipul este legat de *performanță*. El se justifică și capătă o importanță deosebită atât timp cât reușește să-i facă pe angajați să atingă niște obiective din ce în ce mai ambițioase și să se încadreze în standardele de calitate ale organizației. Dacă leadershipul trebuie să aducă beneficii riguros măsurabile unei companii, atunci trebuie identificați și dezvoltați factorii care conduc, determină și influențează un leadership eficient.

Fiind un construct recent, leadershipul transformațional este gândit ca un rezultat a tot ceea ce este mai performant în celelalte stiluri de conducere. Astfel, Bass și Avolio (1985, 1997, 1998a) care, împreună cu Burns (1978) își împart paternitatea leadershipului transformațional, consideră că acesta este un amestec de *carismă* și *motivație*, având deci zone de intersecție cu stilul de conducere carismatic și cu cel tranzacțional. De aceea am analizat *carisma* considerând-o, nu transcedental, ca pe un „har”, „dat excepțional” sau „favoare divină”, ci *atribuțional* (Zlate, 2007), și ca pe o *influență mutuală percepută* de adepți (Conger & Kanungo, 1996; McElroy, 1982; Shamir, 1992; Potosky, 2000). Dacă nu mai este explicată personalist, înseamnă că un lider, pornind de la anumite calități, poate deveni carismatic prin formare, dezvoltare și modelare. Am expus și am analizat un exercițiu de dezvoltare a carismei (Potosky, 2000)

deoarece reprezintă un motiv de optimism în legătură cu demersurile psihologiei organizaționale asupra perfecționării stilului de conducere. Pe de altă parte, am prezentat și dezavantajele conducerii carismatice (Yukl, 2002) atrăgând atenția asupra abuzului de carismă și, uneori, în eșuarea acestui stil de leadership în manipulare, persuasiune și propagandă.

Cel puțin din perspectiva motivației, leadershipul transformțional nu poate fi înțeles decât pornind de la leadershipul tranzacțional. Acesta este cel mai întâlnit stil de conducere și are la bază modelul schimbului social (Hollander, 1978). Tranzacția se găsește la intersecția triadei: lider, subordonați și situație, primește influențe din partea fiecăruia dintre acești factori și are la bază mecanisme psihologice binecunoscute. Este interesant că liderul tranzacțional nu presupune *schimbarea* ca necesară și obligatorie ci, el poate doar gestiona o schimbare (Cole, 2000). Avolio și Bass (2009) analizează pe larg acest stil și constată că forma *constructivă* a tranzacției, recompensând meritul subalternilor, conduce la atitudini pozitive de cooperare, în vederea realizării unor obiective specifice. În opoziție cu aceasta, forma *corectivă* pune accentul pe atingerea standardelor de performanță și poate fi *activă*, atunci când implicarea liderului este anticipativă și proactivă, liderul făcând cunoscute rigorile punitive înaintea abaterii de la aceste standarde și *pasivă*, atunci când liderul așteaptă producerea greșelilor și apoi acționează. Liderul *laissez-faire*, cunoscut ca liderul permisiv, este de fapt, un non-lider, manifestând un dezinteres explicit pentru activitatea de conducere.

Reprezentând o nouă paradigmă, o nouă abordare a leadershipului, liderul transformțional are patru caracteristici: *articulează o nouă viziune* și, prin intermediul influenței idealizate, reușește implementarea acesteia, induce fiecărui subordonat *motivație inspirațională*, oferă *stimulare intelectuală* și *considerație*

individuală. Toate aceste caracteristici constituie elemente de noutate în teoria conducerii și de aceea, în lucrarea de față, sunt analizate fiecare în parte. Cel mai interesant lucru e faptul că, dacă liderul transformațional articulează o nouă viziune și convinge subordonații să treacă la punerea în practică a acesteia, prin influență idealizată, atunci el nu poate avea decât o componentă carismatică. Numai liderul carismatic este în stare să producă un angajament emoțional total și necondiționat din partea adepților. Aceștia îi atribuie liderului carismatic o serie de calități (atribute), și comportamente idealizate. În multe cazuri liderul nu trebuie să facă dovada că are aceste atribute și uneori chiar nu le posedă, dar toate acestea nu pot zdruncina convingerea și încrederea adepților în liderul lor.

Numeroase cercetări empirice (Judge & Piccolo, 2004) au dorit să pună în evidență factorii determinanți ai liderului transformațional. Astfel, s-a presupus influența unor *factori biografici*, cum ar fi faptul că părinții au avut un interes activ în dezvoltarea copiilor lor, le-au pretins standarde parentale de moralitate înaltă, precum și de faptul că persoana s-a bucurat sau nu de experiența școlară sau, mai târziu, de cea profesională la locul de muncă anterior (Avolio & Yammarino, 2002).

Într-o metanaliză asupra cercetărilor empirice întreprinse până în prezent Peter D. Harms, profesor de management la University of Nebraska-Lincoln și Marcus Crede (2010), profesor de psihologie la Universitatea de Stat din New York, fac următoarele considerații:

Ca dominante ale personalității, leadershipul transformațional a fost legat de niveluri mai ridicate ale trăsăturilor *extraversiune*, *agreabilitate*, *stabilitate emoțională* și *deschidere* (Bono & Judge, 2004). În plus s-au pus în evidență și alte diferențieri individuale, cum ar fi *nevoia de putere* (Antonakis & House, 2002), *raționamentul moral* (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002)

și *atașamentul sigur* (Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000). S-a constatat că niveluri mai ridicate ale *inteligenței cognitive* sunt legate de leadershipul transformațional (Atwater & Yammarino, 1992).

Cel mai important factor de influență în leadershipul transformațional este, cu siguranță, inteligența emoțională. Este un concept cu o istorie recentă și plin de controverse. Astfel, dacă în 1995, Societatea Americană de Dialecte a considerat inteligența emoțională și EQ ca fiind „cele mai utile cuvinte sau expresii noi” (apud Mayer, Salovey & Caruso, 2011a), nici până în prezent acestea nu apar în dicționarele de psihologie. Și societatea academică manifestă încă o rezervă tăcută asupra lor. În schimb, inteligența emoțională a fost repede adoptată în organizații.

Din perspectiva lucrării de față, am considerat trei momente deosebit de importante, care ne-ar putea favoriza demersurile explicative asupra inteligenței emoționale. În primul rând, modelul teoretic al lui Mayer, Salovey și Caruso, care este concepția de referință a majorității autorilor care au abordat această temă. Apoi, modelul psihometric al lui R. Bar-On, dezvoltat prin Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Și, în fine, abordarea „insolită”, cu un impact major în popularizarea conceptului de inteligență emoțională, a lui D. Goleman, dar care s-a bucurat de un succes deosebit deoarece a favorizat adoptarea inteligenței emoționale în organizații sub forma competențelor emoționale.

Modelul lui Mayer, Salovey și Caruso s-a modificat și s-a șlefuit în timp, de la a considera inteligența emoțională ca o formă de inteligență socială (1985) până a-i da un conținut propriu și specific, cum apare în momentul de față (2011a). Caracteristicile principalelor „ramuri”, cum sunt numite de cei trei autori, respectiv: *Percepția*, *Inteligența*, *Înțelegerea* și *Gestionarea emoțiilor* se constituie în modelul cvadripartit al inteligenței emoționale. Considerând-o ca pe o aptitudine care procesează informația emoțională în scopul

rezolvării unor probleme de sorginte emoțională, dar și cognitive, Mayer, Salovey și Caruso sunt preocupați să-i găsească un loc bine determinat în eșafodajul psihologiei generale. Contribuția lor teoretică este majoră și, de parcă acest lucru nu ar fi fost suficient, ei elaborează MSCEIT (Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test), un instrument foarte valoros de măsurare a performanței aptitudinale, respectiv a inteligenței emoționale.

Bar-On va rămâne în istorie ca fiind primul care a folosit termenul EQ (Emotional Quotient) și ca autor al Emotional Quotient Inventory (EQ-i), unul dintre cele mai uzitate instrumente pentru măsurarea inteligenței emoționale. Deoarece l-am aplicat în cercetările empirice conținute în prezenta lucrare, l-am descris pe larg, făcând o comparație cu Inventarul Psihologic California (CPI – 260) al lui Harrison Gough, în privința caracterizării scalelor.

Goleman ne-a interesat din perspectiva considerării inteligenței emoționale ca o competență și deci, posibilitatea dezvoltării ei. Elaborarea programelor de învățare socială și emoțională care se aplică în Statele Unite, începând cu clasele primare la studiile post-universitare (MBA) constituie o provocare pentru adaptarea și introducerea lor și în România.

Studiul inteligenței emoționale în organizații este interesant, deoarece presupune o abordare multi-disciplinară, psiho-sociologică pentru a explica rolul emoțiilor în organizații (Hochschild, 1975, Gordon, 1990, Chelcea, 2007), comportamentul emoțional și managementul emoțiilor (Thoits, 1990). Abordarea practică a acestor teorii constă în aplicarea unor programe de dezvoltare a competențelor emoționale, atât în cazul liderilor, cât și al angajaților. În urma acestor demersuri pot apărea noi stiluri de conducere. Astfel, chintesența influenței inteligenței emoționale asupra leadershipului se găsește la liderul rezonant (Boyatzis & McKee, 2012).

Cele trei cercetări empirice prezentate, cu loturi de respondenți diverse (manageri publici, studenți, masteranzi și persoane private de libertate) au confirmat corelații statistice moderate, dar convingătoare privind legătura dintre inteligența emoțională (EQ-i) și variabilele leadershipului transformațional (MLQ). Totuși, pentru explicarea aprofundată a stilului de conducere transformațional, ne-am dat seama curând că lipsește ceva. Este un lucru pe care nu l-am avut în vedere când am început lucrarea, dar „conducerea este întotdeauna și o problemă de valori” (Roco, 2007, p. 79). De aceea am restructurat lucrarea adăugând valorile fundamentale și valorile profesionale.

Am pornit de la conceptualizarea clasică a valorilor (Rokeach, 1973) și prin faze succesive, am ajuns la Chestionarul de valori și la modelul valorilor fundamentale ale lui Shalom Schwartz (1999, 2004, 2006). Abordarea valorilor a fost necesară pentru a explica moralitatea schimbării (Burns, 1998) ca deziderat al stilului de conducere transformațional.

Pentru a putea produce schimbarea este necesară congruența valorilor fundamentale ale liderului cu cele ale subordonaților. Și cercetările empirice prezentate au confirmat acest aspect.

Este interesant de analizat rolul componentei carismatice a liderului tranformațional. După părerea noastră, într-o primă fază, anume cea de articulare a unei viziuni, liderul transformațional trebuie să fie neapărat carismatic. Carisma, prin ea însăși, are un efect de atașament necondiționat, de angajament emoțional total al adeptilor față de lider și, pe cale de consecință, față de viziunea pe care liderul le-o propune. Cu siguranță că elementele emoționale prevalează în carismă, în comparație cu cele raționale. Dacă această este pronunțată, adeptii nu pot argumenta logic sau pot să facă acest lucru cu o oarecare dificultate, neputând să explice clar de ce îl urmează necondiționat pe liderul carismatic. Îl urmează și

atât. Tot în componenta carismatică intră și mimarea de către lider a valorilor fundamentale ale adepților, cu toate că acestea nu corespund cu valorile liderului. Este un proces de manipulare pe care liderii carismatici nu se sfiesc să-l folosească ori de câte ori acest lucru se impune. Numai că în procesul de implementare a viziunii, lucrurile încep să se complice și carisma începe să nu mai fie suficientă. Motivația inspirațională prin care acționează liderul transformațional începe să estompeze carisma. Liderii trebuie să-i facă pe adepți să abandoneze interesele lor „egoiste” și să adopte interese mai largi, ale grupului și apoi, ale organizației. Aici, chiar dacă rolul carismei e încă prezent, intervine inteligența emoțională. Motivația este cea mai intimă componentă a psihicului uman. Inteligența emoțională va acționa asupra resorturilor emoționale care, împreună cu multe altele, determină o constelație de motive. Stimularea intelectuală și considerația individuală sunt teritorii de drept în care acționează competențele emoționale ale liderului, iar rolul carismei se diminuează. Acest lucru înseamnă că adepții nu mai manifestă un atașament emoțional necondiționat față de lider? Desigur că nu. Atașamentul rămâne, dar nu mai este „orb”, ci este alimentat de o componentă motivațională foarte puternică: satisfacția. Prin motivație inspirațională, stimulare intelectuală și considerație individuală, liderul transformațional le propune adepților atingerea unor obiective înalte. Prin efort suplimentar aceștia chiar reușesc să le atingă și, acest lucru îi face să-și ridice autostima și încrederea în sine. Apare satisfacția care îi va energiza și le va conferi optimismul pentru a se putea angaja în atingerea unor noi obiective, din ce în ce mai înalte. Desigur, nu întâmplător, în două din cercetările empirice prezentate în lucrare, printre predictorii leadershipului transformațional din perspectiva inteligenței emoționale, a apărut scala compozită GM (starea generală), care conține Optimismul și Fericirea și, pe cale de consecință,

Satisfacția. La fel, în cercetarea asupra stilurilor de conducere ale liderului informal, cu privire la verificarea ultimei ipoteze, s-a demonstrat că scala SAT, satisfacția legată de stilul transformațional are cele mai ridicate valori în comparație cu celelalte două stiluri. Astfel, putem spune că satisfacția ia locul carismei. Aceasta este cea mai importantă concluzie originală a lucrării, demonstrată prin cercetări empirice. Astfel, ajungem la aserțiunea lui Harry Truman, fost președinte al Statelor Unite, care spunea: „Un lider este un om care are capacitatea de a-i determina pe alți oameni nu doar să facă ce nu vor, ci să le și placă” (apud Gardner & Laskin, 2014, p. 63).

Pe de altă parte, dacă facem un paralelism între carismă și inteligența emoțională, ca atribute ale liderului transformațional, ambele se intersectează la un moment dat, chiar se suprapun și, în cele din urmă se despart. Mult mai clară ni se pare această relație dacă ne referim la adepți. Liderul carismatic „beneficiază” de carisma sa fără să le-o pretindă sau să o cultive adepților. Un astfel de lider nu generează, nu „naște” lideri carismatici în rândul adepților. În schimb, un lider inteligent emoțional nu poate să devină transformațional decât într-un context organizațional definit de un nivel elevat de inteligență emoțională al adepților. Prin stimulare intelectuală și prin considerație individuală, prin puterea exemplului personal, prin autosacrificiu și autoîndemn, prin mentoring și coaching, el formează noi lideri transformaționali. Este singurul lider care încurajează formarea altor lideri. După cum afirmă Nanus Bennis (2000) „... noul tip de lider îi face pe oameni să acționeze, îi transformă pe discipoli în conducători și pe lideri în agenți ai schimbării” (p. 16).

Toate aceste lucruri pot constitui tema unei cercetări empirice longitudinale, probabil pe durata mai multor ani. Este cu atât mai dificil, cu cât aplicarea unor instrumente psihologice liderilor dintr-o organizație este, de cele mai multe ori, întâmpinată cu

suspiciune și rezervă. Cultura psihologică este însă în plin avânt. Și atunci, cine știe? Pentru noile generații de psihologi această temă poate constitui o provocare. Succes!

Bibliografie

Abraham, R. (2000), The role of job control as a modelator of emotional dissonance and emotional intelligence outcome relationship, *The Journal of Psychology*, 134, 169-184;

Adair, J. (2007), *Liderul inspirațional*, Ed. Meteor Press, București;

Adair, J. (2014), *Cum să formezi lideri*, Ed. Meteor Press, București;

Allport, G.W., Vernon, p. E., Lindzey, G. (1951), *Studies of Values*, Boston;

Allport, G.W., (1984), *Structura și dezvoltarea personalității*, EDP, București;

Amernic, J., Craig, R., Tourish, D. (2007), The charismatic leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five master metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric, *Human Relations*, 60, 1839 – 1872;

Antonakis, J. & House, R. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. *Transformational and Charismatic Leadership*, 2, 3-33;

Antonakis, J. (2003), Why „Emotional Intellingence” Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter and Buckley, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.II, No.4;

Antonakis, J. (2004), On why „emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the „Big Five”: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12, 171-182;

Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. (2009), Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261.

Armstrong, M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București;

Aronson, E. (2001), Integrating leadership styles and ethical perspective, *Canadian Journal of Administration Sciences* 18(4), 244 – 256;

Atkinson, R. (coord.) (2002), *Introducere în psihologie*, Editura Tehnică, București;

Atwater, L., & Yammarino, F. (1992), Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164;

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988), Transformational leadership, charisma, and beyond, in J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. ;

Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (2002), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI;

Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive norms or leadership, *Leadership Quarterly*, 16, 315 – 338;

Avolio, B.J. (2007), Promoting More Integrative Strategies For Leadership Theory-building, *American Psychologist*, vol. 62, nr. 1;

Avolio, B.J.; Bass, B. (2009), *Multifactor Leadership Questionnaire*, adaptat în România de Iliescu, D., Beldean, F. și Sîntion, F., Editura Sinopsis;

Averill, J.A. (2011), Inteligența emoțională și creativitatea, în Bar-On, R. & Parker, J.D., *Manual de Inteligență Emoțională*, Ed. Curtea Veche, pp. 275 – 294;

Bandura, A. (2000), Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness, in E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (pp. 120 – 136), Oxford, UK: Blackwell;

Bar-On, R. (1997), *Bar-On Emotional Quotient Inventory: User's manual*, Toronto: Multi-Health Systems;

Bar-On, R. (2004), The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and psychometric properties. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science;

Bar-On, R. (2006), The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, 18, supl., 13-25;

Bar-On, R. (2009), Emotional Quotient Inventory: EQ-I, adaptat în România de Liviuți, R., Iliescu, D., Ed. Sinapsis;

Bar-On, R. (2011), Inteligența emoțională și inteligența socială. Observații pe baza Inventarului de calcul al Coeficientului Emoțional în Bar-On, R. & Parker, J.D.A., Manual de inteligență emoțională, Editura Curtea Veche, București;

Barbuto, J.E., & Burbach, M. E. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, *The Journal of Social Psychology*, 146, 51-64;

Baron, R.A., Byrne, D., Jonson, B. (1998), Exploring social psychology, Boston;

Bass, B.M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press;

Bass, B.M. (1990), Handbook of leadership (3rd ed.), New York: Free Press;

Bass, B.M. & Avolio, B. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, SAGE Publications, CA;

Bass, B.M. & Avolio, B. (1997), Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Mind Garden;

Bass, B.M. (1998a), Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32;

Bass, B.M. (1998b), The ethics of transformational leadership, in J.Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169 – 192), Westport, CT: Praeger;

Bass, B.M. (2002), Cognitive, social and emotional intelligence of transformational leaders. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105-118), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum;

Bass, B.M., Riggio, R. (2006), Transformational leadership – second edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey;

Bennis, W. (2007), *The challenges of Leadership in the Modern World*, American Ps Barber, A. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, CA, Sage;

Bono, J. & Judge, T. (2004), *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910;

Boudin, R. (2001), *The origin of values: sociology and philosophy of beliefs*, New Brunswick, N.J. London, Transaction Publishers;

Boyatzis, R.E. (1999), *From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence*, Chicago;

Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999), *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*, in Bar-On, R. & J.D. Parker (Ed's.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass;

Boyatzis, R. & McKee, A. (2005), *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*, Boston: Harvard Business School Press;

Boyatzis, R., & McKee, A. (2010), *Inspiring Others Through Resonant Leadership*, prepared for Business Strategy Review;

Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K.S. (2011), *Modelul competenței în inteligența emoțională. Concluzii ale aplicării Inventarului de Competență Emoțională în R. Bar-On și D.A. parker, Manualul de Inteligență Emoțională*, Editura Curtea Veche, pp. 337-354;

Brown, F.W., Bryant, S.E. & Reilly, M.D. (2006), *Does emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes? Leadership and Organization Development Journal*, 27, 330-351;

Brown, F.W., & Moshavi, D. (2005), *Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence*, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867-871;

Burns, J. (1978), *Leadership*, New York; Free Press;

Burns, J. (2000), *A river runs through it: A metaphor for teaching leadership theory*, *Journal of Leadership Studies*, 7, 41 – 55;

Burnside, R.M., & Guthrie, V.A. (1992), *Training for Action: A new approach to executive development*, A Center for Creative Leadership Report, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership;

Carmichael, D.B., Sytch, M. (2007), *Emotional Intelligence Organizational Legitimacy and Charismatic Leadership*;

Cecil, M.A., & Forman, S.G. (1990), *Effects of stress inoculation training and coworker support groups on teachers' stress*, *Journal of School Psychology*, 28 (2), 105 – 118;

Cha, S.E., & Edmondson, A.C. (2010), *When Values Backfire: Leadership, Attribution and Disenchantment in a Value-Driven Organization*, *The Leadership Quarterly*;

Charlesworth, E.A., Williams, B.J., & Baer, p. E. (1984), *Stress management at the worksite for hypertension: Compliance, cost-benefit, health care and Hypertension – related variables*, *Psychosomatic Medicine*, 46 (5), 387 – 397;

Chelcea, S. (2007), *Sociologia emoțiilor: teorii culturale în Revista de Psihologie Organizațională*, vol. III, nr. 3-4, pp. 87-104;

Cherniss, C. (2000), *Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters*, in the *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational*;

Choi, J. (2006), *A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, Empowerment*, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, vol.13;

Cole, G.A. (2000), *Managementul personalului*, Ed. Codecs, București;

Conger, J.A., Kanungo, R.N (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4;

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988a), *Behaviour Dimension of Charismatic Leadership*, *Academy of Management Review*;

Conger, J.A., Kanungo, R.N (1988b), *Charismatic Leadership, The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-London;

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1996), *Charismatic Leadership in Organisations*, Sage Publications, London;

Constantin, T. (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom;

Cotterell, A., Lowe, R., Shaw, I. (2012), *Leadership. Lecții de conducere din Lumea Antică*, Meteor Press;

Daus, C. & Ashkanasy, N. (2005), The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453-466;

Dinu, D. (2008), *YPS Support to the Capacity Building of NACS, Support to NACS in relation to Public Managers & Organisational Development*, București;

Daniels, C.A. (2007), *Managementul performanței*, Ed. Polirom, Iași;

Denhardt, J.V. & Campbell, K.B. (2006), The Role of Democratic Values in Transformation Leadership, *Administration & Society*, 38, 566;

Druskat, V.U., Sala, F., Mount, G. (2006), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, LEA, London;

Eatwell, R. (2006), The Concept and Theory of Charismatic Leadership, *Totalitarian Movements and Political Religions*, Vol.7, No.2;

Ehrhart, M.G., Klein, K.J. (2001), Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: the Influence of Follower Values and Personality, *The Leadership Quarterly* 12;

Fairhurst, G. (2007), *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*, London: Sage;

Fambrough, J.M., & Hart, R.K. (2008), Emotions in Leadership Development; A critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 740 originally published online, sept.15;

Feist, G. J., & Barron, F. (1996), Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success, Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, CA;

Gardner, H. (1983), *Frames of mind*, New York: Basic Books;

Gardner, H., Laskin, E. (2014), *Minți conducătoare. Istorii de viață ale liderilor mondiali*, Editura Trei, București

George, J.M. (2000), *Emotions and Leadership. The Role of Emotional Intelligence*, Human Relations vol. 53(8), Tavistock Institute Sage Publications;

Gheorghe, F. (2006), *Fenomenologie penitenciară*, Ed. Oscar Print, București;

Gheorghe, F. (2009), *Psihologie penitenciară*, Ed. Oscar Print, București;

Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*, New York: Bantam;

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002), *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press;

Goleman, D. (2007a), *Inteligența emoțională*, ed. A II-a, Editura Curtea Veche;

Goleman, D. (2007b), *Inteligența socială*, Editura Curtea Veche;

Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R. (2007), *Inteligența emoțională în leadership*, Ed. Curtea Veche;

Gooty, J., Gravin, M., Johnson, p. D., Fraizer, M.L. & Snow, D.B. (2009), *In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, positive Psychological, Capital and Performance*, Journal of Leadership, 15, 353;

Gordon, S.L. (1990), *Social Structural Effects on Emotions*, in Kemper, T.D. (ed.), *Research Agents in the Sociology of Emotions* (pp. 145-179), State University of New York Press, Albany;

Gaugh, H.G. (1956), *California Psychological Inventory*, University of California, Bekeley Published by Consulting Psychologists Press;

Harms, p. D., Crede, M. (2010), *Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, Journal of Leadership and Organisational Studies 17:1, Sage Publications;

Hay/McBer Research and Innovation Group (1997), this research was provided to Daniel Goleman and is reported in his book (Goleman, 1998);

Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995), *The caregiver support program: An intervention to increase employee coping resources and enhance mental health*, in L. R. Murphy, J. J. Hurrell, Jr., S. L. Sauter, & G. p. Keita (Eds.), *Job Stress Interventions* (pp. 93-108), Washington, DC: American Psychological Association;

Hedlund, J., Stenberg, R.J. (2011), *Prea multe inteligențe? în Bar-On, R. & Parker, J.D.A., Manual de inteligență emoțională*, Ed. Curtea Veche, pp. 141 – 170;

Hochschild, A.R. (1975), *The Sociology of Emotion: Selected Possibilities*, în Miliman, M. & kanter, R.M., Anchor Press;

Hochschild, A.R. (1979), *Emotion Work, Feelings Rules and Social Structure*, *The American Journal of Sociology*, 85, 3;

Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley;

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage Publications;

House, R.J. (1976), *Theory of Charismatic Leadership*, în J.G. Hunt&Larson, *Leadership, the cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press;

House, R. & Baetz, M. (1979), *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*, in B. Staw (Ed.), *research in organizational behaviour* (Vol.1, pp. 341 – 423), Greenwich, CT: JAI Press;

Howitt, D., Cramer, D. (2010), *Introducere în SPSS pentru psihologie*, Polirom;

Hunter, J., & Schmidt, F. (1990), *Methods of meta-analysis*, Newbury Park, CA: Sage;

Hunter, J. & Schmidt, F. (2004), *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage;

Hurrell, Jr., J.J., Sauter, S.L. (2001), *Job Stress Interventions*, American Psychological Association, pp. 93 – 108;

Inglehart, R., Wayne E. B., (2000), *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*, *American Sociological Review*, vol. 65, februarie, p. 19-51;

Iluț, p. (1995), *Structurile axiologice din perspectivă psihosocială*, EDP, București;

Iluț, p. (2004), *Valori, atitudini și comportamente sociale. Teme actuale de psihosociologie*, Polirom;

Johns, G. (1998), *Comportamentul organizațional*, Editura Economică;

Jordan, p. , Ashton-James, C., & Ashkanasy, N. (2006), Evaluating the claims: Emotional intelligence in the workplace, in K. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 189-210), Mah wah, NJ: Lawrence Erlbaum;

Judge, T. & Piccolo, R. (2004), Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768;

Kanter, R.M. (1985), *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*, New York: Free Press;

Kanungo, R.N. (2001), Ethical values of transactional and transformational leaders, *Canadian Journal of Administration Sciences*, 18 (4), 257 – 265;

Kemper, C. L. (1999), EQ vs. IQ, *Communication World*, 16, 15 -22;

Kerr, S. (1977), Substitutes for Leadership: Some implications for organisational design. *Organisational and Administrative Science* 8, p. 135 – 146;

Kets de Vries, Manfred (2003), *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, Ed.Codecs;

Kluckholm, C. (1951), Values and value orientation in a theory of action: An exploration in definition and classification, in Parsons, Talcott, Eduard Shils, eds., *Toward a general theory of action*, Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 388-433;

Koman, E., Wolff, S.B., & Howard, A. (2008a), The Cascading Impact of Culture: Group Emotional Competence (GEC) as a Cultural Resource. In R. Emmerling, V. Shanwal, & M. Mandal (eds.), *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*. San Francisco: Nova Science Publishers;

Koman, E. S., & Wolff, S.B. (2008b), Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75;

Landy, F. (2005), Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, *Journal of Organizational*

Behavior, 26, 411-424;

Lindebaum, D. (2009), Rhetoric or remedy? A critique on developing emotional intelligence, *Academy of Management Learning & Education*, 8, 225-237;

Locke, E. (2005), Why emotional intelligence is an invalid concept; *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431;

Lucking, R. (2008), Romanian Public Administration, Public Managers and the Young Professionals' Scheme – A Future Strategy, Bucharest;

Lusch, R.F., & Serpkenci, R.R. (1990), Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail managers. *Journal of Marketing*, 54(1), 85-101;

Marcus, S. (2000), Charismă și personalitate, *Societatea Știință și Tehnică SA*, București;

Maguire, M., Dunne, C. (2004), SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management, A joint initiative of the OECD and the European Union, Romania Mid-Term Evaluation Report on Creating a Corps of Professional Managers within the Civil Service, The Young Professionals Scheme (PHARE RO 01.06.03), București;

Maslow, A.H. (2007), *Motivație și personalitate*, Editura Trei;

Matei, N. (1981), *Psihologia relațiilor morale interpersonale*, Scrisul românesc, Craiova;

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2002), *Emotional intelligence: Science and myth*, Cambridge, MA: MIT Press;

Mayer, J.D., Salovey, p. , (1997), *Emotional Development and Emotional Intelligence*

Mayer, J.D., Caruso, D., & Salovey, p. (1998a), The multifactor emotional intelligence scale, Unpublished report available from the authors;

Mayer, J.D., Salovey, p. , & Caruso, D. (1998b), Competing models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (2nd ed.,), New York: Cambridge University Press;

Mayer, J., Salovey, p. , & Caruso, D. (2002), *Mayer-Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) users manual*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems;

Mayer, J., Salovey, p. , & Caruso, D. (2004), Emotional intelligence: Theory, findings, and implications, *Psychological Inquiry*, 15, 197-215;

Mayer, J.D., Salovey, p., Caruso, D.R. (2011a), Inteligența emoțională ca Zeitgeist, personalitate și aptitudine mentală, în Bar-On, R., Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională*, Editura Curtea Veche;

Mayer, J.D., Salovey, p. , Caruso, D.R. (2011b), Selectarea unui instrument de evaluare a inteligenței emoționale. Scalele de aptitudine, în Bar-On, R., Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională*, Editura Curtea Veche, pp. 315-336;

McClelland, D.C. (1999), Identifying competencies with behavioral-event interviews, *Psychological Science*, 9(5), 331-339;

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. (1998), Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351 – 289;

Mihăilescu, V. (2014), Fascinația diferenței. Anii de ucenicie ai unui antropolog, Ed. Trei, București;

Minulescu, M. (2008), *Introducere în psihodianoză*, Note de curs, SNSPA;

Montefiore, S., S. (2005), Speeches that changed the world. The stories and transcripts of the moments that made history, Quercus;

Morrison, J. (2003), Leadership is out business, *Journal of Education for Business*, 78, 4-5;

Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006), The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27, 93-107;

Mureșan, p. (1980), *Învățarea socială*, Editura Albatros, București;

Niță, R. (2008), Adapting the Young Professionals Scheme to the needs of the civil service reform, RO – 2005/017-553.01.03.02, Report on Public Managers' Job Definition, Bucharest;

Nye, C. (2008), *The powers to lead*, New York: Oxford University Press;

Palmer, B.R., & Stough, C. (2000), *The Swinburne University Emotional Intelligence Test: Technical Manual*, Published by Swinburne University of Technology;

Palmer, B.R., & Stough, C. (2001), The measurement of emotional intelligence, *Australian Journal of Psychology*, 53, 85;

Palmer, B.R., Gardner, L., & Stough, C. (2003), The relationship between emotional intelligence, personality and leadership, *Australian Journal of Psychology*, 55, p140- 145;

Parker, J.D.A. (2011), Inteligența emoțională. Implicații clinice și terapeutice, în Bar-On, R. & Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională*, Curtea Veche, București;

Parsons, T. (1937), *The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent European writers*. New York ; London: McGraw-Hill Book Co., Inc.;

Parsons, T. (1964), *Evolutionary Universals in Society*, *American Sociological Review*, Vol. 29, No. 3 (Jun., 1964), 339-357;

Pavelcu, V. (1968), Considerații cu privire la învățarea afectivă, *Revista de psihologie* 8;

Pesuric, A., & Byham, W. (1996), The new look in behavior modeling. *Training and Development*, 25-33;

Peterson, D.B. (1993), *Measuring Change: A Psychometric Approach to Evaluating Individual Training Outcomes*, Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco;

Peterson, D.B. (1996), *Executive Coaching at Work: The Art of One-on-One Change*. *Consulting Psychology Journal*, 48(2) , 78-86;

Peterson, D.B., Uranowitz, S.W., & Hicks, M.D. (1996), *Management Coaching at Work: Current Practices in Fortune 250 Companies*, Paper presented at the annual conference of the American Psychological Association, Toronto;

Petrides, K., & Furnham, A. (2000), On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320;

Petrides, K., & Furnham, A. (2001), *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*, *European Journal of Personality*, 15, 425-448;

Petrides, K.V., & Furnham, A. (2003), *Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and*

reactivity to mood induction, *European Journal of Personality*, 17, 39-57;

Petrides, K.V., & Furnham, A. (2006), The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables, *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552-569;

Petrides, K.V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007), The location of trait emotional intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, 98, 273-289;

Pitariu, H. (2007), Managementul personalului, note de curs, SNSPA;

Pfeffer, J. (1977), The Ambiguity of Leadership, *Academy of Management Review*, 2, pp. 104-112;

Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000), Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11, 267-289;

Potosky, D. (2000), Developing Charisma: an experimental exercise in leadership; *Developments in Business Stimulation&Experimental Learning*, vol.27;

Prati, M.L., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., Buckley, M.R. (2003), Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, No.1;

Popa, M. (2008), Statistică pentru psihologie, Polirom;

Porras, J. I., & Anderson, B. (1981), Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, 9, 60-77;

Puşcas, M. (2009), Particularitățile reinserției delincvenților juvenili prin procese de învățare socială, lucrare de doctorat, manuscris, Universitatea Bucureşti;

Roco, M. (2004), Creativitate şi inteligență emoțională, Editura Polirom, Iaşi;

Roco, M. (2007), Expunere sintetică a studiilor privind leadershipul, în *Revista de Psihologie Organizatională*, vol.VII, nr. 3-4, Ed.Polirom, Iaşi;

Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: Free Press;

Roșca, A.C. (2012), Dimensiuni, influențe și determinări ale inteligenței emoționale asupra leadershipului carismatic-transformațional. Teză de doctorat, Universitatea București;

Saarni, C. (2011), Competența emoțională. Dezvoltarea în Bar-on, R., Parker, J.D.A., Manual de inteligență emoțională, Editura Curtea Veche, pp. 79-100;

Salovey, p., & Mayer, J. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185-211;

Salovey, p., Bedell, B., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (1999), Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), *Coping: The psychology of what works* (pp. 141-164), New York: Oxford University press;

Salovey, p., Mayer, J.D., Caruso, D. (2002), The Positive Psychology of Emotional Intelligence, for inclusion in *The Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press;

Schutte, N.S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177;

Schutte, N., Malouff, J., Thorsteinsson, E., Bhullar, N. & Rooke, S. (2007). Meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Cognition and Emotion*, 16, 769-785;

Schutte, N.S., Malouff, J.M. & Bhullar, N. (2009), The Assessing Emotion Scale, Stough, C., Saklofske, D. & Parker, J. (Eds.), *The Assessment of Emotional Intelligence*, New York: Springer Publishing, pp. 119 – 135;

Slaski, M. & Cartwright, S. (2003), Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19(4), 233-239;

Schwartz, S.H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, pp. 1-65 in Mark Zanna, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego: Academic Press;

Schwartz, S.H. (1994a), Are there Universal Aspects in the Content and Structure of Values?, *Journal of Social Issues*, 50, p. 19-45;

Schwartz, S.H. (1994b), Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values, pp. 85-119 in *Individualism and Collectivism: Theory Application and Methods*, edited by Uichol Kim, Harry C. Triandis, Cigdem Kagitcibasi, Gene Yoon, Sang-Chin Choi, Newbury Park, CA: Sage;

Schwartz, S.H.(1999), A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1): 23-47;

Schwartz, S. (2004), Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World, în Vinken ș.a., eds., 2004, p. 43-73;

Schwartz, S. (2006), Les valeurs de base de la personne: Theorie, mesures et applications, *Revue française de sociologie*, 42, 249-288;

Sîntion, F. (coord.), (2000), *Psihologie managerială*, Ed. Fundația Andrei Șaguna, Constanța;

Sîntion, F., Iliescu, D.(2008), *Teorii ale leadershipului*, Ed. Sinopsis;

Smith, p. J. (1992), *Emotional Competence Training Program* American Express, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization;

Sosik, J.J., & Megarian, L.E. (1999), Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group Organization Management*, 24, 367-390;

Spector, p. (2005), Introduction: Emotional intelligence, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 409-410;

Spencer, L.M., Jr., & Spencer, S. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley and Sons;

Spencer, L.M., Jr., McClelland, D.C., & Kelner, S. (1997), *Competency assessment methods. History and state of the art*, Boston: Hay/McBer;

Stan, A. (2002), *Testul psihologic, Evoluție, construcție, aplicații*, Editura Polirom;

Sternberg, R.J. (2007a), A Systems Mode of Leadership – WICS, *American Psychologist* vol. 62, nr. 1;

Sternberg, R.J., Cianciolo, A.T. (2007), *Inteligența, scurt istoric*, Editura Trei, București;

Sternberg, R.J., Grigorenko, E.L. (2011), *Inteligența practică și dezvoltarea ei*, în Bar-On, R. și Parker, J.D.A., *Manual de inteligență emoțională*, Ed. Curtea Veche, pp. 215-242;

Stănescu, D.F., Roșca, A.C. (2009), *Fast Streamers in Romanian Civil Service – A special Breed?*, *Cercetarea Psihologică Modernă – Direcții și Perspective*, coord. Milcu, M., București, Editura Universitară;

Stănescu, D.F., Roșca, A.C. (2010), *Transformational Leadership in the Public Sector – not a bedtime story*, in *Romanian Jurnal of Communication and Public Relations*, vol.12, no.2 (19), HSPAS;

Stogdill, R. (1974), *Handbook of Leadership*, New York, Free Press;

Taylor, J.G. & Bagby, M.R. (2011), *O prezentare a conceptului de alexitimie* în Bar-On, R. & Parker, J.D.A, *Manual de inteligență emoțională*, pp. 51-78, Ed. Curtea Veche;

Thoits, p. A. (1990), *Emotional Deviance: Research Agendas*, în T.D.Kemper (ed.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, pp. 180-203, State University of New York Press, Albany;

Thompson, J., Farla, T. (2008), *YPS 3 Selection Methodology*, București;

Tourish, D. (2008), *Challenging the Transformational Agenda: Leadership Theory in Transition?* *Management Communication Quartely*, 21, 522;

Truss, C., Soane, E., & Edwards, C. (2006), *Working life: Employee attitudes and engagement*, London: Chartered Institute of Personnel Development;

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002), *Transformational leadership and moral reasoning*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.;

Van Der Zee, K., Thijs, M., Schakel, L.(2002), *The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five*, *European Jurnal of Personality*, Eur.J.Pers 16:103-125;

Van Rooy, D., & Viswesvaran, C. (2004), *Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net.*, *Journal of Vocational Behavior* , 65, pp. 71-95;

Van Wart, M. (2003), Public – sector leadership theory, *Public Administration Review*, 63, 214 – 228;

Vinokur, A.D., Price, R.H., & Schul, Y. (1995), Impact of the JOBS intervention on unemployed workers varying in risks for depression, *American Journal of Community Psychology*, 23(1), 39 – 74;

Voicu, B., Voicu, M. (2007), *Valori ale românilor: 1993 – 2006, o perspectivă sociologică*, Iași, Institutul European;

Voicu, B. (2010), *Valori și sociologia valorilor* (manuscris), Academia Română, Institutul de cercetare a calității vieții, Iași;

Zaccaro, S. (2007), Trait-Based perspectives of Leadership, *American Psychologist*, vol.62, nr. 1;

Zlate, M. (2004), *Leadership și Management*, Editura Polirom, Iași;

Zlate, M. (2007), *Tratat de Psihologie Organizațional-Managerială*, Volumul II, Editura Polirom, Iași;

Weber, M. (1974), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, Free Press;

Wechsler, D. (1943), *Journal of Abnormal Social Psychology*, 38, pp. 100-104;

Wechsler, D. (1958), *The measurement and appraisal of adult intelligence*, 4th Edition, Baltimore;

Weinberger, L.A. (2004), An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership style, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference, Austin, TX;

Woolfe, L. (2002), *The Bible on Leadership, From Moses to Matthew – management lessons for contemporary leaders*, Amacon, American Management Association;

Wong, C.S, Wong, p. M., & Law, K.S. (2007a), Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China, *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60;

Young, D. p. , & Dixon, N. M. (1996), *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership;

Yukl, G. (1994), *Leadership in organisations*, Prentice – Hall, Englenwood Cliffs, New Jersey;

*** Office of Strategic Services Assessment Staff (1948), *Assessment of men*, New York: Rinehart;

*** Marele dicționar al psihologiei (2006), Ed. Trei;

*** Monitorul oficial al României (2008), Partea I, Nr. 484, Ordonanța de urgență nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public devenit manager public;

<http://www.faststream.gov.uk/>, April 16, 2010

<http://www.ina.gov.ro/>, April 16, 2010

www.yps.ro, April 16, 2010

<http://www.ac.wwnedu/culture/hofstede/htm> May 22, 2011

www.testcentral.ro, retrieved April 16, 2010.

