

Rodica M. Cîndea Dan Cîndea

Competențele emoționale și succesul în management

*„Câștigă inimile angajaților, iar mințile
își vor urma inimile.”*

[Carly Fiorina]

Capitolul 2

Emoțiile la locul de muncă

Emoțiile interfațează activitățile de procesare a informațiilor. Informațiile pot fi astfel lărgite, îngustate, grăbite, încetinite, distorsionate de emoții. Emoțiile influențează motivarea și sunt influențate de motivare. Climatul de muncă este determinat de relațiile dintre angajați, manager – subordonat, organizație – angajați și depinde de competențele emoționale ale participanților la interacțiune.

Interesul crescând pentru dezvoltarea inteligenței emoționale și a competențelor emoționale în contextul managerial și de afaceri a fost determinat de constatarea că problemele cele mai mari cu care se confruntă organizațiile azi nu țin de partea tehnică, tehnologică sau funcțională a acestora, ci mai degrabă de cea emoțională. Succesul managerului este și el dependent de competențele sale emoționale.

Un studiu efectuat pe un grup mare de angajați din SUA¹ a constatat că la întrebarea „dați întotdeauna ce aveți mai bun în voi la locul de muncă?”:

- mai puțin de 25% au răspuns afirmativ,
- 50% au răspuns că depun numai efortul strict necesar pentru a-și păstra locul de muncă,
- 75% au răspuns că ar putea fi mult mai eficienți decât sunt în prezent.

Din cei care își părăsesc locul de muncă, peste 46% o fac pentru că nu se simt apreciați de angajator.

Un alt studiu efectuat pe un număr foarte mare de angajați din țările Uniunii Europene² arată că 80% dintre angajații chestionați sunt nepăsători față

¹ Interviu cu Claus Moller – „Caiete de management” nr. 79, *Adevărul Economic* nr. 43 (499) 24-30 octombrie 2001, p. 15.

de mersul firmei, dacă aceasta are sau nu succes în demersurile sale, atâta vreme cât postul lor nu este amenințat. Imaginați-vă o echipă de fotbal în care o parte din jucători nu sunt interesați de câștigarea „meciului“!

Pe de altă parte, a rezultat că 40% din cei chestionați nu sunt mândri de locul în care lucrează și nu ezită să spună lucruri negative despre firmă, în afara ei.

Se observă în ambele cazuri, ca și în multe altele, dominanța problemelor de natură emoțională. Dacă presupunem că angajații și clienții români seamănă cu cei americani sau cu cei din Uniunea Europeană, în lipsa unor studii românești, putem accepta ideea că și în organizațiile românești apar aceleași probleme, chiar dacă acestea poartă amprenta specificului românesc. Când avem contact direct cu lumea managerilor, fie ca practicieni, ca subordonați, ca beneficiari sau ca și consultanți, ne putem da seama că situația este, adeseori, cel puțin la fel de critică în organizațiile românești ca și în cele din alte părți ale lumii.

În situații de creștere organizațională rapidă, de reorientare bruscă, de transformare majoră, de faliment, de fuziune etc., problemele de natură emoțională devin și mai pregnante, constituind principalii determinanți ai eșecului sau ai succesului.

Avem convingerea că una dintre marile probleme cu care se confruntă managerul român de astăzi (și nu numai el) este de natură emoțională. Incapacitatea de a conștientiza și administra propriile emoții și emoțiile celor din jur, de a comunica pozitiv, de a lucra în mod productiv cu subordonații, de a-i motiva pentru a obține rezultatele dorite, de a fi leader sunt, în multe dintre cazuri, surse ale frustrărilor și insucceselor managerilor.

Foarte multe dintre schimbările ce au avut loc și au loc în România astăzi au urmări de natură emoțională. Este nevoie să schimbăm mentalități, modul în care gândim și simțim despre ceea ce se întâmplă în jurul nostru, pentru a continua, internaliza și stabiliza schimbările prin care trecem. Conflictele cu urmări negative, nesiguranța și neîncrederea, lipsa de comunicare deschisă, productivă și multe altele sunt efecte directe ale lipsei de competențe emoționale la toate nivelurile societății. Situația este cu atât mai critică în perioade de schimbare radicală și atunci când lipsa competențelor emoționale se manifestă la nivelurile manageriale de la vârf.

² Ibid.

2.1. Emoțiile și inteligența emoțională

După cum am amintit în Capitolul 1, emoțiile sunt o componentă fundamentală a umanității noastre. Sediul vieții emoționale se află în creierul limbic care include nucleul amigdalian. Nucleul amigdalian este „magazia” memoriei emoționale și acționează ca o „santinela psihică” ce declanșează alarma în momentele critice, pentru ca organismul să reacționeze corect, adaptat. Zona prefrontală a cortexului funcționează ca un fel de supervisor al emoțiilor, asigurând gândirea acțiunii înainte de executarea ei.

Neuroștiința afectivă a demonstrat că inteligența emoțională se manifestă prin comportamente comandate de circuitele neuronice care leagă sistemul limbic și rețelele sale extinse în tot creierul cu ariile cortexului prefrontal (centrul executiv al creierului). La fel cum inteligența cognitivă se manifestă prin activități comandate de cortex³, inteligența emoțională se manifestă prin activități comandate de circuitele integrate ale limbicului și cortexului. Conexiunea sistemului limbic cu cortexul asigură baza organică a legăturii dintre emoție și gândire.

Se cunoaște de mai multă vreme că leziuni ale cortexului se manifestă prin afectarea capacităților pur cognitive (fluența verbală, lucrul cu cifrele, gândirea rațională, gândirea spațială etc.). Circuitul integrat limbic – cortex este esențial pentru dezvoltarea capacităților corespunzătoare inteligenței emoționale și orice leziune a creierului în această zonă le afectează.

Domeniul neuroștiinței afective este nou. Date experimentale au început să fie disponibile doar relativ recent, anii '90 constituind începuturile. „Istoria” încă se „naște” și descoperirile zdruncină multe modele, până de curând acceptate, despre funcționarea creierului.

2.1.1. Cum apar și acționează emoțiile

Emoțiile reprezintă planuri imediate de acțiune, iar modul în care acționăm depinde de:

- cum „interpretăm” stimulii din jur⁴;
- reacția fiziologică a organismului la această interpretare;
- apariția unor stări emoționale;

³ Această activitate este bine localizată în cortex, spre deosebire de inteligența emoțională care este atribuită unor rețele neuronice mult mai distribuite și conectate cortexului.

⁴ Mediul extern acționează asupra simțurilor, care transmit informația mai departe, iar stimulii sunt ceea ce recepționăm noi prin intermediul simțurilor.

- modul specific în care le percepem;
- înclinația de a acționa într-un anumit mod ca urmare a acestei percepții.

Ne naștem cu un anumit potențial privind sensibilitatea emoțională, memoria emoțională, capacitatea de procesare și învățare emoțională. Acest potențial poate fi dezvoltat sau inhibat în decursul vieții prin intermediul experiențelor pe care le acumulăm începând cu cele determinate de părinți, apoi de prieteni, profesori și sistemul de învățământ, de programele TV, de profesie și loc de muncă etc. Aceste „lecții” influențează potențialul înnașcut și vor determina un anumit nivel al abilităților emoționale.

Toți oamenii normali au emoții și nevoi de natură emoțională. Nesatisfacerea acestora conduce la sentimente negative. Invalidarea angajatului (negarea valorii lui ca individ), de exemplu, distruge încrederea în sine, ceea ce determină insatisfacția în muncă, demotivarea, alienarea și, în final, productivitatea scăzută.

Armonia într-un grup se poate realiza dacă are loc satisfacerea, reciprocă și de către manager, a nevoilor emoționale generate de situațiile de muncă în comun (de exemplu, abordarea pozitivă a situațiilor conflictuale, evaluarea și recompensarea corectă a muncii, recunoașterea muncii bine făcute, organizarea echitabilă a muncii). Emoțiile, sentimentele sunt factori reali și trebuie luați în considerare în procesul de management dacă se dorește utilizarea potențialului angajaților, creșterea performanței lor în muncă.

Nu există domeniu de activitate care implică lucrul cu oamenii, prin oameni și pentru oameni care să nu presupună un conținut emoțional important. Întâlnim în activitatea noastră numeroase categorii de emoții și folosim un vocabular specific contextului, care exprimă diversitatea și nuanțele acestor emoții. De exemplu⁵:

- Teamă: spaimă, anxietate, neliniște, îngrijorare, agitație, nervozitate, preocupare, consternare, îndoială, dezorientare etc.
- Bucurie: plăcere, mulțumire, fericire, încântare, ușurare, eliberare, izbăvire, euforie, tihnă, captivare etc.
- Supărare: tristețe, necaz, regret, abătut, disperat, melancolic, pustiit, părăsit, jignit, deznădăjduit, îndurerat etc.
- Furie: umilință, dușmănie, resentiment, pică, vehemență, exasperare, disperare, iritare, amărăciune, marginalizare etc.
- Dezgust: dispreț, sfidare, ironie, oroare, aversiune, greață, silă, indiferență, oripilat, antipatic etc.

⁵ M. Roco – „Creativitate și inteligență emoțională”, Ed. Polirom, Iași, 2001.

- Rușine: vinovat, păcătos, nerușinat, încurcat, remușcare, regret, refuz, penitență, pocăință, încurcat etc.

Capacitatea de a conștientiza⁶ și de a „lucra” cu emoțiile proprii și ale celor din jur definește *competențele emoționale* care sunt făcute posibile de existența *inteligenței emoționale*.

2.1.2. De la coeficientul de inteligență cognitivă (IQ) la coeficientul de inteligență emoțională (EQ)

Începuturile pentru conceptul de inteligență emoțională se găsesc în lucrările lui E. Thorndike care, în 1937, a adus în discuție aspecte ale ceea ce avea să fie numită mai târziu inteligență emoțională, anume inteligența socială, ca abilitate de a acționa inteligent în relațiile cu oamenii⁷.

A urmat o perioadă dominată de lucrările lui David Wechsler care, în anii 1940, definește inteligența generală și introduce faimosul indice IQ ca măsură a acestei inteligențe. La acel moment, orice încercare de a adânci domeniul inteligenței în direcția emoțională a fost părăsită. Wechsler menționează însă că inteligența generală are aspecte „intelectuale” și „nonintelectuale” și că IQ se referă mai ales la cele intelectuale. El definește inteligența drept capacitate a individului de a acționa pentru atingerea unui scop, de a gândi rațional și de a face față cu succes situațiilor din mediul său (ca rezultat a unor abilități care interacționează între ele). Se punea întrebarea cum interacționează între ele aceste abilități pentru a forma efectul rezultat denumit inteligență. Wechsler a arătat că indivizi cu IQ egal pot diferi foarte mult în modul în care reușesc să facă față mediului, inteligența cognitivă putând explica rezultatele doar în proporție de 50-70%.

Cu toate acestea, elanul legat de noutatea și simplitatea „măsurării” inteligenței și de nevoia de a avea un instrument de evaluare universal au făcut ca această observație să fie trecută cu vederea, iar IQ să devină „criteriul inteligenței absolute”.

În 1983, Howard Gardner reia subiectul vorbind despre inteligențe multiple⁸, printre care și inteligențele intrapersonală și interpersonală (figura 1.4, în Capitolul 1) care se regăsesc în modelele ulterioare sub un nume ușor schimbat. După 1988 se vehiculează conceptul de *inteligență emoțională*,

⁶ Unii autori susțin chiar că bogăția vocabularului folosit pentru numirea emoțiilor este un indiciu privind nivelul inteligenței emoționale.

⁷ E. Thorndike – „Intelligence and its uses”, *Harper Magazine*, Vol. 140, 1920, pp. 227-235.

⁸ H. Gardner – „Frames of mind: the theory of multiple intelligences”, Basic Books, New York, 1983.

termen propus de Reuven Bar-On⁹. Apar o serie de modele pentru acest concept, mai importante fiind modelul Bar-On (al trăsăturilor de personalitate¹⁰ și al dispozițiilor), modelul abilităților al lui D.P. Salovey J.D. Mayer (numit ulterior al inteligenței emoționale sau al abilităților) și modelul lui D. Goleman (al competențelor emoționale). Fiecare dintre aceste modele a condus la instrumente de măsurare a inteligenței emoționale diferite (Capitolul 15).

2.1.3. Modelul Bar-On

Termenul de EQ ca omolog al IQ a fost propus¹¹ în 1988 de către Reuven Bar-On¹². Patru ani mai târziu, Reuven Bar-On a definit inteligența emoțională ca o sumă de abilități și cunoștințe emoționale și sociale care influențează capacitatea umană de a interacționa, plasând conceptul de inteligență emoțională în contextul *teoriei personalității*. Autorul susține existența următoarelor dimensiuni ale inteligenței emoționale:

Dimensiunea intrapersonală

Dimensiunea intrapersonală este concepută drept capacitate de autocunoaștere și autocontrol, care se referă la:

- conștiința emoțională de sine, capacitatea de a recunoaște și înțelege emoțiile;
- asertivitatea manifestată în atitudine și comportament;
- independența în acțiuni;
- capacitatea de autocontrol și autodirecționare;
- respectul de sine;
- capacitatea de recunoaștere a propriilor puncte forte și slabe;
- capacitatea de recunoaștere a propriului potențial.

Dimensiunea interpersonală

Este considerată a fi dată de capacitatea de a interacționa și colabora cu cei din jur și se referă la:

- empatia manifestată în comunicare;

⁹ Profesor la Universitatea din Tel Aviv.

¹⁰ Personalitatea este modul, specific individului, de manifestare a aspectelor cognitive, afective, conative, fiziologice și morfologice ale acestuia, care permite și determină adaptarea la condițiile sociale într-un mod propriu, ca *eu intim* înconjurat de *eu social* și, la periferie, *eu public*.

¹¹ În lucrarea sa de doctorat apar pentru prima oară termenii de „inteligență emoțională” și „indice al inteligenței emoționale, EQ”.

¹² Lucrarea lui S.J. Stein, H.E. Book – „Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru”, Ed. ALLFA, București, 2003, are la bază modelul Bar-On dezvoltat în direcția aplicării sale practice.

- responsabilitatea socială, capacitatea de fi un membru cooperant și activ al unui grup social;
- abilitatea de a construi și păstra relații benefice pentru ambele părți, în care fiecare parte poate dăruia, lăsa de la sine;
- capacitatea de a crea și simți sentimente de apropiere emoțională.

Adaptabilitatea

Adaptabilitatea se referă la capacitatea de a fi flexibil, cu simțul realității, manifestându-se prin:

- capacitatea de a vedea lucrurile așa cum sunt ele și nu așa cum am dori sau cum ne temem că ar putea fi (realism);
- capacitatea de a ne adapta sentimentele, gândurile și de a acționa pe măsură ce se schimbă condițiile (flexibilitate);
- soluționarea problemelor, capacitatea de a defini problemele și apoi de a colabora și de a implementa soluții adecvate.

Managementul stresului

Managementul stresului se referă la capacitatea de a tolera stresul și de a ține sub control impulsurile, manifestându-se prin:

- toleranța la stres;
- capacitatea de a rămâne calm și concentrat pentru a face față în mod constructiv evenimentelor adverse sau stărilor conflictuale;
- autocontrolul impulsurilor, capacitatea de a rezista/amâna reacția la impulsul de a acționa.

Starea de bine

Capacitatea de a te simți bine în orice situație datorită acceptării părților slabe, capacitatea de a clădi pe calități și de a savura realizările.

În 1997, Bar-On introduce Inventarul indicelui emoțional (EQ-I)¹³, ca mod de evaluare a inteligenței emoționale după cele cinci dimensiuni de mai sus.

Ceva mai târziu, în anul 2000, Bar-On face deja distincție între inteligența emoțională și inteligența socială, considerând-o pe prima ca pe o capabilitate personală de autocunoaștere și autocontrol, în timp ce pe a doua o consideră ca pe o capabilitate de relaționare¹⁴.

În prezent, există mai multe interpretări privind inteligența emoțională. Adeseori, tot ce nu este inteligență cognitivă este considerat inteligență

¹³ R. Bar-On – „The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual“, Multi-Health Systems, Toronto, 1997.

¹⁴ R. Bar-On – „Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory“ în Bar-On, J. Parker (editors) – „The handbook of Emotional Intelligence“, Jossey Bass, San Francisco, 2000; R.Bar-On – „The Bar-On model of emotional-social intelligence“, http://www.eiconsortium.org/research/baron_model_of_emotional_social_intelligence.

emoțională, deși au fost luate în discuție și alte tipuri de inteligențe importante în cazul managerului ca, de exemplu, inteligența spirituală.

După cum am mai arătat în Capitolul 1, inteligența spirituală este cea inteligență la care apelează individul în situații complexe care vizează sistemul de valori, sensurile profunde și complexe ale vieții, direcția în profesie, dezvoltarea ființei umane etc. D. Zohar și I. Marshall introduc chiar noțiunea de „capital spiritual” ca bază a capitalismului viitorului¹⁵.

2.1.4. Modelul abilităților emoționale

În 1990, Salovey și Mayer¹⁶ introduc *modelul abilităților emoționale* pe care apoi îl numesc *modelul inteligenței emoționale*. Abordarea este bazată pe abilitățile intelectuale ale individului de a folosi informația conținută în emoții.

J.D. Salovey și P. Mayer la care se alătură apoi și D. Caruso, definesc inteligența emoțională ca pe un set de abilități: de a percepe emoțiile, de a accesa și genera emoții pentru a sprijini gândirea, de a înțelege emoțiile și informațiile emoționale și de a administra și controla emoțiile pentru a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală. Integrarea emoțiilor în gândire este punctul central al acestui model.

În concepția autorilor, inteligența emoțională se manifestă prin patru niveluri de *abilități mentale*:

Abilitatea de a percepe, evalua și exprima emoțiile

În viziunea lui Salovey și Mayer, acest nivel conține abilitățile:

- de a identifica emoțiile în propriile stări fizice, sentimente, gânduri;
- de a identifica emoțiile la cei din jur, în lucrări de artă, design, prin intermediul limbajelor nonverbale, al comportamentelor, al sunetelor;
- de a exprima emoțiile în mod precis, la fel și nevoile emoționale;
- de a face diferență între exprimări ale sentimentelor corecte sau nu, oneste sau nu.

Abilitatea de a folosi emoțiile pentru a facilita gândirea

Acest nivel cuprinde abilitățile de:

¹⁵ D. Zohar și I. Marshall au publicat mai multe cărți despre inteligența spirituală, începând cu „Rewiring the Corporate brain” în 1997 și, mai recent, „Spiritual capital: wealth we can live by”, Berrett-Koehler, San Francisco, 2004.

¹⁶ P. Salovey, J.D. Mayer – „Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality”, Basic Books, New York, 1990.

- folosire a informațiilor conținute în emoții pentru a dirija gândirea;
- creare de emoții care să vină în ajutorul gândirii;
- schimbare a stării psihice de la pesimistă la optimistă;
- considerare de alternative și puncte de vedere multiple privind o situație;
- creare de stări care să sprijine rezolvarea de probleme.

Abilitatea de a înțelege și analiza emoțiile și lanțurile emoționale, folosirea cunoașterii emoționale

Acest nivel cuprinde:

- abilitatea de a recunoaște emoțiile și de a le eticheta corect;
- abilitatea de a recunoaște relațiile dintre emoții și cuvintele care le definesc;
- abilitatea de a interpreta sensul transmis de emoții privitor la relație;
- abilitatea de a înțelege sentimentele;
- abilitatea de a recunoaște tranzițiile de la o stare emoțională la alta.

Abilitatea de a controla emoțiile și de a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală

- abilitatea de a rămâne deschis la emoții, plăcute și neplăcute,
- abilitatea de detașare față de o stare emoțională după utilizarea conținutului ei informativ,
- abilitatea de a monitoriza emoțiile proprii și ale celorlalți prin recunoașterea caracteristicilor și specificității lor,
- abilitatea de a monitoriza emoțiile proprii și ale celorlalți, prin reducerea celor negative și amplificarea celor pozitive, fără a reprima sau exagera conținutul lor informațional.

Autorii subliniază faptul că inteligența emoțională se poate dezvolta de-a lungul vieții, spre deosebire de inteligența cognitivă, care se dezvoltă până în jurul vârstei de 18-19 ani, după care începe să se deterioreze.

Mayer și Salovey, împreună cu D. Caruso, propun un test pentru măsurarea nivelului de inteligență emoțională, test care are la bază măsurarea caracteristicilor fiecărui nivel în parte¹⁷.

Cercetările lui Mayer și Salovey ar fi rămas în lumea academică, necunoscute publicului larg, dacă D. Goleman, psiholog și ziarist la „New

¹⁷ J.D. Mayer, P. Salovey – „What is emotional intelligence?“, în P.Salovey, D. Sluyter (editors) – „Emotional development and emotional intelligence: implications for educators“, Basic Books, New York, 1997.

York Times“, nu ar fi scris cartea sa despre inteligența emoțională¹⁸, într-un stil și limbaj accesibil nespecialiștilor, în care prezenta o imagine simplificată și un model ușor de înțeles al inteligenței emoționale. De asemenea, atrăgea atenția asupra importanței inteligenței emoționale pentru succesul în viață. Lucrarea a devenit imediat un „best-seller“ trezind și interesul organizațiilor care întrevădeau posibilitatea obținerii, prin dezvoltarea inteligenței emoționale la nivel de individ, grup și organizație, a unor factori de competitivitate. Au apărut și unele critici ale cărții lui Goleman¹⁹ care evidențiau lipsa de studii care să demonstreze unele dintre afirmațiile făcute de acesta.

Treptat, D. Goleman și-a clarificat punctul de vedere în fața acelor care, în entuziasmul de moment, au văzut în afirmațiile lui mai mult decât a spus el²⁰.

Goleman împreună cu colaboratorii au propus un model al performanței bazat pe inteligența emoțională care stă la baza capacității de dezvoltare a competențelor emoționale. D. Goleman are un rol important pentru domeniul inteligenței emoționale prin aceea că a contribuit la diseminarea conceptului și a stimulat constituirea acestuia ca domeniu științific. A făcut posibilă ancorarea și utilizarea conceptului academic în domenii ca management, psihologie organizațională, comportament organizațional, managementul schimbării, leadership.

2.1.5. Modelul competențelor emoționale

D. Goleman, deși are ca punct de plecare lucrările înaintașilor săi, în particular Salovey, Mayer și Gardner, are o abordare diferită a inteligenței emoționale și include în inteligența emoțională și componente care fuseseră prezentate anterior de alți autori sub alt nume. Goleman propune *modelul competențelor*, definind inteligența emoțională ca manifestându-se prin intermediul unor competențe demonstrate consecvent și la momentul potrivit, în măsura adecvată pentru a fi eficace în situația dată.

Competența emoțională este o capabilitate dezvoltată care are la bază inteligența emoțională și care se reflectă în performanța la locul de muncă. Din această perspectivă, modelul lui Goleman încearcă să dezvolte o teorie a performanței bazată pe inteligența emoțională.

¹⁸ D. Goleman – „Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ“, Bantam Books, New York, 1995 (tradusă în România ca „Inteligența emoțională“, Ed. Curtea Veche, București, 2001).

¹⁹ Steve Hein, păreri despre cărțile scrise de Goleman [<http://eqi.org/gole.htm>].

²⁰ R.J. Emmerling, D. Goleman – „Emotional intelligence: issues and common misunderstandings“. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, October, 2003 [<http://www.eiconsortium.org/research/ei-issues-and-common-misunderstandings.htm>].

Competențele emoționale se referă la abilități intra- și interpersonale care conduc la performanțe superioare la locul de muncă. Sunt grupate în două categorii: competențe personale și competențe sociale²¹. Ulterior, Goleman a adus unele modificări acestui cadru al competențelor emoționale, grupându-le în patru dimensiuni²² (vom reveni asupra lor în Capitolul 3).

Competențe personale

Competențele personale determină modul în care ne percepem și ne coordonăm propria persoană. Cuprind o serie de manifestări care au în centru propria persoană și se referă la:

Conștiință de sine

Conștiința de sine subînțelege cunoașterea stărilor interne, a preferințelor, resurselor și intuițiilor proprii și cuprinde:

- conștiința emoțională (recunoașterea propriilor emoții și a efectelor lor);
- acuratețea în autoevaluare (cunoașterea propriilor calități și limite);
- încrederea în sine (conștientizarea propriei valori).

Management al emoțiilor proprii

Managementul emoțiilor constă în reglarea stărilor interne, a impulsurilor și resurselor și cuprinde:

- autocontrolul emoțiilor (exercitarea de control asupra emoțiilor perturbatoare);
- credibilitatea (păstrarea de standarde de onestitate și integritate);
- conștiinciozitatea (asumarea răspunderii pentru performanțele proprii);
- adaptabilitatea (flexibilitatea în abordarea schimbărilor);
- inovarea (confort în raport cu informația nouă, cu ideile noi).

Motivare

D. Goleman se referă în acest context la stări emoționale ce generează nevoia de a avea realizări, succese. Cuprinde:

- dorința de a realiza ceva (de a atinge performanțe înalte);
- dedicarea (alinieră la obiectivele grupului, organizației);
- inițiativa (disponibilitatea de a acționa când apar oportunități);

²¹ D. Goleman – „Working with emotional intelligence“, Bantam Books, New York, 1998, pp. 26-27.

²² C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace“, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, p. 27.

- optimismul (insistența în urmărirea obiectivelor în ciuda obstacolelor și insucceselor).

Competențe sociale (interpersonale)

Competențele sociale determină modul în care ne relaționăm, cum tratăm relațiile cu cei din jur. Se referă la:

Empatie

Empatia este legată de conștientizarea sentimentelor, nevoilor și trăirilor celorlalți și cuprinde:

- înțelegerea celorlalți (sensibilitate și preocupare pentru ceilalți);
- dezvoltarea celorlalți (receptivitate la nevoile de dezvoltare și sprijinirea dezvoltării);
- orientarea spre a servi (anticiparea, recunoașterea și satisfacerea nevoilor altora);
- folosirea diversității pentru creșterea sinergiei eforturilor diferitelor feluri de oameni;
- conștiința de grup (înțelegerea stărilor emoționale ale grupului și a relațiilor de putere din grup).

Abilități sociale

Abilitățile sociale se referă la capacitatea de a induce răspunsul dorit, reacția dorită la cei din jur și cuprind capacitățile de:

- a influența (folosirea eficace a unor tactici de persuasiune);
- a comunica persuasiv (de a asculta pentru a înțelege și de a formula mesaje convingătoare);
- a aborda pozitiv managementul conflictelor (prin negociere și rezolvare a dezacordurilor);
- a fi lider vizionar (sursă de inspirație și ghid);
- a fi catalizator al schimbării (inițierea și managementul schimbării);
- a crea legături (de a dezvolta și menține relații productive);
- a colabora (lucrul alături de alții pentru realizarea de obiective);
- a manifesta spirit de echipă (crearea sinergiei grupului).

Goleman susține că IQ și EQ nu măsoară competențe opuse și că persoane cu IQ mare și EQ mic, sau invers, sunt relativ puține. El presupune că există o anumită corelație între nivelul inteligenței cognitive și unele aspecte ale inteligenței emoționale.

Teoria și practica privind modul concret în care emoțiile sprijină gândirea sunt încă în fază de constituire și există încă multe zone neclare.

Rămâne încă întrebarea dacă inteligența emoțională este într-adevăr o inteligență, adică constituie o aptitudine emoțională fundamentală. Sau este legată de anumite trăsături individuale care își pun amprenta asupra modului în care individul își direcționează capacitatea emoțională („modelul personalității“)? Sau este un set de competențe însușite?

Goleman recunoaște că inteligența emoțională este un concept complex deoarece se manifestă printr-o combinație de abilități cognitive și emoționale; că esența inteligenței emoționale rezidă tocmai în integrarea centrilor emoționali ai creierului (sistemul limbic) cu cei cognitivi (cortexul prefrontal). În mod similar, Mayer, Salovey și Caruso susțin că inteligența emoțională implică procesarea informațiilor conținute în emoții și folosirea lor pentru îmbunătățirea gândirii.

Ceea ce este însă clar deja este că emoțiile, proprii și ale altora, sunt surse importante de informație. Interacțiunile la nivel emoțional pot realiza ceea ce interacțiunile la nivel cognitiv nu au reușit sau au reușit în măsură insuficientă.

Abilitățile managerului în lucrul cu oamenii, capacitatea de a „simți“ soluțiile care nu pot fi deduse în mod logic, rațional, de a intui ceea ce nu este evident și a „vedea“ ceea ce alții nu văd sunt domenii în care competențele emoționale ale managerului și interacțiunile la nivel emoțional joacă un rol foarte important. Aceasta nu înseamnă că succesul managerului rezidă exclusiv în competențele sale emoționale. Ponderea importanței lor variază în funcție de profesie și de poziția ierarhică ocupată de manager, respectiv de responsabilitățile și răspunderile pe care le are.

Inteligența emoțională adaugă oricând la șansele de succes pe care le avem. Ea este aceea care va diferenția pe un manager bun de unul excepțional.

În capitolele care urmează ne vom referi în principal la *modelul competențelor emoționale* deoarece acesta face legătura în mod direct între inteligența emoțională a managerului și performanțele sale la locul de muncă. Competențele sale emoționale sunt acelea care stau la baza succesului unor activități pe care le desfășoară, conform rolurilor pe care le joacă în organizație (Capitolul 4). Totuși, atunci când vom dori să scoatem în evidență modul în care emoțiile pot sprijini gândirea, ne vom referi la modelul Mayer-Salovey sau, dacă trăsăturile de personalitate vor fi mai degrabă relevante în contextul emoțiilor, ne vom referi la modelul Bar-On.

2.2. Manifestarea emoțiilor la nivel de individ

Am fost educați că nu trebuie să ne încredem în emoții deoarece ele denaturează informația pe care o furnizează mintea rațională. Termenii „emotiv“ și „emoțional“ au conotații negative de neputință, de slăbiciune, de lipsă de stăpânire, de naivitate. Emoțiile în sine însă nu sunt cauza „scăpării situației de sub control“, ci faptul că nu ne cunoaștem emoțiile, că nu le înțelegem, nu ni le „administrăm“ și nu știm cum să le folosim. Din acest motiv, ele ne pot domina acțiunile conducând la erori de decizie, la comportamente nepotrivite.

Legat de aceasta și pentru a înțelege interesul manifestat de lumea afacerilor față de domeniul inteligenței emoționale, redăm mai jos câteva concluzii ale unor cercetări privind caracteristici comune ale *oamenilor bogați*:

- O bună apreciere de sine și cunoaștere a propriilor puncte slabe și forte. Sunt gata să ia în seamă criticile constructive.
- Independență emoțională (se bazează pe un sistem intern de valori, fără să fie afectați de dezaprobarea celor din jur).
- Pot gestiona bine situațiile de stres.
- Au capacitatea de a distinge între emoții și realitate, de a ști cât poate fi real în ceea ce există pentru moment doar ca o aspirație.
- Manifestă asertivitate (capacitate de a-și exprima și susține punctul de vedere fără a-i leza pe ceilalți).

Recunoaștem la baza acestor caracteristici unele dintre competențele emoționale identificate de Goleman și de predecesori.

2.2.1. Relația emoție – gând

Putem să ne abordăm pe noi înșine și lumea din jur într-un sistem de referință cu trei dimensiuni: gândire/cogniție, emoție/afect și motivare/voliție. Emoția diferă de cogniție (gândire) și de voliție (voință privind un anumit comportament, o anumită reacție). Viața noastră se desfășoară în acest sistem de referință și ceea ce facem sau ceea ce nu facem este dictat de modul în care gândim, modul în care simțim și tendința de a acționa într-un anumit fel.

Inteligența emoțională, conform modelului Mayer-Salovey, este abilitatea de identificare a emoțiilor („cum simt“, „cum simte celălalt“), de folosire a emoțiilor pentru îmbunătățirea gândirii („este această stare utilă?“,

„mă ajută, mă motivează, îmi dă energie sau dimpotrivă?“), înțelegerea emoțiilor („de ce simt ceea ce simt?“, „de ce simte celălalt ceea ce simte?“, „cum voi simți?“) și managementul lor („decizia și acțiunile rezultante includ informațiile emoționale și logice pentru a asigura un rezultat dorit?“).

Ne găsim adesea în fața unei dihotomii emoție – gând și vorbim despre o „minte emoțională“ și o „minte rațională“. După cum am mai amintit, „mintea emoțională“, prin modul în care se manifestă în activitățile noastre, este „serviciul de urgență“, iar „mintea rațională“ este „serviciul de control“.

Inteligența emoțională, prin prisma relației emoție – gând (figura 2.1), ne conferă capacitatea de a gândi despre emoții, capacitatea de a ne înțelege emoțiile, capacitatea de a folosi această informație pentru a gândi mai bine, capacitatea de a armoniza gândul cu emoțiile („mintea și inima“).

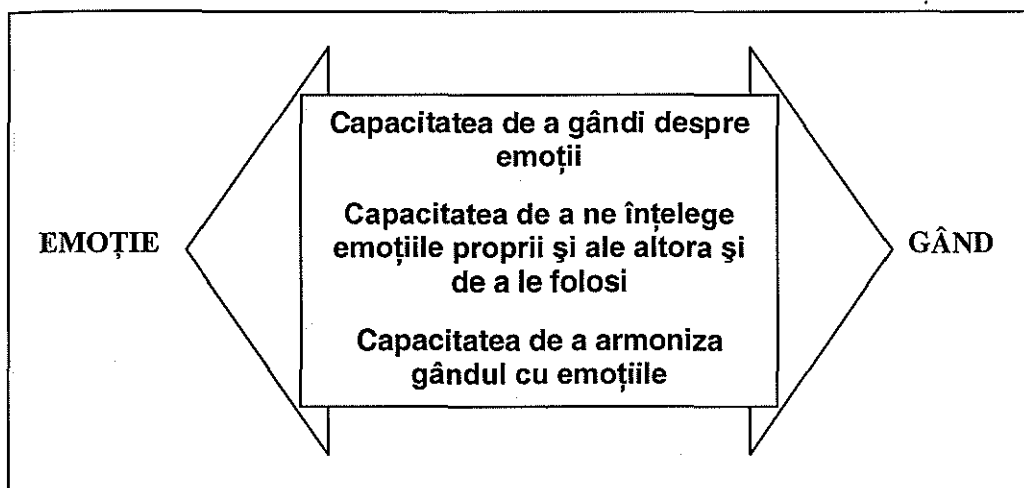


Figura 2.1. Capacitatea emoțiilor de a perfecționa gândul

Emoțiile sunt cele mai puternice resurse de energie, resurse cu care este înzestrată ființa umană și numai ea. Ele ne dau conștiința de sine ajutându-ne să ne cunoaștem pe noi înșine și pe ceilalți, să îi ajutăm pe cei din jur; ne spun care sunt nevoile care ne motivează, ne ambiționează; ne ajută să ne cultivăm perseverența; ne determină să depunem efort susținut pe perioade lungi, să muncim cu pasiune. Inteligența emoțională ne ajută să întemeiem relații de muncă trainice și armonioase.

S-a constatat că, cu cât activitățile umane devin mai complexe, cu ținte mai variate și cu cât implică interacțiuni umane mai variate, cu atât mai mult IQ nu mai este un bun predictor al performanțelor și EQ devine un factor tot mai semnificativ până la a fi chiar măsură a succesului. Există date care susțin

că, în unele tipuri de activități, succesul la locul de muncă depinde în principal de inteligența emoțională și nu de inteligența cognitivă²³.

2.2.2. Emoțiile: prezența și transmiterea lor

Inteligența cognitivă ne ajută să înțelegem și să abordăm lumea la nivel abstract, rațional. Pe de altă parte, emoțiile ne ajută să *completăm* această abordare cu una de natură pur umană, ne ajută să ne realizăm potențialul și să dezvoltăm relații armonioase cu cei din jur.

Cele două feluri de inteligențe, cognitivă și emoțională, intervin în mod diferit în complexitatea vieții organizaționale, fiecare având un rol specific, în funcție de cerințele specifice ale locului de muncă. Angajații care sunt cel mai mulțumiți de munca pe care o desfășoară tind să fie cei ale căror nevoi emoționale sunt satisfăcute de munca pe care o desfășoară.

De exemplu, un studiu efectuat pe un grup-țintă de 4.888 persoane²⁴ a arătat că reușita în munca angajaților poate fi pusă pe seama unor competențe emoționale ca: împlinirea de sine, optimismul, respectul de sine, caracterul asertiv și capacitatea de a se bucura, de a fi fericit.

În activitatea comercială, calitățile emoționale care contribuie la succes sunt aceleași, dar, în cazul agenților de vânzări, se mai adaugă și toleranța la stres și capacitatea de a fi realist.

Diferitele competențe emoționale sunt factori de succes în multe profesii și activități, dar ele diferă de la o profesie la alta atât prin felul competențelor, cât și prin gradul de importanță pe care o au diferitele competențe²⁵.

Sistemul emoțional este un sistem deschis, adică emoțiile pot fi *transmise* direct de la un individ la altul, sunt „molipsitoare“. O persoană optimistă, veselă, pozitivă va crea o atmosferă pozitivă; o persoană morocânoasă, veșnic încruntată și nemulțumită, va crea o atmosferă negativă, apăsătoare, deprimantă. Efectele stărilor emoționale se amplifică în cascadă prin interacțiunile emoționale reciproce.

Dacă vrem să fim percepuți ca persoane agreabile, este bine să facem parte din prima categorie de angajați, aceea a optimiștilor, a celor care

²³ A se vedea, de exemplu, R. Jacobs în „The emotionally intelligent workplace“, C. Cherniss, D. Goleman (editors), Jossey-Bass, San Francisco, 2001, pp. 163-170; D. Goleman – „Working with emotional intelligence“, Bantam Books, New York, 1998, pp. 3-30.

²⁴ S. Stein, H. Book – „Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru“, Ed. ALLFA, București, 2003, pp. 271-276.

²⁵ Ibid.

„gândesc“ pozitiv. Nimănui nu îi face plăcere să stea în preajma unei persoane care face parte din a doua categorie²⁶.

Transmiterea emoțiilor este foarte importantă în mediul organizațional. Entuziasmul și buna dispoziție a șefului, hotărârea și încrederea de sine a acestuia pot cuprinde pe angajați în aceeași măsură în care pot să o facă tensiunea, nervozitatea, suspiciunea, neîncrederea. Starea emoțională a șefului va influența starea subordonaților, a grupului, a echipei. Influența stării emoționale a „șefului“ este cea mai importantă, deoarece toți „se uită“ instinctiv spre șef ca spre un „radar“.

Starea emoțională a șefului poate genera stări complexe ca, de exemplu, emoții antagonice care creează confuzie; compasiune, care sprijină tendința de într-ajutorare; empatie, care favorizează lucrul în echipă.

Un manager care „emană“ emoții negative va genera stări psihice negative și este de rău augur pentru productivitate, pentru performanță. Când oamenii se simt bine, în siguranță, au încredere în capacitățile lor, gândesc pozitiv, sunt mai creativi, mental mai eficace, mai dispuși să depună efort prelungit.

Pornind de la informațiile din literatură privind inteligența emoțională, putem face o comparație între contribuțiile inteligenței cognitive și ale inteligenței emoționale în activitățile fundamentale ale angajatului la locul de muncă (tabelul 2.1).

Tabelul 2.1.

**Comparație între modul în care intervin inteligența cognitivă
și cea emoțională, la locul de muncă**

Inteligența cognitivă	Inteligența emoțională
Funcționează bine doar când suntem calmi.	Funcționează bine în orice situație.
Funcționează mai lent, inefficient când se impun decizii rapide.	Funcționează mai rapid, ne putem baza pe ea în situații critice.
Ne ajută să procesăm informații abstracte, să fim buni la matematică, să memorăm.	Ne ajută să fim creativi, să rezolvăm probleme complexe de viață, să ne schimbăm.
Ne ajută să facem socoteli.	Ne ajută să ne înțelegem mai bine cu alți oameni și să construim relații.
Ne ajută să luăm decizii în condiții de certitudine.	Ne ajută să luăm decizii în condiții de incertitudine.

²⁶ Un vechi proverb spune: „Râzi și vei râde împreună cu alții, plângi și vei plânge singur“.

Inteligența cognitivă	Inteligența emoțională
Ne ajută să dirijăm oamenii, să le impunem.	Ne ajută să fim empatici, să motivăm.
Este un predictor slab al succesului în viață.	Este un predictor puternic al succesului în viață.

Cercetările privind umorul la locul de muncă au arătat că o glumă potrivită la momentul potrivit, râsul și chiar numai zâmbetul au efecte pozitive puternice asupra comunicării, colaborării, încrederii, plăcerii de a munci și satisfacției în muncă²⁷. În aceeași măsură, nepolitețea, mânia, tristețea, proasta dispoziție etc. au efecte negative.

Dacă, de exemplu, interacțiunea pe care o avem cu personalul dintr-un magazin este plăcută, vom tinde să percepem magazinul ca pe un „loc plăcut” pentru a ne face cumpărăturile, sau invers, dacă interacțiunea este neplăcută.

2.3. Emoțiile în viața și activitățile organizației

Viața organizației este întrețesută de emoții care pot favoriza sau stânjeni performanța în muncă. Activitățile desfășurate vor conduce sau nu la realizarea obiectivelor organizației, în mare parte datorită climatului de muncă emoțional.

Fiecare activitate de la locul de muncă este infuzată cu emoții, prin urmare, managerii nu au de ales dacă să-și dezvolte inteligența emoțională sau nu dacă doresc performanță²⁸.

Caruso și Salovey susțin că managerii inteligenți emoțional își folosesc potențialul analitic pentru a înțelege emoțiile proprii și ale altora, acordând mare atenție „datelor despre emoții”. Ei înțeleg modul în care starea lor îi influențează pe subordonați sau echipa. Își adaptează starea emoțională la context știind care dintre emoții sunt necesare pentru a favoriza luarea de decizii bune.

D. Goleman afirmă că managerii inteligenți emoțional posedă anumite competențe, cum este autoconștientizarea sinelui. Ei își controlează emoțiile, impulsurile și le canalizează spre obiectivele pe care doresc să le realizeze. Acești manageri sunt avizi de realizări, sunt automotivați. Managerii inteligenți emoțional țin cont de emoțiile celor din jur atunci când iau decizii și creează relații pentru a putea să realizeze unirea eforturilor în direcția dorită.

²⁷ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business School Press, Boston, 2002, pp. 14-18.

²⁸ D.R. Caruso, P. Salovey – „The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership”, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

Indiferent de unghiul din care abordăm inteligența emoțională, „vehicolul” emoțiilor, ceea ce realizează legătura între oameni, ceea ce face posibil lucrul împreună și realizarea sinergiei eforturilor, este comunicarea.

2.3.1. Comunicarea (Capitolul 5)

Comunicarea, verbală sau nonverbală, orală sau în scris, este singura modalitate de interacțiune între oameni. Modul în care managerii comunică cu subordonații, subordonații cu managerii și managerii între ei este o caracteristică a culturii organizaționale. De obicei, stilul de comunicare se propagă de sus în jos: cum va comunica directorul (patronul) cu adjuncții așa vor comunica și adjuncții cu subordonații lor.

Managerii comunică cu atât mai mult, cu cât se află mai sus în ierarhie. Un manager de succes comunică peste 80% din timpul său, dacă face parte din managementul de la vârf (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2.

Ponderea timpului petrecut comunicând în activitatea unor manageri performanți²⁹

Nivel ierarhic	Ascultat + Vorbit	Scris	Citit	Total
Eșalon de la bază	48%	17%	9%	74%
Eșalon de mijloc	57%	14%	10%	81%
Eșalon de la vârf	62%	13%	12%	87%

În condițiile în care managerul trebuie să comunice atât de mult, competența cu care o face este foarte importantă. Se observă că, în cea mai mare parte a timpului, managerii comunică oral.

Comunicarea este un proces psihologic (nu logic, rațional) prin care oamenii interacționează între ei pentru a-și transmite idei, gânduri, sentimente, pentru a se coordona în cadrul activităților pe care le desfășoară, dar și pentru a se simți bine, pentru a se distra, pentru a-și descărca energiile negative sau pozitive. Oamenii, ca ființe sociale, au nevoie pentru a „funcționa” de așa-zisele „imbolduri”, „vitamine” pentru psihic, care să-i facă să se simtă acceptați, plăcuți sau măcar să li se recunoască existența³⁰.

²⁹ R.M. Căndea, D. Căndea – „Comunicare managerială. Concepte, deprinderi, strategie”, Ed. Expert, București, 1996, p. 41.

³⁰ Termenul de „imbold” (*stroke*) a fost introdus în contextul analizei tranzacționale și se referă la nevoia umană de interacțiune, chiar și negativă dacă pozitivă nu este posibilă.

Deoarece toate datele stocate în creierul nostru rezultă dintr-o codificare emoțională, iar acest proces este semiautomat, nici o comunicare nu este pur rațională, ci presupune un anumit conținut emoțional legat de „istoria” interacțiunii cu interlocutorul. În acest sens, se poate chiar vorbi despre o comunicare voluntară și una involuntară. În domeniul comunicării involuntare sunt esențiale limbajele nonverbale ale corpului (mimică, mișcarea membrelor, postura corpului etc.), ale lucrurilor, culorilor, timpului etc.³¹

Abilități cum sunt cele de a rezolva conflicte, de a motiva, de a conduce, de a lucra în echipă etc. sunt puternic tributare capacității de a comunica eficace și eficient. Succesul managerului în lucrul cu oamenii depinde de modul în care acesta știe să creeze și să mențină relații productive cu aceștia.

Comunicarea managerială³² îmbracă diferite stiluri ce se cer adaptate nivelului de motivare a subordonatului, experienței acestuia și nivelului de pregătire profesională a subordonatului. De asemenea, managerul trebuie să își adapteze stilul la scopul comunicării, care poate fi, de exemplu: informarea subordonatului, realizarea corectă de către acesta a unor sarcini, dezvoltarea relației cu subordonatul, dezvoltarea profesională a acestuia.

Comunicarea organizațională (la nivel de individ, grup sau organizație), numită și *sistemul nervos* al organizației, este puternic marcată de procesele emoționale (figura 2.2).

Emoțiile intervin activ pe tot parcursul procesului de comunicare, în:

- profunzimea înțelegerii comunicării;
- folosirea/interpretarea limbajelor nonverbale;
- distorsionarea comunicării;
- înclinarea spre comunicarea pozitivă sau negativă;
- folosirea autodezvăluirii pentru realizarea armonizării cu interlocutorul;
- solicitarea/acordarea/recepționarea feedback-ului pozitiv și negativ,
- capacitatea de a asculta empatic;
- vorbirea persuasivă;
- comunicarea de relaționare;
- comunicarea în situații de criză etc.

³¹ R.M. Câdea, D. Câdea – „Comunicare managerială. Concepte, deprinderi, strategie”, Ed. Expert, București, 1996, pp. 140-151.

³² R.M. Câdea, D. Câdea – „Comunicare managerială aplicată”, Editura Expert, București, 1998, pp. 260-267.

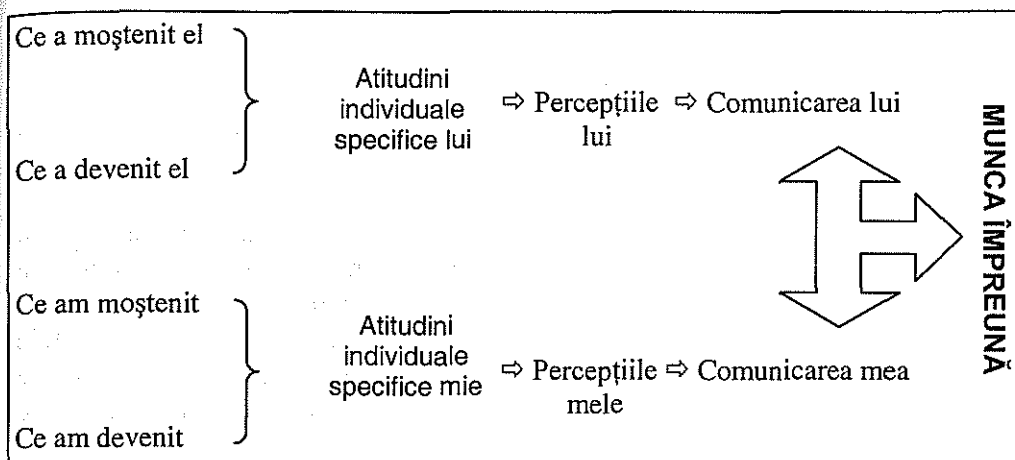


Figura 2.2. Comunicarea influențează capacitatea angajaților de a munci împreună

Comunicarea poate avea loc la diferite niveluri:

- superficial (de exemplu, salut și discuții despre vreme), care nu presupune implicare emoțională, ci doar rutină;
- la nivel de fapte și interpretări (implicare emoțională parțială) și
- la nivel de emoții și sentimente, unde implicarea emoțională este totală.

Comunicarea la nivel emoțional, pentru a fi productivă, presupune anumite competențe emoționale.

Originea fondului emoțional puternic al comunicării rezidă în faptul că oamenii comunică după cum percep, percepția depinde de atitudini, atitudinile sunt rezultatul „istoriei” fiecăruia, istorie reținută în memoria emoțională. Ceea ce am moștenit de la părinți și ceea ce am devenit în urma experiențelor de viață ne va marca specificul comportamentului de comunicare și, implicit, cum reușim să lucrăm împreună (figura 2.2).

2.3.2. Alte activități

Toate activitățile unei organizații, atâta vreme cât acestea implică activitatea umană, poartă amprenta emoțiilor și acestea pot favoriza desfășurarea activităților sau pot să o facă imposibilă. Am amintit, pe scurt, cum este afectată comunicarea de climatul emoțional.

Amintim în continuare, tot pe scurt, alte activități în care emoțiile au un rol important. Acestea vor fi abordate în detaliu în capitolele următoare și vom

analiza modul în care managerul, prin competențele sale emoționale, poate conduce la îndeplinirea cu succes a acestor activități.

Activități de motivare a angajaților (Capitolul 6)

Angajații sunt performanți dacă „vor“, „pot“ și „au condiții“ să realizeze performanța. Pentru a voi să depună efort în această direcție, ei trebuie să fie motivați.

Având în vedere complexitatea acestui proces, pentru a fi în măsură să-și motiveze subordonații în obținerea de performanțe înalte, managerul trebuie să apeleze la o varietate mare de acțiuni și instrumente de management al resurselor umane. Dar, înainte de toate, el trebuie să aibă competențele emoționale care să-l ajute să înțeleagă ce îi motivează și ce îi demotivează pe subordonații săi, să distingă când este vorba despre demotivare și când despre incompetență sau lipsă de condiții.

Climatul emoțional de muncă este unul dintre factorii importanți pentru asigurarea satisfacției în muncă a angajaților. Acesta este dependent de relațiile care există între angajați în general, între angajați și organizație, între manager și subordonați.

Climatul emoțional depinde și de stările emoționale ale managerului, stări care se transmit subordonaților și care le afectează propria lor stare emoțională. Concluzia care rezultă este aceea că performanțele angajaților și, implicit, ale organizației depind de generarea de emoții pozitive și înlăturarea celor negative, prin intermediul relațiilor de muncă și a sistemelor de motivare.

Activități de marketing și vânzări (Capitolul 7)

Influențarea clienților în direcția actului de cumpărare este un aspect fundamental în marketing și vânzări. În procesul de vânzare, latura emoțională constituie un domeniu de acțiune foarte prolific. Capacitatea vânzătorului de a genera la un potențial cumpărător dorința de a poseda produsul este factorul-cheie al vânzării. Cumpărătorul, înainte de a gândi, „simte“.

Prin reclamă se urmărește generarea de răspunsuri emoționale din partea potențialilor clienți. De aceasta depinde succesul sau eșecul mărcii, produsului sau al serviciului oferit.

Succesul în afaceri este legat de satisfacția clienților. Diferența dintre un client satisfăcut și unul nemulțumit este dată de emoțiile pe care aceștia le au. Producerea satisfacției clienților implică generarea unei stări emoționale. Se spune că vânzătorul nu vinde un produs, ci satisfacția pe care clientul o va simți când va folosi produsul.

Activități de schimbare organizațională (Capitolul 8)

Schimbarea organizațională, la nivel de individ, grup sau organizație ca întreg, este, pe de o parte, necesară și inevitabilă, iar pe de alta, generatoare de stări emoționale puternice, până la nivel de criză.

Omului, de regulă, nu îi place schimbarea, deoarece presupune efort psihic la care se adaugă, adeseori, „argumente” stocate în memoria emoțională. Sarcina managerului este aceea de a coordona procesul de schimbare și cea mai dificilă sarcină este aceea de a-l face pe subordonat să vrea schimbarea, să o internalizeze și să o implementeze în activitatea sa.

Climatul emoțional de muncă poate face schimbarea imposibilă sau de foarte scurtă durată dacă managerul nu știe cum să disipeze starea de stres, stările emoționale negative și să genereze stări pozitive de entuziasm, speranță, dorință, încredere privind viitorul. Competențele emoționale interpersonale ale managerului sunt esențiale în acest proces.

Activități de rezolvare productivă a conflictelor (Capitolul 9)

Conflictul apare atunci când există o „nepotrivire” între o situație existentă și una dorită, între un comportament manifestat și unul dorit, între un mod de a gândi exprimat și modul de a gândi „corect”, între ceea simțim și ce ar „trebui” să simțim etc. Stările conflictuale, odată percepute, sunt însoțite de trăiri emoționale care adesea ne „orbesc”.

Autocontrolul impulsurilor emoționale este esențial în astfel de situații, dacă dorim ca „nepotrivirile” să conducă spre mai bine, spre relații mai apropiate, spre o soluționare pozitivă a conflictului. Pentru a avea forța să ne autocontrolăm, trebuie să ne și autocunoaștem, să înțelegem ce ne supără, ce putem accepta, care ne sunt limitele și năzuințele.

Trebuie să fim în măsură și să empatizăm pentru a putea să controlăm evoluția procesului conflictual. Indiferent de stilul personal preferat de abordare a conflictului, acesta trebuie adaptat interlocutorului și caracteristicilor situației.

Activități de rezolvare a problemelor (Capitolul 10)

Problemele pot fi rezolvate, în funcție de specificul lor, prin decizii rezultate în urma unei gândiri raționale sau a unei gândiri creative. Un angajat creativ, fie el manager sau subordonat, se caracterizează prin expresivitate, originalitate, imaginație, capacitate de a genera ceva nou. Creativitatea este un potențial care poate să se dezvolte sau poate fi inhibat în funcție de condiții, începând prin procesul de educație și continuând la locul de muncă.

Legătura dintre creativitate și inteligența emoțională nu este directă și poate fi căutată mai degrabă în trăsăturile de personalitate. Cu toate acestea,

anumite competențe emoționale personale cum sunt, de exemplu, conștientizarea propriilor emoții, încrederea în sine, capacitatea de a putea lucra bine în situații stresante sau cu informații și idei noi, dorința de realizări, de îmbunătățire, inițiativa, optimismul favorizează manifestarea creativității.

Creativitatea unui grup sau a unei organizații este puternic marcată de componenta de inteligență emoțională a indivizilor și a climatului de muncă: unele stări emoționale contribuie și facilitează procesele de inovare și creativitate, iar altele inhibă aceste procese (de exemplu, apatia, frica au un efect inhibitor asupra creativității).

Activități de conducere – leadership (Capitolul 11)

Managerul poate fi înclinat spre a fi lider sau spre a fi administrator. Ambele „fețe” ale managerului sunt necesare pentru performanța organizației. Într-o organizație pot să existe lideri care nu sunt manageri.

Liderii se aseamănă din foarte multe puncte de vedere cu artiștii. A fi lider înseamnă a-i entuziasma pe angajați să depună eforturi, uneori dincolo de obligațiile de serviciu, pentru realizarea unui obiectiv. Înseamnă a-i motiva și atrage pe oameni, a-i stimula să dea tot ce au mai bun și a dori să se dezvolte, să se perfecționeze.

Liderul trebuie să le creeze acel mediu de muncă și să le furnizeze acele motivații care să-i facă să muncească cu pasiune și dăruire.

Liderul trebuie să posede competențe emoționale ieșite din comun deoarece el este răspunzător de climatul emoțional al grupului său. Toți se uită spre el atunci când au nevoie de ghidare emoțională. El trebuie să răspundă în mod adecvat stărilor emoționale ale angajaților și să fie în măsură să se armonizeze cu acestea.

În stări critice, liderul trebuie să fie acela care le dă speranța și curajul necesare pentru a trece peste momentele grele. El trebuie să-i facă pe subordonați să-l urmeze cu încredere și zel, să-i inspire.

Modurile în care liderul reușește să realizeze toate acestea sunt multiple, dar toate pleacă de la capacitatea lui de a se autocunoaște și autocontrola, de a empatiza și influența, de a înțelege atmosfera din grup și de a dezvolta spiritul de echipă. Liderul este de cele mai multe ori un catalizator al schimbării și un mentor.

Activități de formare a echipelor și de dezvoltare a spiritului de echipă (Capitolul 12)

Fără câteva emoții de bază, cum sunt, de exemplu, încrederea, plăcerea, mulțumirea, munca în echipă este imposibilă. Munca în echipă contribuie la

satisfacerea unor nevoi emoționale multiple, ceea ce explică în parte performanțele deosebite ale echipei, prin comparație cu acelea ale grupului.

Mai mult, coordonarea acțiunilor coechipierilor este inefficientă în lipsa angajamentului liber asumat al membrilor echipei.

Există numeroase stări sau emoții pozitive sau negative care influențează performanțele echipei: ambiția, sentimentul de apartenență, implicarea, apatia, resentimentele, frica, panica, disperarea. Controlul și reglarea emoțiilor constituie unul dintre „ingredientele” cele mai importante pentru comportamentul într-o echipă performantă.

Activități de planificare strategică (Capitolul 14)

Emoțiile sunt implicate în gândirea strategică deoarece acestea predispun diferit individul atunci când acesta face planuri pentru viitor. De exemplu, atunci când o persoană este într-o dispoziție afectivă negativă, viitorul este perceput tern, sumbru, totul apare ca fiind greu de realizat. Dacă însă este într-o dispoziție optimistă, starea emoțională este pozitivă și, fără ca altceva să se schimbe, viitorul va fi perceput de aceeași persoană ca fiind luminos.

În stabilirea obiectivelor strategice și operaționale, managerul poate să exagereze piedicile și amenințările sau oportunitățile și posibilitățile.

Planificarea strategică este o activitate a managementului de la vârf care implică mai multe etape și apelează la mai multe competențe. Adaptabilitatea, deschiderea spre schimbare, capacitatea de a „vedea” în viitor plecând de la o gândire strategică ce face uz de informații de natură emoțională referitoare la angajați, la piață, la clienți, la alți parteneri de interese, capacitatea de a „vedea” pădurea, nu copacii” sunt competențe ale managerului strateg. Fără aceste competențe care au la bază inteligența emoțională, managerul poate conduce organizația într-o direcție greșită.

Niciodată în lumea afacerilor din România de azi, cuvinte ca „turbulență”, „incertitudine”, „schimbare” nu au apărut mai frecvent. Practic, toate industriile, agricultura, toată viața economică sunt afectate de evenimente atât interne, sociale și politice, cât și internaționale. În această situație fluidă, în care nici o gândire rațională nu poate da toate răspunsurile, managerul trebuie să le găsească și să le materializeze într-o strategie. Pentru aceasta, apelează la capacitățile sale cognitive, la care trebuie să le adauge și pe cele emoționale și spirituale.

Orice viziune asupra viitorului cuprinde și o componentă emoțională definită de starea de spirit în care se află managerul.

2.3.3. Cultura organizațională și climatul emoțional de muncă (Capitolul 13)

Pentru a stabili care este starea emoțională a unei organizații, este nevoie să examinăm climatul de muncă, în particular climatul comunicării. Climatul de muncă este o reacție pur emoțională a angajaților față de organizație, față de stilul managerial, față de munca desfășurată în condițiile oferite de organizație. Oglindește relația care s-a stabilit între angajați și sistemul organizațional.

Cultura organizațională, ca „personalitate” a organizației, ca programare mentală colectivă a angajaților ei, conține numeroase componente emoționale (de exemplu, sistemul de valori, obiceiurile, ritualurile etc.) care pot sprijini sau care pot face imposibil succesul unei organizații la un moment dat.

Conceptul de inteligență emoțională poate fi extins de la individ la grup/echipă și la organizație. Nu poate fi vorba de un grad înalt al inteligenței emoționale a organizației dacă aceasta nu are manageri inteligenți emoțional.

Modul în care inteligența emoțională se oglindește în activitățile organizației este schițat în figura 2.3.

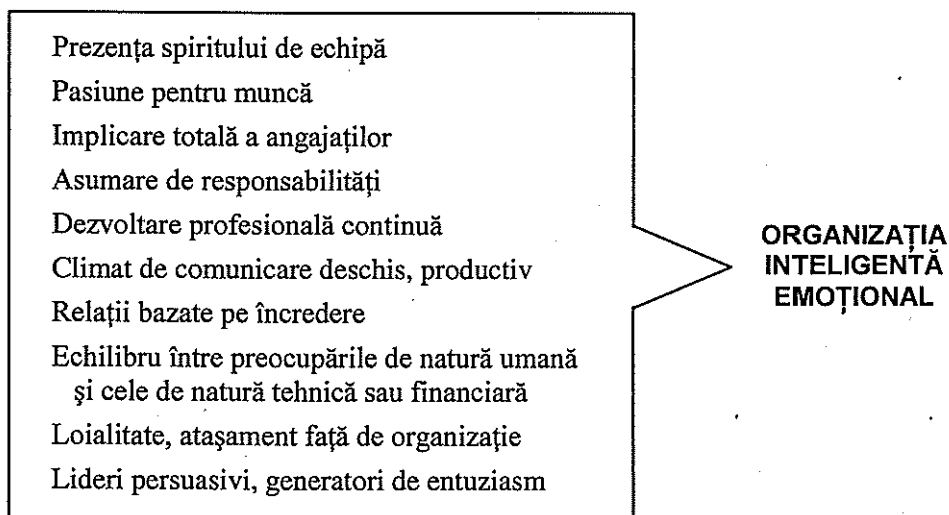


Figura 2.3. Trăsături caracteristice ale unei organizații inteligente emoțional

Inteligența emoțională la nivelul organizației se manifestă în viziunea și obiectivele strategice, în cultura organizațională și în climatul de muncă și de

comunicare. Stilul de management și modul în care organizația își realizează funcțiunile este marcat de modul în care emoțiile sunt acceptate, înțelese și folosite în organizație.

Implementarea proceselor de schimbare și succesul acestui proces depind de inteligența emoțională a managementului. Relațiile publice interne și externe sunt influențate de inteligența emoțională a organizației, la fel ca de altfel orice relație.

2.3.4. Dezvoltarea competențelor emoționale (Capitolul 15)

Cercetările în domeniul inteligenței emoționale sunt în „faza copilăriei“, dacă avem în vedere momentul „nașterii“ (1990, Mayer și Salovey). Dacă în 1998 se vehicula încă ideea că inteligența emoțională nu există³³, în 1999 se aduceau și mai multe dovezi în sprijinul existenței ei prin lucrări și conferințe organizate. A fost nevoie de 65 de ani pentru ca domeniul inteligenței generale să se clarifice, deci ne-am putea aștepta să avem toate răspunsurile în domeniul inteligenței emoționale după 2050³⁴, dacă ritmul de dezvoltare nu devine mai alert!

La noi în țară, domeniul inteligenței emoționale a stârnit interes semnificativ după anul 2000. Cercetări focalizate pe creativitate în contextul inteligenței emoționale sunt deja menționate în 2001³⁵. Au apărut în traducere o serie de cărți privind inteligența emoțională³⁶.

Propria noastră activitate de consultanță a evidențiat faptul că managerul român ar putea beneficia din plin de dezvoltarea unor competențe emoționale pentru a putea realiza interacțiuni mai productive cu subordonații, colegii și superiorii. O primă problemă apare la nivel personal și depășirea ei reclamă adesea schimbări profunde de mentalitate. A doua problemă este comunicarea din care rezultă și alte probleme privind competențele interpersonale.

³³ M. Davies, L. Stankov, R. Roberts – „Emotional intelligence: in search of an elusive construct“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 989-1015.

³⁴ D.R. Caruso – „Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, *Emotional intelligence: issues and common misunderstandings*“, *Issues in Emotional Intelligence*, 1(1), 2004.

³⁵ M. Roco – „Creativitate și inteligență emoțională“, Ed. Polirom, Iași, 2001, p.157.

³⁶ J. Segal – „Dezvoltarea inteligenței emoționale“, Ed. Teora, București, 1999; D. Goleman – „Inteligența emoțională“, Ed. Curtea Veche, București, 2001; M. Elias, S. Tobias, B. Friedlander – „Inteligența emoțională în educația copiilor“, Ed. Curtea Veche, București, 2002; Tara B. Goleman – „Alchimia emoțională“, Ed. Curtea Veche, București, 2002; J. Stein, E. Book – „Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru“, Ed. ALLFA, București, 2003.

Redăm mai jos câteva dintre argumentele care ar trebui să dea de gândit managerilor noștri și să-i îndemne să acționeze în direcția dezvoltării competențelor emoționale.

Fără a se autocunoaște și a se autoevalua corect, managerii tind adesea să fie iritați și stresati, au probleme în relațiile cu angajații și chiar în relațiile din afara organizației. Le este aproape imposibil să admită că greșesc pentru a nu-și „știrbi” autoritatea și consideră un „afront” orice critică, oricât de realistă (deci utilă) ar fi. Uneori nu sunt conștienți de propriile lor limitări sau consideră de neacceptat să le recunoască deschis. Aceasta îi blochează într-un cerc vicios alimentat de autoritatea ierarhică pe care o dețin.

Managerii care nu reușesc să se autocontroleze reacționează impulsiv, iau decizii „emoționale” fără a folosi gândirea pentru a le valida. Pot fi dominați de teamă și mânie în fața schimbărilor sau a conflictelor de muncă. Adesea vin cu soluții care scapă din vedere importanța capitalului uman, ceea ce are ca urmare consecințe dezastruoase pentru organizație.

Managerii care nu sunt capabili de suficientă empatie, mai ales în situații de incertitudine sau criză, sunt percepuți ca fiind nepăsători, indiferenți, ceea ce generează lipsa de comunicare de jos în sus și de cooperare a subordonaților. Din această cauză, pe de o parte, aceștia scapă de sub control ceea ce se întâmplă „de partea” subordonaților; pe de altă parte, managerii se simt neînțeleși de către subordonați și se înconjoară cu și mai multe „bariere” pentru a se proteja, ceea ce accentuează lipsa de înțelegere reciprocă.

Incapacitatea managerilor de a-i înțelege pe subordonați la nivel emoțional face imposibilă influențarea acestora. Se recurge astfel la impunere, care îi împinge pe subordonați „de cealaltă parte a barierei”. Managerii care nu reușesc să-i motiveze pe subordonați, nu vor reuși să-i facă pe aceștia să răspundă rapid provocărilor pe care piața le pune în fața activităților organizației.

Suntem de părere că un manager își are subordonații pe care îi merită. Aceasta înseamnă că răspunderea managerilor pentru realizarea performanțelor organizației este atât directă, cât și indirectă, iar abilitățile acestora de a lucra cu oamenii pot să constituie diferența între succesul și insuccesul organizației.

Stilul de muncă „pompiestic”, întotdeauna în criză, în întârziere, decizii reactive, nu proactive, acțiuni neconcertate devin adeseori modul de lucru curent al managerilor cu competențe emoționale reduse. Dominați de stările emoționale amplificate de stres, consideră că au prea multe de făcut pentru a alocă timpul necesar să se gândească la eficacitatea și eficiența comportamentului lor.

Ce au de pierdut managerii dacă nu își dezvoltă competențele emoționale? Managerii cărora le lipsește capacitatea de a se adapta la timpurile pe

care le trăiesc și cărora le lipsește acea intuiție care are la bază memoria emoțională tind să reacționeze greșit la situațiile noi din mediul de funcționare al organizației. Nu „văd” schimbările de priorități strategice și aceasta poate conduce la reacții întârziate sau chiar la faliment. Sunt lipsiți de inițiativă și adesea pierd lupta cu concurența.

În capitolele care urmează vom analiza principalele activități pe care le desfășoară managerul în lucrul cu oamenii, prin prisma conținutului lor emoțional. La sfârșitul capitolelor 3-15 introducem exerciții care să permită cititorului să se autocunoască din aceste puncte de vedere. Sperăm ca exercițiile să constituie și un semnal, și un îndemn pentru cititor să-și dezvolte acele competențe emoționale care rezultă a fi insuficiente pentru rolurile pe care le are de îndeplinit. Poate face acest lucru în mod autodidact, folosind bibliografia recomandată în Capitolul 15, sau apelând la un consultant specializat în domeniul dezvoltării competențelor emoționale.

O măsură a nivelului competențelor emoționale ale managerului este succesul de care acesta se bucură în activitatea pe care o desfășoară.

„Suprema culme la care poate ajunge omul este cunoașterea de sine, care îi deschide calea să cunoască temeinic și pe alții.“

[J.W. Goethe]

Capitolul 3

Competențele emoționale și abilitățile manageriale

Folosim adesea dictonul „Cogito ergo sum“ („Gândesc, deci exist“). În lumina noilor preocupări și dovezi aduse de neuro-bio-psiho-fiziologie intuim că trebuie să adăugăm ceva acestui dicton.

Omul întâi simte și apoi gândește și, prin urmare, vechiul dicton trebuie completat cu „Simt deci exist“¹.

Conștientizarea existenței unui capital al organizației, capitalul uman, și a importanței lui pentru performanțele unei organizații a condus la analiza mai îndeaproape a caracteristicilor acestui capital și a dezvoltat preocupările pentru modul lui de „funcționare“. S-a ajuns la concluzia că ceea ce îl face pe om să fie performant, ceea ce îl face să „funcționeze“ la parametri optimi este mai mult decât competența sa profesională.

Putem să ne punem în joc o parte mai mare sau mai mică din potențialul de care dispunem, în folosul organizației. Putem fi motivați sau demotivați de stările emoționale pe care le avem în mod inevitabil.

3.1. Competențele emoționale ale managerului

Am văzut în Capitolul 2 că există trei direcții de gândire privind inteligența emoțională. Fiecare direcție este generată de preocupările celui care a inițiat-o și, implicit, de unghiul sub care a abordat acest subiect. Sumarizăm aceste direcții în tabelul 3.1.

¹ H. Pickles – „I feel, therefore I exist“, *Business life*, July/August 2000, pp. 37-41.

Tabelul 3.1.

**Cele trei abordări principale ale conceptului de inteligență emoțională:
prin prisma trăsăturilor, a abilităților și a competențelor**

Autori	Mod de abordare
Reuven Bar-On	Trăsături ale individului legate de adaptare și de modul de a face față situațiilor
J. Mayer și P. Salovey	Abilități intelectuale de a folosi informația emoțională
D. Goleman	Competențe emoționale dezvoltate pe baza inteligenței emoționale

Același concept este privit și măsurat sub trei unghiuri diferite, ceea ce creează confuzie și interpretări adeseori exagerate. Sunt încă multe clarificări de făcut și răspunsuri de dat, înainte ca inteligența emoțională să fie un concept fundamentat științific. Responsabilitatea specialiștilor este, pe lângă aceea de a dezvolta baza de date a domeniului, și aceea de a reacționa la distorsionări și exagerări.

Unii autori consideră „competențele emoționale“ fie drept competențe sociale, fie drept comportamente învățate. La fel cum inteligența cognitivă ne furnizează abilitatea de a lucra cu conceptele matematice, la fel și inteligența emoțională ne furnizează abilitatea de a interpreta „harta“ emoțiilor. Nu fiecare dintre noi are această abilitate, dar majoritatea putem să ne dezvoltăm anumite competențe sociale care ar putea compensa lipsa de inteligență emoțională.

Ce este inteligența emoțională și ce aduce nou în contextul competențelor socio-emoționale? Este o trăsătură de personalitate, o abilitate sau o competență? Modelul trăsăturilor de personalitate se distinge esențial față de modelele de personalitate existente? Sunt testele de măsurare a abilităților emoționale distincte de testele care măsoară inteligența în general? Diferă modelul competențelor emoționale de modelele actuale privind competențele liderului? Acestea toate sunt întrebări care își așteaptă răspunsul. D. Caruso și P. Salovey răspund la unele dintre aceste întrebări².

Deși pe parcursul cărții de față facem apel la cele trei modele, nu avem intenția să analizăm aspectele științifice legate de conceptul de inteligență emoțională. Ceea ce urmărim este să punem în lumină rolul emoțiilor în succesul managerului și rolul competențelor sale emoționale în realizarea de performanțe de către subordonați. Vom exemplifica pe parcurs modul în care aceste aspecte de natură emoțională intervin în comportamentul managerului și impactul pe care îl au asupra comportamentului subordonatului.

² D.R. Caruso, P. Salovey – „The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership“, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.

3.1.1. Intervenția creierului limbic în comportament

Pentru a fi considerat competent din punct de vedere emoțional, managerul trebuie ca, în primul rând, să fie în măsură să-și identifice în mod corect emoțiile. Odată identificate, managerul trebuie să aibă capacitatea de a le folosi pentru a-și îmbunătăți gândirea, de a le înțelege cauzele pentru a fi astfel în măsură să le determine evoluția în timp. Managerul trebuie să realizeze „administrarea” emoțiilor sale prin integrarea „înțelepciunii” emoțiilor în modul în care gândește, în modul în care ia decizii și acționează. Toate acestea se concretizează printr-un anumit comportament.

Preferințele comportamentale

Am amintit în §1.4 faptul că în comportamentul nostru se oglindește, în mod specific fiecăruia, modul de operare al cortexului și limbicului (a se revedea figura 1.6). Modul de a percepe, de a gândi, simți și acționa al managerului va fi o funcție de ponderea cu care intervin în proces cele patru structuri: cortex stâng, cortex drept, limbic stâng și limbic drept³.

Managerul care își folosește preferențial sectorul *cortical stâng* (CoS) se caracterizează, de exemplu, prin:

- preferință pentru lucrul cu cifre, relații numerice, calcule;
- analiză detaliată a componentelor unei probleme, a situațiilor;
- abordarea și rezolvarea metodică a problemelor;
- folosirea rațiunii ca bază a deciziilor;
- nevoia de instrucțiuni precise și complete pentru desfășurarea unor activități;
- tendința de a fi extrem de exact, de precis, de ordonat.

Managerul care își folosește cu predilecție sectorul *cortical drept* (CoD) se caracterizează, de exemplu, prin:

- abordarea lucrurilor, ideilor, într-o manieră globală;
- înclinarea spre schimbare, idei noi;
- angajarea în acțiuni care implică risc;
- uneori detașarea de realitate;
- înțelegerea și cunoașterea intuitivă a situațiilor, lucrurilor, evenimentelor, fără a apela la raționamente;
- efectuarea mai multor activități simultan.

³ În cartea Mihăelei Roco „Creativitate și inteligență emoțională”, Ed. Polirom, Iași, 2001, la pagina 94-97 este prezentat un chestionar care permite determinarea preferințelor acționale.

Managerul care își folosește preferențial sectorul *limbic stâng* (LiS) se caracterizează, de exemplu, prin:

- stăpânire de sine, limitarea registrului emoțional la cel „permis“;
- preferințe pentru tradițional, metode, căi sigure și verificate;
- spirit de contradicție;
- înclinație spre a remarca și analiza defectele;
- fermitate, hotărâre;
- atracție spre tot ceea ce conferă siguranță.

Managerul care își folosește cu predilecție sectorul *limbic drept* (LiD) se caracterizează, de exemplu, prin:

- înțelegerea și împărtășirea emoțiilor celor din jur;
- interes manifestat pentru spirit, pentru nematerial;
- capacitate de convingere;
- atracție pentru experiențe noi;
- înclinație spre a da sfaturi, spre a fi suportiv;
- tendința spre a forma ușor prietenii.

Gradul de *raționalitate* al managerului este materializat prin caracteristicile specifice modurilor (CoS + CoD), iar gradul de *emoționalitate*, prin caracteristici specifice modurilor (LiS + LiD). *Modul stâng* de operare este reflectat de (CoS + LiS), iar cel *drept*, de (CoD + LiD).

Comportamentul managerului este influențat și de *imaginea* pe care și-o formează despre sine.

Adeseori oscilăm între o multitudine de imagini: imaginea pe care o avem despre noi, imaginea pe care dorim să o aibă cei din jur despre noi, imaginea pe care o au, de fapt, cei din jur despre noi și ne-o fac cunoscută, imaginea pe care credem noi că o au cei din jur despre noi etc. Imaginea este o formă de echilibru interior care ne ajută în luarea deciziilor, în evitarea manipulării noastre de către alții, în poziționarea noastră în situațiile conflictuale. Imaginile se formează indiferent dacă dorim sau nu acest lucru. Calitatea și intensitatea imaginilor pot fi influențate pornind de la cunoașterea de sine, de la capacitatea de a ne stabili niște obiective clare și de a ne menține „pe direcție“.

Abordarea completă a situațiilor

Atunci când suntem puși în situația de a veni cu soluții pentru o anumită problemă, activăm funcțiile creierului într-o anumită succesiune și cu anumite preferințe. Analizăm situația (ce, unde, când, cum se întâmplă), verificăm datele, deducem logic (ce se poate întâmpla în continuare, ce consecințe pot apărea), stabilim relația de cauzalitate (cine este de vină, de ce

se întâmplă). Avem anumite emoții și sentimente generate de situație: teamă, neliniște, satisfacție etc. În stabilirea soluțiilor putem prefera rațiunea sau creativitatea, logica sau intuiția. Stările emoționale ne influențează atât în modul în care percepem o anumită situație, cât și, ca o consecință, în soluțiile pe care le găsim. Folosirea informațiilor pe care stările emoționale le conțin este foarte importantă în identificarea soluțiilor corecte. Controlul exercitat asupra emoțiilor ne ajută să ne concentrăm asupra cauzelor și nu asupra simptomelor.

Modul în care managerul percepe situațiile, nivelul de raționalitate – emoționalitate, preferințele pentru modul stâng sau drept de funcționare îi vor influența stilul de decizie, stilul de conducere, stilul de abordare a stărilor conflictuale.

Utilizarea creierului limbic în interacțiuni

Ca indivizi și ca profesioniști, avem fiecare un mod specific de a aborda și rezolva problemele. Acționăm în funcție de un anumit sistem de reprezentări despre lume, despre viață, despre oameni, sistem care este ca o „hartă” ce ne orientează viața și chiar activitatea profesională. Acest sistem este constituit din automatisme, din paradigme, care se află la nivel de inconștient și care determină modul în care percepem ceea ce se întâmplă în jurul nostru, modul în care cunoaștem lumea și în care interacționăm cu ea. Modulurile în care percepem și interacționăm sunt marcate de dominanta senzorială specifică de recepționare a stimulilor: văz, auz, gust, miros, tactil-kinestezic.

Modul în care managerul se relaționează și comunică cu cei din jur este puternic influențat de propriul său sistem de reprezentări. Pentru ca aceste procese de interacțiune să decurgă optim, managerul trebuie să conștientizeze și să cunoască propriul set de reprezentări, propria „hartă”, precum și „harta” celui cu care interacționează. Interlocutorul va prefera să interacționeze potrivit propriului său mod de reprezentare care poate fi identificat din modul verbal de exprimare.

Modul în care comunicăm, în care ne relaționăm, depinde de modul în care ne percepem pe noi înșine. Cunoașterea de sine, evaluarea cât mai aproape de realitate a ceea ce suntem, ceea ce vrem și ceea ce am putea deveni ne dă posibilitatea să ne autocontrolăm și să controlăm interacțiunile cu ceilalți.

Interacțiunile managerului, ca ale oricărui alt individ, au o coloratură emoțională generată de creierul limbic. Modul în care își înțelege, folosește și stăpânește propriile emoții îi va defini stilul de comunicare, precum și eficiența și eficacitatea interacțiunii.

„Lăsarea” emoțiilor la poarta organizației și un management „la rece”, golit de emoții, este de neconceput deoarece orice informație, în drumul ei spre cortex, trece mai întâi prin sistemul limbic care își lasă amprenta asupra ei. Datele stocate în creierul normal sunt codificate după un sistem de clasificare emoțional. Problema managerului nu este eliminarea emoțiilor, ci autocontrolul și folosirea emoțiilor.

În situații critice, omul are la dispoziție patru modalități de a reacționa care depind în mare măsură de emoții. Acestea sunt:

- evitarea – fuga activă sau pasivă, fizică sau psihică;
- înfruntarea – agresivitatea, atacul;
- manipularea – sinelui sau a celorlalți și
- asertivitatea (vom reveni în §3.3.2).

În situațiile critice, sistemul limbic poate să blocheze accesul la cortex. În situațiile în care emoțiile domină un anumit comportament, pentru ca interacțiunea să se poată desfășura normal și să se atingă obiectivele interacțiunii, este necesară reducerea nivelului emoțional, relaxarea sistemului limbic. Abia apoi poate interveni cortexul stâng (analiza, reflexia) și cortexul drept (sinteza ideilor imaginate, deschiderea de drumuri noi).

3.1.2. Legătura emoție – gând și comportament

Înainte de a vorbi despre competențe emoționale și abilități, este important să înțelegem ce anume ne determină un anumit comportament.

Omul este definit pentru cei din jurul său prin intermediul cogniției, afectului și conației (voliției)⁴, care îi determină un anumit comportament. Într-un mod simplificat aceste componente ale sale pot fi descrise astfel:

- *Cogniția* se referă la procesul de codificare, procesare, stocare și folosire a informației, la procesul de a ști și înțelege. Ține de interpretarea cognitivă a percepțiilor, informațiilor, situațiilor etc.
- *Afectul* se referă la interpretarea emoțională a percepțiilor, informațiilor etc. Este asociat cu atașamentul pozitiv sau negativ față de oameni, obiecte, idei, situații etc, cu reacțiile emoționale la toate acestea.
- *Conația* este veriga de legătură între comportament, pe de o parte și cogniție (cunoaștere) și afect (emoție), pe de alta. Este componenta de intenție deliberată care stă la baza comportamentului (se

⁴ A. Tallon – „Head and heart: affection, cognition, volition as triune consciousness”, Fordham University Press, 1997.

mai numește și componentă volitivă). Conația explică modul în care cunoașterea și emoțiile sunt transformate în comportament.

Aspecte ale conației în viața noastră de zi cu zi sunt, de exemplu:

- ce intenții și ce obiective avem;
- ce vom face;
- care sunt planurile și responsabilitățile pe care ni le asumăm.

Conația este legată de intenția de a ne comporta într-un anumit mod, ține de motivarea personală pentru un anumit comportament. În acest sens conația este esențială în automotivare și în învățare.

Modul în care este descrisă inteligența emoțională are în vedere atât elemente din zona afectului (de exemplu, empatia, optimismul, identificarea și înțelegerea emoțiilor), cât și din zona conației (de exemplu, stabilirea de obiective, autocontrolul, automotivarea). În măsurarea coeficientului de inteligență emoțională sunt luate în considerare și elemente conative.

K. Kolbe⁵ susține chiar că oamenii au un *stil conativ*, un mod preferat de a codifica și procesa informația, de a pune gândul în acțiune, de a transforma emoțiile în comportament, de a interacționa cu mediul. Aceste stiluri se diferențiază între ele într-un mod asemănător cu diferențele care apar între temperamente⁶.

Conația este strâns legată și de cele trei aspecte ale motivării: focalizarea motivării într-o anumită direcție, energizarea, potențarea motivării și menținerea motivării. Asupra acestora vom reveni în Capitolul 6.

Ființele umane simt înainte de a gândi, iar ceea ce simt poate direcționa, alimenta și menține eforturile de orice fel pe care le vor depune. O provocare pentru managerul de astăzi este să reușească să acceseze nu doar potențialul intelectual, ci și pe cel emoțional propriu și al subordonaților săi.

Organizațiile au nevoie tot mai mult de „maestrii”, nu de „meșteri”. Managerul trebuie să posede competențe emoționale, să fie inteligent emoțional, pentru a putea lucra cu niște angajați care au de oferit, pe lângă energia fizică și a minții, și energia emoțiilor lor.

Am văzut că inteligența emoțională, ca și concept, a fost definită în mai multe moduri. Dar, indiferent cum o definim, ceea ce este important este faptul că ea ne determină capacitatea de a ne însuși unele abilități practice; competențele emoționale sunt măsura realizării acestui potențial.

⁵ K. Kolbe – „The conative connection: acting on instinct”, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA, 1997.

⁶ D. Keirsey – „Please understand me: Temperament, character, intelligence”, Prometheus Books, Del Mar, CA, 1998.

Competențele emoționale sunt manifestările abilităților emoționale furnizate de inteligența emoțională și care contribuie la performanțele deosebite în muncă, în profesie, în viața de zi cu zi.

3.2. Cadrul competențelor emoționale

D. Goleman și grupul său au abordat inteligența emoțională prin prisma competențelor emoționale, interesați fiind, în primul rând, de aplicațiile de ordin practic în domeniul managementului, al afacerilor, al obținerii performanțelor superioare ale organizațiilor. Competențele emoționale sunt veriga de legătură între inteligența emoțională și performanță, competențe oglindite în deprinderile managerului⁷.

Toți ne naștem cu un anumit *potențial emoțional* care, în decursul vieții, poate fi dezvoltat sau inhibat. Acest potențial poate fi afectat de emoții îndelungate, de frică, de stres, poate fi influențat de educația pe care o primim și de mulți alți factori experiențiali sau legați de mediul în care ne naștem și ne dezvoltăm. Factorii pot avea un impact de durată asupra abilității noastre de a ne accesa sau controla emoțiile sau ne pot determina să ne disimulăm emoțiile. Inteligența emoțională ne conferă anumite abilități înnăscute care se pot sau nu materializa în competențe emoționale.

3.2.1. De la potențialul emoțional la abilități practice

Competențele emoționale se pot dezvolta și se vor reflecta în deprinderile managerului, în comportamentul său, în interacțiunile sale cu subordonații, cu colegii, în interiorul organizației și în exteriorul ei. Performanțele deosebite se pot realiza numai în baza competențelor emoționale superioare (figura 3.1).

⁷ Deprinderile sunt abilități dezvoltate, învățate, spre deosebire de aptitudini care sunt abilități înnăscute, talente.

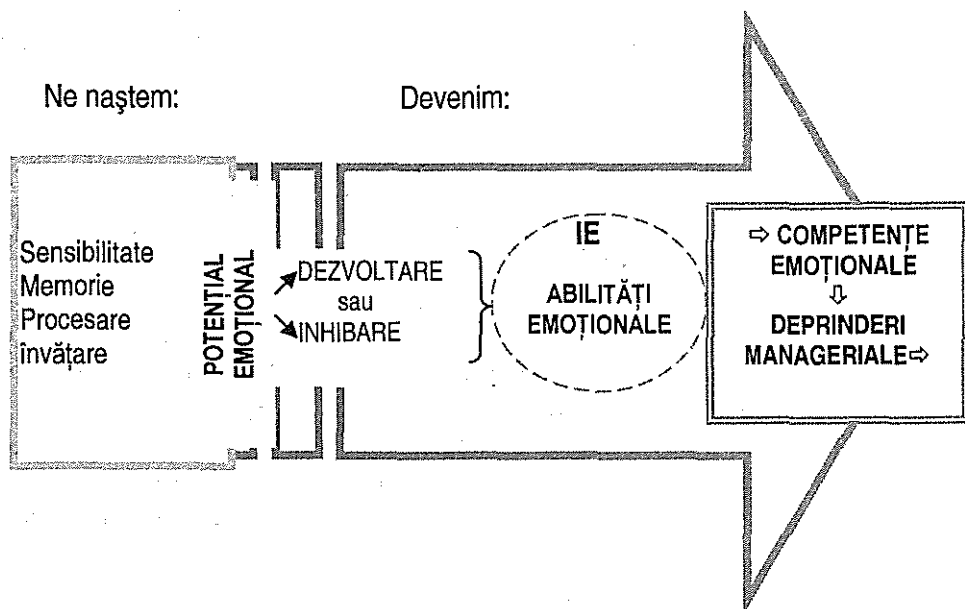


Figura 3.1. Legătura dintre potențialul emoțional (sensibilitate, memorie, procesare, învățare emoțională) și deprinderile managerului în lucrul cu oamenii

Prezența unei inteligențe emoționale mari conferă competențe care sunt esențiale pentru succesul unui manager, cu atât mai mult, cu cât acesta se află în situația de a conduce activitatea unui număr mare de angajați, de profesii și vârste diferite.

Abilitățile conceptuale și cele tehnice sunt necesare pentru a asigura competența de bază a unui manager; abilitățile emoționale îl vor evidenția din masa de manageri, îi vor determina performanțele deosebite, succesul în carieră.

Exemple concrete în acest sens sunt numeroase, deoarece în ultimii ani am asistat la o „explozie” de cercetări privind legătura dintre inteligența emoțională și performanță. Redăm în continuare câteva dintre ele:

- Cunoașterea de sine, o abilitate primară a unei inteligențe emoționale superioare, este esențială pentru performanța managerului⁸.
- Există o legătură directă puternică între starea de spirit a subordonatului și satisfacția acestuia în muncă, implicit cu performanța sa în muncă⁹.

⁸ A. Church – „Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations”. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 281-292, 1997; F. Shipper, J. Dillard – „A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages”. *Human Resource Management*, 39, pp. 331-345, 2000.

- Inteligența emoțională (EQ) contează în proporție de 90%, față de 4% cât contează IQ, pentru capacitatea unui manager de a fi un lider excepțional¹⁰.
- Patronii de firme mici și mijlocii cu inteligență emoțională redusă tind să facă greșeli majore de conducere deoarece simt nevoia să aibă control total asupra a ceea ce se întâmplă în firmă¹¹.
- Consilierii financiari de la American Express care au participat într-un training de dezvoltare a inteligenței emoționale și-au crescut vânzările cu 20% în primul an¹².
- Un studiu efectuat asupra a 100 de manageri în domeniul afacerilor din Anglia pe o perioadă de șapte ani a evidențiat faptul că IE a fost un mult mai bun predictor al succesului decât IQ¹³.

Dar să vedem mai pe larg în ce constă modelul competențelor emoționale propus de D.Goleman. În concepția lui Goleman și a adepților modelului competențelor emoționale¹⁴, acestea se grupează în patru categorii (după patru dimensiuni):

- Două de natură personală:
 - conștiința sinelui, a propriilor emoții și
 - managementul sinelui, a propriilor emoții.
- Două de natură interpersonală:
 - recunoașterea emoțiilor celorlalți și
 - managementul interacțiunilor cu ceilalți (inducerea răspunsurilor dorite la alții).

Competențele emoționale, 20 la număr, alcătuiesc cadrul inteligenței emoționale (tabelul 3.2). Descriem în continuare competențele emoționale care reflectă cele patru dimensiuni ale inteligenței emoționale. Acestea sunt elemente constitutive ale abilităților personale și interpersonale ale managerului.

⁹ C.D. Fisher – „Emotions at work: what do people feel and how should we measure it“, Discussion paper # 63, Bond University, Gold Coast, Australia, 1997.

¹⁰ R. Sternberg – „Successful intelligence“, Simon & Schuster, New York, 1996, p. 22.

¹¹ R. Gill, J. Frost – „Emotional intelligence: the heart of leadership“, articol prezentat în cadrul Third Annual Conference: The head & heart of leadership, The Leadership Trust Foundation, Ross-on-Wye, 6-7 septembrie 2000.

¹² H. Pickles – „I feel, therefore I exist“, Business Life, July/August 2000, pp. 37-41.

¹³ M. Higgs, V.Dulewicz – „Making sense of emotional intelligence“, menționat în referința R. Gill, J. Frost – „Emotional intelligence: the heart of leadership“.

¹⁴ D. Goleman – „Working with emotional intelligence“, Bantam Books, New York, 1998 [pp.26-27]. D. Goleman în „The emotionally intelligent workplace“, C. Cherniss, D. Goleman (editors), Jossey-Bass, San Francisco, 2001 [Cap.3]; D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence“, Harvard Business School Press, Boston, 2002 [pp. 39-51, 253-256].

Tabelul 3.2.

Cele 20 de competențe emoționale grupate după cele patru dimensiuni ale inteligenței emoționale (varianta publicată de Goleman în 2001)¹⁵

Dimensiuni	Personale	Interpersonale (sociale)
Recunoașterea emoțiilor	Conștiința de sine 1 - conștientizarea emoțiilor 2 - autoevaluare corectă 3 - încrederea în sine	Conștiința socială 10 - empatia 11 - orientarea spre a fi de ajutor 12 - conștiința de grup
Reglarea emoțiilor	Autocontrolul 4 - autocontrolul emoțiilor 5 - credibilitatea 6 - conștiinciozitatea 7 - adaptabilitatea 8 - orientarea spre realizări 9 - proactivitatea	Managementul relațiilor 13 - dezvoltarea celorlalți 14 - influențarea 15 - comunicarea 16 - managementul conflictelor 17 - capacitatea de lider 18 - catalizator al schimbării 19 - construirea de legături 20 - colaborarea și lucrul în echipă

3.2.2. Competențe emoționale personale

Competențele personale, care se referă la individ în sine și care reflectă abilitățile rezultate din inteligența emoțională, sunt conștiința de sine și managementul sinelui și integrează trei, respectiv șase competențe.

Conștiința de sine

Conștiința sinelui (de sine) se referă la înțelegerea sentimentelor, a stărilor interne, preferințelor, intuițiilor, resurselor și evaluarea lor corectă.

Conștiința de sine cuprinde, ca elemente definitorii ale abilităților manageriale în lucrul cu oamenii, următoarele:

¹⁵ În lucrarea citată anterior, „Primal leadership“ (2002), Goleman, Boyatzis și McKee, referindu-se la competențele emoționale ale unui lider, aduc unele modificări acestui cadru al competențelor. Pe baza unor studii efectuate în organizații sunt introduse transparența, optimismul și inspirația, dar dispar ca și competențe distincte credibilitatea, conștiinciozitatea, construirea de legături și comunicarea.

1. *Recunoașterea propriilor emoții* și a modului în care acestea afectează comportamentul, performanța proprie¹⁶; înțelegerea cauzelor lor, a motivațiilor lor și a importanței pe care o reprezintă pentru sine.
2. *Evaluarea corectă* a propriilor defecte și calități, a propriilor limitări (inclusiv folosirea simțului umorului); învățarea din experiențe; deschidere pentru primirea de critică, pentru învățare și pentru perfecționare continuă.
3. *Încrederea în sine*, în capacitățile proprii; disponibilitatea de a exprima puncte de vedere nepopulare, de a lua decizii în condiții de incertitudine.

Managementul sinelui

Managementul sinelui se referă la autostăpânirea, autocontrolul stărilor, impulsurilor și resurselor interne. Integrează următoarele elemente care se reflectă pozitiv în abilitățile manageriale:

4. *Autocontrolul propriilor emoții*, suprimarea emoțiilor negative, a distresului, a depresiei și a stărilor negative cum sunt, de exemplu, anxietatea, mânia, impulsivitatea; capacitatea de a acționa neperturbat în situații de presiune a timpului, de ostilitate.
5. *Credibilitatea*, menținerea de standarde de onestitate și integritate înalte atât în principiu, cât și oglindite în comportament; recunoașterea propriilor greșeli și dorința de a lua atitudine în fața comportamentelor neetice. Se așteaptă și de la alții la același fel de comportament.
6. *Conștiinciozitatea*, asumarea responsabilității pentru propria performanță și pentru realizarea propriilor obiective, autodisciplină, scrupulozitate în îndeplinirea responsabilităților; organizarea atentă și detaliată a muncii.
7. *Adaptabilitatea*, deschiderea spre noi informații, flexibilitate în adoptarea noului, reorientarea rapidă în situații schimbate; confort în condiții de risc; creativitate, capacitatea de a genera idei noi.
8. *Dorința de realizare* a sinelui și de a obține rezultate, strădania pentru creșterea performanțelor, optimismul în fața greutăților/insucceselor, perseverență în urmărirea obiectivelor.
9. *Spiritul de inițiativă*, proactivitatea; acționează preventiv, înainte de a fi forțat; identifică și folosește oportunitățile înainte de a fi vizibile altora.

¹⁶ Există patru aspecte de natură practică privind conștientizarea emoțiilor: recunoașterea cauzelor lor, acceptarea existenței lor, identificarea nevoilor emoționale nesatisfăcute și prevederea apariției insatisfacției.

3.2.3. Competențe emoționale interpersonale

Competențele care se referă la relația individului cu cei din jur și care reflectă abilitățile rezultate din inteligența emoțională sunt: conștiința socială, care integrează trei competențe emoționale și managementul relației, care integrează opt competențe emoționale.

Conștiința socială

Conștiința socială se referă la perceperea corectă a oamenilor și grupurilor, a emoțiilor și nevoilor lor. Este formată din următoarele elemente care se regăsesc în abilitățile managerului în lucrul cu oamenii:

10. *Capacitatea de a empatiza*, conștientizarea și înțelegerea emoțiilor celorlalți, a preocupărilor și nevoilor lor; capacitatea de a citi semnalele nonverbale; confortul cu diversitatea și capacitatea de a-i înțelege pe cei diferiți de sine; manifestă sensibilitate față de ceilalți.
11. *Orientarea spre a servi*, abilitatea de a anticipa, recunoaște și satisface nevoile altora (de exemplu, ale clientului); posedarea unei perspective pe termen lung, renunțarea la câștiguri pe termen scurt pentru unele pe termen lung cu păstrarea relației; oferirea cu plăcere a ajutorului sau a sfatului celui care are nevoie.
12. Posedarea unei *conștiințe de grup*, recunoașterea emoțiilor și politicilor grupurilor, recunoașterea relațiilor din „spatele scenei”, a coalițiilor; capacitatea de a înțelege obiectiv situațiile fără a le distorsiona cu propriile presupuneri și preferințe.

Managementul relației

Grupul de competențe care sunt considerate în cadrul managementului relației se referă, în principal, la inducerea în ceilalți a răspunsului dorit. Cuprinde următoarele elemente caracteristice pentru abilitățile manageriale:

13. *Dezvoltarea celorlalți*, sesizarea nevoilor lor de creștere și perfecționare și încurajarea lor.
14. *Exercitarea de influență*, posedarea puterii de convingere; sesizarea emoțiilor celorlalți și armonizarea cu acestea pentru a le amplifica sau influența.
15. *Abilitatea de a comunica* eficace și eficient pentru transmiterea de informații, inclusiv de natură emoțională; capacitatea de a asculta, de a

rămâne receptiv la feedback negativ, de a genera comunicarea deschisă, onestă.

16. Abilități în *rezolvarea conflictelor*, în identificarea rapidă a sursei și focarului conflictului, în luarea de măsuri pentru calmarea celor implicați; bun negociator, încurajează dialogul.
17. Capacitatea de *lider vizionar*, capabil să genereze entuziasm, să atragă pe ceilalți în jurul unei viziuni convingătoare, să dea exemplu; capabil să stimuleze stări emoționale pozitive, energii pozitive.
18. Capacitatea de a fi un *catalizator al schimbării*; de a recunoaște nevoia de schimbare; inițiază, stimulează schimbarea, organizează și conduce schimbarea.
19. *Construirea de relații*, de legături, prin schimb echilibrat de satisfacere de nevoi, cu persoane care îi sunt și îi vor fi de folos; construirea de conturi de bunăvoință și de credibilitate.
20. Capacitatea de a *colabora*, de a lucra în echipă; favorizează acest mod de lucru cu cei din jur; manifestă spirit de echipă.

3.3. Competențele emoționale și performanțele manageriale

Un studiu privind competențele emoționale ale managerilor din 40 de firme¹⁷ a arătat că la managerii cu rezultate excepționale față de cei cu rezultate doar medii sunt prezente:

- competențe cognitive mai frecvent cu 27%;
- competențe emoționale mai frecvent cu 56%.

Un alt studiu efectuat de Boyatzis¹⁸ pe un număr de peste 2.000 de manageri din 12 organizații, a evidențiat că, din 16 competențe care diferențiau pe managerii performanți de cei mediocri, doar două aparțineau inteligenței cognitive.

Spencer și Spencer¹⁹ au găsit, tot pe un număr foarte mare de manageri, că doar trei din 21 de competențe identificate de ei ca importante pentru succesul în management, aparțin inteligenței cognitive.

Pe baza acestor studii și al multor altele, D. Goleman²⁰ afirmă că, chiar dacă cercetarea academică mai are încă multe de făcut până când inteligența

¹⁷ D. Goleman – „What makes a leader“, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1998, p. 78.

¹⁸ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership – realizing the power of emotional intelligence“, Harvard Business School Press, Boston, 2002, p. 107.

¹⁹ L. Spencer, S. Spencer – „Competence at work“, John Wiley, New York, 1993.

emoțională va fi un concept bine conturat din punct de vedere științific, ceea ce este sigur este că, odată ajunși în funcția de manager, ceea ce îl va distinge pe managerul excepțional de cel mediu sunt competențele emoționale.

În contextul celor afirmate mai sus, se pune întrebarea de ce un IQ mai mare pare să-i caracterizeze pe cei care absolvă o facultate, deosebindu-i de ceilalți de aceeași vârstă care nu au studii superioare?

3.3.1. EQ vs IQ

D. Goleman spune că, pentru a absolvi o facultate, pentru a obține un post, sunt necesare în principal competențe tehnice și cognitive. Totuși, dintre aceste persoane, care au un IQ în jur de 110-120 pentru a accesa un post bun, vor avea performanțe excepționale doar cei cu inteligență emoțională mai mare.

Cu alte cuvinte, IQ mare prezice mai degrabă profesia în care individul poate face față pe un post, iar EQ mare prezice excelența în această profesie. Încercările și testele la care sunt supuși candidații în actualul sistem de învățământ verifică, în principal, competențele cognitive. Competențele emoționale nu sunt evaluate în nici un mod, decât, poate, în profesii ca psihologia sau actoria.

Pe fondul acestor valori relativ mari ale IQ, după obținerea postului, plaja de EQ este foarte largă. EQ devine astfel definitoriu pentru excelența în carieră (vom reveni asupra acestui aspect în Capitolul 15).

Este ușor de înțeles acum de ce, mai nou, întâlnim tot mai mult firme în care a început să se facă selecția de personal la angajare și chiar evaluarea în vederea promovării pe posturi manageriale înalte pornind de la evaluarea competențelor emoționale, pe baza măsurării coeficientului EQ²¹. Pentru o discuție detaliată privind modul de evaluare a competențelor emoționale folosind testele existente, se poate consulta, de exemplu, lucrarea lui J. Mayer, D. Caruso și P. Salovey „Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”²², precum și bibliografia indicată în Capitolul 15.

²⁰ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership – realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business School Press, Boston, 2002, Cap. 3.

²¹ Numeroase firme oferă pe Internet testări gratuite sau plătite. Astfel de firme sunt, de exemplu: firma MAPP, care oferă evaluarea indicelui EQ (inspirată după lucrările lui Mayer și Salovey) însoțită de prezentarea unui raport asupra punctelor slabe și modul de dezvoltare a competențelor emoționale care lipsesc (<http://www.MAPP.com>); de asemenea, firma Simmons Management Systems (<http://www.eqhelp.com>).

²² Lucrarea a apărut în revista *Intelligence* No. 27 (4), 2000, pp. 267-298.

A avea ca angajați și a promova persoane cu potențial de a realiza performanțe deosebite este un factor de competitivitate strategic pentru o organizație. Aceasta face deosebit de importante demersurile privind introducerea evaluării inteligenței emoționale ca element în sistemele de evaluare.

3.3.2. Competențele emoționale și competențele manageriale

Asertivitatea este una dintre manifestările inteligenței emoționale. Aceasta presupune posedarea unui set de competențe emoționale care caracterizează un anumit comportament.

Persoanele asertive au încredere în sine, gândesc pozitiv, nu se lasă intimidate și nu lasă pe alții să le controleze viața. Își înțeleg și controlează propriile emoții și le respectă pe ale celorlalți. Proiectează o imagine pozitivă, încrezătoare, prietenoasă și onestă. Câștigă respectul celorlalți.

Managerul inteligent emoțional este asertiv, fiind antrenat în realizarea a ceea ce dorește fără a încălca drepturile altora, în particular a subordonaților, colegilor, clienților, colaboratorilor etc.

Comportamentul asertiv crește încrederea în propria persoană și în ceilalți, crește responsabilitatea asupra propriului comportament, crește șansele de satisfacere a nevoilor personale și ale celorlalți. Comportamentul asertiv reduce șansele de generare a stărilor conflictuale intrapersonale și interpersonale.

Asupra aspectelor comportamentului asertiv în contrast cu comportamentele pasiv și agresiv vom reveni în Capitolul 9, atunci când vom discuta modurile de abordare a stărilor conflictuale.

La sfârșitul acestui capitol am introdus un exercițiu care vă permite să obțineți unele informații privind gradul dvs. de asertivitate și despre unele competențe emoționale personale și interpersonale pe care le posedați într-o mai mare sau mai mică măsură.

În figura 3.2 redăm schematic tipurile de competențe de care are nevoie un manager pentru o performanță deosebită. Ponderea cu care acestea intervin depinde de locul ocupat de manager în organizație, de tipul de activitate pe care trebuie să o desfășoare, de cultura organizațională și chiar de mediul în care organizația funcționează.

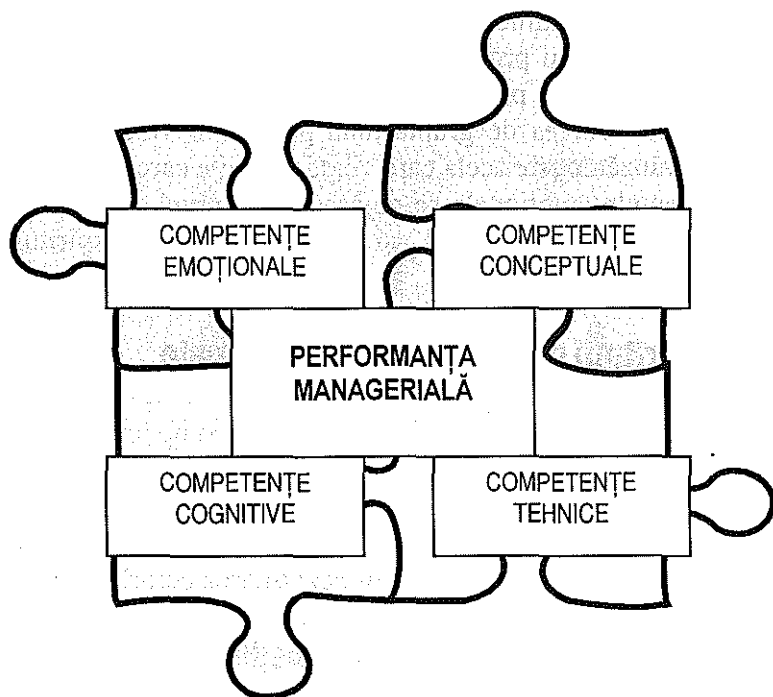


Figura 3.2. Competențele manageriale care conduc la performanța managerului și succesul lui profesional

Împreună cu competențele conceptuale, competențele emoționale îl vor ajuta pe manager să „vadă” viitorul organizației, să gândească o strategie care să folosească oportunitățile oferite de mediul de funcționare al organizației și de punctele forte ale capitalului uman al organizației.

După cum se va vedea din capitolele care urmează, competențele emoționale ale managerului, alături de cele cognitive, intervin în procesul de comunicare, în motivarea și influențarea comportamentului angajaților, în procesul de reducere a rezistenței la schimbare, în abordarea stărilor conflictuale, în rezolvarea problemelor, în luarea deciziilor și delegarea sarcinilor etc. Practic, ele intervin în toate interacțiunile pe care le are managerul cu cei din jur, comunicarea fiind „vehicolul” competențelor emoționale.

Competențele emoționale sunt esențiale pentru un lider. Dacă managerul administrator are de câștigat în lucrul cu oamenii atunci când posedă și unele competențe emoționale, un manager nu poate să-și exercite rolul de lider în absența unor competențe emoționale (Capitolul 11).

Activitățile de marketing și vânzări se desfășoară pe baza competențelor emoționale ale acelor care trebuie să „vândă” clientului plăcerea

posedării unui obiect, sentimentul de mândrie aferent statutului superior conferit de posedarea unui anumit produs sau mărci, mulțumirea și liniștea sufletească dată de achiziționarea unui produs etc. Se știe că o reclamă bună este aceea care nu este trecută cu vederea de grupul-țintă pe care îl vizează și care generează emoții. Un bun vânzător este acela care vinde emoțiile care însoțesc produsul.

Competențele emoționale se regăsesc și la nivel de grup și organizație, așa cum vom vedea în Capitolele 12 și 13. Ele stau la baza spiritului de echipă și a culturii performanței.

3.4. Algoritmii competențelor emoționale

Au fost stabilite empiric legături între competențele emoționale și succesul într-o anumită profesie²³. De asemenea, a fost identificată și o *ierarhie a competențelor emoționale*, ierarhie care are la bază conștientizarea sinelui. Competența de autocunoaștere și înțelegere a propriilor emoții și reacții emoționale este condiția necesară pentru dezvoltarea celorlalte competențe.

3.4.1. Relații între competențele emoționale

Fără cunoașterea sinelui nu sunt posibile autocontrolul emoțiilor, înțelegerea emoțiilor celorlalți, controlul interacțiunilor cu cei din jur (figura 3.3).

Cherniss și Goleman sugerează că între diferitele categorii de competențe emoționale, conștiința sinelui, managementul sinelui, conștiința socială și managementul relațiilor, există mai multe feluri de relații:

- *Relația de complementaritate* care se referă la faptul că, folosite împreună, anumite competențe emoționale se alimentează reciproc, ele concurând la creșterea performanței și eficacității managerului (de exemplu, „flexibilitatea” și „conștiinciozitatea”).
- *Relația de manifestare diferită* este o legătură între competențe emoționale care pornesc de la același set de capabilități, deși fiecare se manifestă prin comportamente specifice situației/rolului jucat în organizație (de exemplu, competențele de a fi „lider” și de a „colabora, a lucra în echipă”).
- *Relația de compensare* apare între competențe emoționale care se compensează reciproc, adică între o competență emoțională care compensează slaba manifestare a altei competențe emoționale (de exemplu, „orientarea spre realizări” și „inițiativa”).

²³ C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace”, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

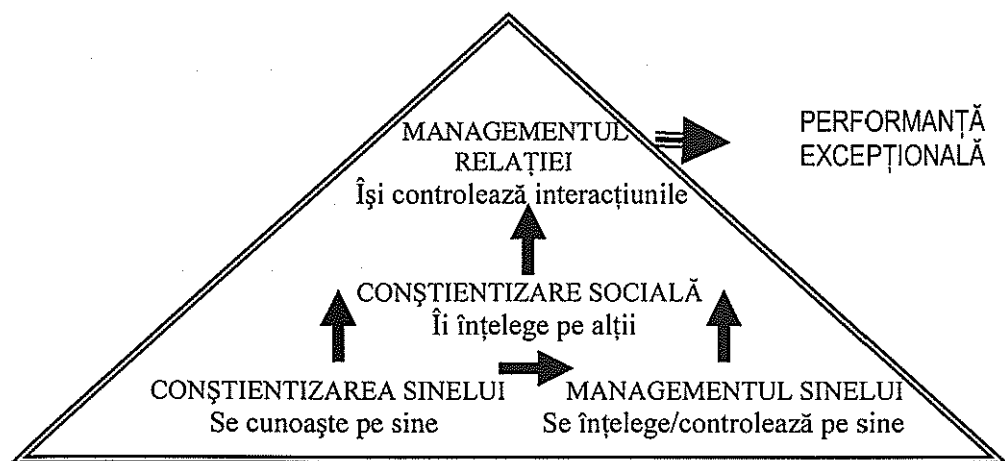


Figura 3.3. Relațiile ierarhice dintre cele patru categorii de competențe emoționale²⁴

- *Relația de antagonism* constă în faptul că manifestarea puternică a unei competențe emoționale împiedică manifestarea celeilalte competențe emoționale (de exemplu, „autocontrolul” și „inițiativa”).

3.4.2. Algoritmi

Ținând cont de aceste corelații, se pot identifica algoritmi de combinare a competențelor care favorizează succesul profesional sau managerial în diferite domenii specifice.

Pentru a realiza o performanță deosebită managerul nu trebuie să posede toate competențele emoționale prezentate în tabelul 3.2. ci doar un set din acestea, care se pot sprijini una pe cealaltă după un anumit algoritm.

În funcție de specificul muncii sale, de poziția sa pe scara ierarhică, de profesia de bază, abilitățile de care are nevoie pentru a excela în această muncă pot diferi. În mod corespunzător vor diferi în oarecare măsură și competențele emoționale. Unele din acestea pot fi substituite prin altele, se pot compensa reciproc, dar pot apare și antagonisme, conform cu corelările menționate mai sus.

În figura 3.4 reproducem un exemplu de algoritm pentru cazul profesiei de manager.

²⁴ Ibid.

CONȘTIINȚA DE SINE 1 sau 2 <u>3</u>	MANAGEMENTUL SINELUI <u>4</u> <u>5</u> sau 6 sau 7 <u>8</u> sau 9
CONȘTIINȚA SOCIALĂ <u>10</u> 11 sau <u>12</u>	MANAGEMENTUL RELAȚIEI <u>14</u> <u>13</u> sau <u>17</u> <u>16</u> sau 19 sau 20 <u>15</u> sau 18

Figura 3.4. Rezultatul studiului empiric privind algoritmi care favorizează succesul în diferite profesii²⁵, pentru cazul profesiei de manager. Cifrele corespund numerotării competențelor emoționale din tabelul 3.2. Sunt îngroșate și subliniate cifrele care reprezintă competențe emoționale indispensabile.

Algoritmul competențelor emoționale pentru manageri accentuează acele competențe emoționale care asigură și se armonizează cu capacitatea de a conduce. Acestea sunt:

- În ceea ce privește conștiința de sine:
 - conștientizarea propriilor emoții (1) sau
 - autoevaluarea corectă (2) și, mai ales;
 - încrederea în sine (3).
- În ceea ce privește managementul sinelui, sunt esențiale:
 - autocontrolul (4);
 - credibilitatea (5) sau conștiinciozitatea (6) sau adaptabilitatea (7);
 - orientarea spre realizări (8) sau proactivitatea (9).
- În ceea ce privește conștiința socială, sunt definitorii:
 - empatia (10) și
 - conștiința de grup (12) sau orientarea spre a ajuta (11).
- Dintre competențele privind managementul relației cu cei din jur sunt esențiale:
 - influențarea (14);
 - dezvoltarea celorlalți (13) sau capacitatea de lider (17);
 - managementul conflictului (16) sau construirea de legături (19)

²⁵ Ibid, p.163.

- sau colaborarea și lucrul în echipă (20) și
- comunicarea (15) sau catalizator al schimbării (18).

3.5. Categoriile de manageri

Competențele emoționale ale managerului sunt definitorii pentru climatul de muncă al grupului pe care îl conduce. Influențele se manifestă în primul rând asupra *relațiilor* și, implicit, asupra comunicării. Pornind de aici, urmează alte aspecte ca, de exemplu, satisfacția în muncă, productivitatea, creativitatea, loialitatea etc. Toate au la bază relațiile manager – subordonat.

Deoarece managerul trebuie să obțină rezultate cu ajutorul subordonaților, una dintre responsabilitățile sale este aceea de a crea condițiile de care aceștia au nevoie pentru a fi performanți. Prin interacțiunile cu subordonații săi, *managerul inteligent emoțional* dezvoltă un astfel de climat de muncă.

Pe de altă parte, există *managerul „toxic”*, care va afecta negativ climatul de muncă făcând imposibilă performanța subordonaților săi. *Climatul emoțional* creat în acest caz va fi „toxic”.

3.5.1. Managerul inteligent emoțional

Un studiu făcut de V. Paditporn și D. Verma²⁶ a evidențiat caracteristicile managerilor care reușesc să construiască în jurul lor un climat de muncă performant. Aceste caracteristici presupun diferite competențe emoționale care influențează, prin intermediul comportamentului managerului, climatul emoțional.

În ceea ce privește stilul de lucru, managerii care generează un climat „inteligent emoțional” stabilesc obiectivele pe care trebuie să le realizeze subordonatul și apoi le lasă libertatea de a-și organiza propria muncă, de a-și găsi drumul, pe baza abilităților pe care le posedă. Managerul stabilește standarde înalte și se așteaptă de la subordonat să facă o muncă de calitate. Sarcina principală a managerului este identificarea abilităților necesare pentru îndeplinirea unei anumite sarcini sau rol și apoi găsirea persoanei potrivite. Managerul trebuie să dea ocazia angajaților, prin climatul pe care îl generează și prin comportamentul său, să-și folosească talentele și competențele.

Managerii inteligenți emoțional simt o satisfacție personală în a-i vedea pe subordonați că se dezvoltă profesional, că învață lucruri noi. Le pasă de ei ca oameni nu numai ca angajați ai organizației. Încurajează exprimarea liberă a

²⁶ V. Paditporn, D. Verma – „Cultivating employees' abilities“, *Gallup Management Journal*, August, 2003.

punctelor de vedere diferite și țină cont de părerile exprimate de alții. Dacă nu dă curs unor propuneri venite de la subordonați, explică de ce nu o face.

Managerii inteligenți emoțional „inoculează” subordonaților entuziasmul și dedicarea pentru îndeplinirea misiunii organizației. Se încredințează că subordonații sunt conștienți de importanța lor pentru realizarea obiectivelor organizației, de faptul că ei „contează”, că de munca lor depind performanțele organizației. Îi fac pe subordonați parteneri la viața organizației, „coproprietarii” rezultatelor ei.

3.5.2. Managerul competent emoțional în perioade de schimbare organizațională

Așa cum se va vedea în Capitolul 8, perioadele de schimbare organizațională sunt critice din punctul de vedere al climatului emoțional. Emoțiile pot atinge niveluri maxime și pot conduce la insuccesul implementării schimbării, lăsând organizația într-o stare de demoralizare care poate dura multă vreme. Un exemplu de proces de schimbare caracterizat prin apariția de stări emoționale negative puternice este acela corelat cu disponibilizarea de personal.

În acest gen de situații managerul are un dublu rol:

- acela de a cataliza schimbarea, de a o iniția, organiza și de a conduce implementarea și permanentizarea ei și
- acela de a avea grijă de efectele acestor schimbări asupra climatului emoțional în general și asupra stărilor emoționale ale subordonaților în particular, începând din momentul în care apare nevoia schimbării și pe tot parcursul procesului, inclusiv în perioada de stabilizare a schimbării.

Un exemplu de legătură între comportamentul managerului și insuccesul unui proces inovator în organizație este acela legat de modul în care managerul percepe și transmite conceptul de „calitate”. Dacă el definește calitatea ca „absență a defectelor sau a greșelilor”, managerul îi va încuraja indirect pe angajați să-și ascundă greșelile sau să renunțe la asumarea oricărui risc de a greși, ceea ce conduce la dispariția creativității.

Procesele de schimbare pot să afecteze semnificativ stilul și comportamentul managerului, în condițiile în care el nu reușește să-și autocontroleze emoțiile. Teama de nereușită, stresul legat de faptul că trebuie să disponibilizeze personal sau să ia alte măsuri nepopulare, presiunea timpului, toate îl pot face pe manager să tindă să își înăsprească modul în care își abordează subordonații. În condiții de schimbare organizațională, managerul

trebuie să înțeleagă și să țină cont de emoțiile subordonaților, nu să le desconsidere. Modul în care managerul tratează emoțiile îi poate face pe subordonați să dorească sau, dimpotrivă, să evite schimbarea, să o sprijine sau să o saboteze, să se antreneze cu entuziasm în implementarea schimbării sau să privească pasiv la ceea ce se întâmplă.

În condiții de schimbare organizațională, managerul inteligent emoțional este și un mentor emoțional spre care se îndreaptă privirile subordonaților pentru susținere. El trebuie să fie deschis spre a conștientiza emoțiile acestora, să fie aproape de ei și să-i încurajeze.

Adeseori întâlnim organizații care se află în proces de schimbare și în care domină anxietatea determinată de necunoașterea de către angajați a ceea ce se întâmplă, a cauzelor schimbării, a efectelor posibile, pozitive și negative, asupra lor. Comunicarea de informare este insuficientă; lipsesc canalele de comunicare de jos în sus. Comunicarea la nivel afectiv este inexistentă și starea de disperare predomină. Acest fel de climat poate împinge organizația să plătească un „preț” foarte mare pentru procesul de schimbare.

Caracteristicile climatului emoțional pot fi însă monitorizate permanent și simptomele care anunță *criza emoțională a organizației* pot fi identificate²⁷, înainte ca aceasta să afecteze iremediabil munca. Este absolut necesar ca managerii să își dezvolte competențele emoționale și să-și perfecționeze stilurile de comunicare managerială. Toate acestea trebuie realizate cel mai târziu în perioada de inițiere a schimbării.

3.5.3. Managerul „toxic”

În aceeași măsură în care un manager poate ca, prin comportamentul său, prin relația pe care o creează cu subordonații să genereze un climat de muncă în care aceștia să își folosească tot potențialul de care dispun, un manager „toxic”, dificil, narcisist, agresiv, rigid poate să obțină de la subordonați exact contrariul, prin generarea unui climat „toxic”.

Managerul „toxic” reușește să devieze energia subordonaților de la munca pe care o fac, spre autoapărare și autoprotejare. Poate să le distrugă moralul, încrederea de sine, să facă imposibilă colaborarea, comunicarea. Subordonații vor fi demotivați, neproductivi și, dacă au posibilitatea, vor pleca de la acest manager (sau se vor răzbuna sabotându-l).

²⁷ M. Sheehan – „Workplace bullying: responding with some emotional intelligence”, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, Issue ½, 1999, pp. 34-58.

Managerii toxici pot fi grupați în patru categorii²⁸: managerul narcisist, managerul agresiv, managerul rigid și managerul cu probleme. În fiecare caz, la bază se află incompetențe emoționale, personalități dificile sau probleme personale temporare sau cronicizate.

Managerul narcisist

Managerul narcisist este preocupat de propria importanță și este, de regulă, arrogant, plin de sine. Este foarte sensibil la tot ce îi vizează imaginea de sine. Își pierde controlul dacă i se contestă valoarea. În realitate se îndoiește de propria sa valoare, nu are încredere în sine și de aceea manifestă sensibilitate exagerată la remarcile altora. Managerul narcisist este gata să profite de toți și de toate, fără scrupule și chiar încălcând legea.

Ținând cont de aceste caracteristici, „bagajul de supraviețuire“ al subordonatului trebuie să includă lauda, absența oricărei critici, disimularea oricăror emoții. Pentru autoprotejare este recomandabil să nu considere comportamentul managerului ca fiind îndreptat împotriva lui, ci, mai degrabă, ca pe o problemă pe care o are managerul cu el însuși.

Dacă managerul narcisist are un șef, acesta trebuie să îl plaseze acolo unde poate face cel mai puțin rău sau ar fi de dorit să-l îndepărteze din organizație pentru a nu afecta climatul de muncă. Sfatul pentru șef este să-și „păzească spatele“. Să verifice cu subordonații informația primită despre aceștia de la managerul respectiv, să evalueze periodic starea climatului și să ia măsuri de prevenire a alterării iremediabile a climatului de muncă.

Narcisismul își poate avea originea în perioada de dezvoltare a adultului. Se poate dezvolta și treptat odată cu succese repetate cuplate cu desprinderea de realitate. Lipsa competențelor emoționale poate fi cauza sau poate agrava narcisismul. Managerii narcisiști nu pot fi empatici, nu le pasă de cei din jur și nu conștientizează impactul comportamentului lor.

Managerul agresiv

Managerul agresiv poate avea mai multe feluri de manifestări: fără scrupule, urmărindu-și calm „prada“; violent, dorind să-și intimideze „adversarul“; frenetic, întotdeauna agitat și sub presiune; irascibil, violent, incapabil să-și controleze emoțiile.

Managerul agresiv percepe lumea ca pe un război în care dacă nu ataci ești atacat. Generează prin comportamentul său derută în rândul subordonaților

²⁸ R. Lubit – „The tyranny of toxic managers: applying emotional intelligence to deal with difficult personalities“, Ivey Business Journal #9B04TB05, 2004.

pentru a-și demonstra puterea. Și lui îi lipsește empatia și preocuparea pentru starea celor din jur.

Unii manageri agresivi simt chiar plăcere în a genera frică în subordonați. Consideră, cu totul eronat, că subordonații vor fi mai performanți dacă le este frică. Rezultatul va fi că subordonații vor depune efort minim, atât cât să nu atragă mânia șefului, vor întrerupe furnizarea de informație reală acestuia, vor masca greșelile, se vor coaliza împotriva șefului. Vor fi total demotivați, nu le va păsa de rezultatele organizației.

Pentru a „supraviețui“ unui manager agresiv, subordonatul trebuie să nu se lase intimidat, dar nici să nu îl provoace. Să disimuleze pe cât posibil emoțiile reale stârnite de interacțiunea cu acesta.

Managerul rigid

Managerul rigid insistă să se facă lucrurile așa cum vrea el. Are convingerea că numai el știe ce și cum trebuie făcut sau cel puțin așa lasă să se înțeleagă. Este autoritar, dominant, insensibil la cei din jur. Este suspicios și crede că cei din jur vor să-l domine. Este mereu pe poziție de apărare și creează adeseori confuzie în rândul subordonaților pentru a-și demonstra superioritatea.

În spatele acestei atitudini se poate afla teama de a nu greși, de a nu pierde controlul. Crede în importanța ierarhiilor rigide pe care le și apără. Se liniștește dacă ia parte în procesul de decizie.

Managerul cu probleme

Managerul cu probleme poate fi un manager care suferă de depresie, stres, abuz de alcool etc. Fiecare dintre aceste condiții poate afecta grav capacitatea managerului de a se relaționa, de a lucra bine cu cei din jur, de a lua decizii bune. Incapacitatea de a „lua contact“ cu sinele îl face să poarte cu sine o teamă permanentă de cei din jur, teamă care se poate manifesta, uneori, prin agresivitate.

Din păcate, deși sunt manageri care manifestă unul sau chiar cumulează mai multe din aceste comportamente, nu recunosc acest lucru și situația se agravează. Capitalul uman se degradează treptat începând de la managerii care transmit stările lor de anxietate, de teamă, de agresivitate și până la subordonații care sunt influențați de aceste stări emoționale.

Exercițiu de reflecție și autocunoaștere: Cât sunteți de asertiv ca manager?

Vă propunem un exercițiu care să vă dea primele indicii privind câteva din competențele dvs. emoționale personale și interpersonale manifestate prin gradul de asertivitate al comportamentului cotidian. Pentru aceasta, marcați prin încercuire fiecare dintre cele 30 de afirmații care sunt valabile în cazul dvs. Numărați apoi câte afirmații ați marcat.

1. Pot să-mi exprim punctul de vedere chiar dacă vine în contradicție cu cel al cuiva cu autoritate ierarhică mai mare decât mine.
2. Îmi exprim calm nemulțumirea atunci când cineva cu care vorbeam începe să vorbească cu altcineva.
3. Insist ca dacă cineva promite ceva să se țină de cuvânt.
4. Îmi exprim deschis sentimentele de afecțiune și preocuparea pentru binele celorlalți.
5. Când vorbesc cu cineva îl privesc în ochi, fără să îmi fie afectată puterea de concentrare.
6. Când cineva nu este corect/drept nu ezit să remarc acest lucru și să îi atrag atenția.
7. Solicit ajutor de la prieteni când am nevoie de ei.
8. Spun „nu“ fără să mă jenez, atunci când consider că este cazul.
9. Sugerez adesea modalități noi de a efectua munca, de a rezolva problemele.
10. Când sunt ocupat și sunt chemat la telefon, reduc din timpul conversației fără să mă simt vinovat și explic de ce o fac.
11. Sunt în măsură să refuz pe cineva care mă solicită dacă mi se pare că exagerează.
12. De obicei, într-o sală, aleg locul din față, nu stau în spate.
13. Dacă cineva mă perturbă în vreun fel în munca mea, îi spun în mod politicos acest lucru și îi cer să înceteze.
14. Pot să vorbesc în fața unui grup fără prea mari emoții.
15. Am încredere în propria mea judecată.
16. Când cineva uită să-mi returneze banii împrumutați, îi amintesc fără să mă simt stingherit.

17. Nu-mi pierd cumpătul la examene, concursuri sau când cineva îmi verifică munca.
18. Iau cuvântul fără nici o problemă în ședințe, dacă cred că ideile mele sunt relevante.
19. Nu-mi cer scuze pentru ceea ce voi spune dacă știu că am dreptate.
20. Dacă un prieten mă sună frecvent la ore nepotrivite, îl rog să fie mai atent și să îmi respecte programul.
21. Dacă marfa pe care o primesc are ceva în neregulă, o returnez pentru îndreptare, fără a mă simți stânjenit.
22. Dacă cred că merit ceva (creștere de salariu, recompensă etc.), nu mă simt stresat să cer ce mi se cuvine.
23. Vorbesc suficient de tare în fața unei mulțimi gălăgioase, pentru a fi auzit și înțeles.
24. Îmi recunosc propriile limitări fără a mă simți vinovat de ele.
25. Îmi cunosc calitățile și mi se pare normal să mi le pun în valoare.
26. Pot să lucrez cu alții fără ca aceștia să se simtă manipulați sau vinovați.
27. Nu mă jenez să-mi exprim opiniile deschis, dar nu desconsider opiniile celuilalt.
28. Pornesc de la ideea că fiecare are valoare, la fel cum și eu o am pe a mea.
29. Nu ezit să confrunt o problemă și nu caut să mă eschivez de la discuții conflictuale.
30. Insist ca într-o activitate comună fiecare să contribuie cu partea sa.

Interpretare:

A avea un comportament asertiv înseamnă să facem față situațiilor care produc anxietate, să ne exprimăm sentimentele, să solicităm schimbarea unor comportamente, să refuzăm solicitările nerezonabile fără ca aceasta să ne genereze stări emoționale negative; să cerem ceea ce dorim într-un mod direct, deliberat și onest, care să exprime încrederea în sine, fără ca aceasta să pară abuziv sau nepotrivit; să ne exprimăm gândurile într-un mod adecvat, să facem față unui comportament agresiv într-un mod asertiv fără a deveni agresivi.

Comportamentul asertiv este necesar pentru un manager atât în fața șefilor, cât și a colegilor și subordonaților în activitatea de zi cu zi.

- Dacă ați încercuit mai mult de 20 de afirmații rezultă că sunteți suficient de asertiv și, probabil, posedați multe dintre competențele

- emoționale personale și interpersonale necesare pentru acest comportament;
- Dacă ați încercuit în jur de 16-19 afirmații înseamnă că mai aveți unele domenii în care vă puteți perfecționa pentru a fi cu adevărat asertiv și același lucru este valabil și pentru competențele emoționale;
 - Dacă ați încercuit mai puțin de 15 afirmații rezultă că nu sunteți asertiv și, prin urmare, foarte probabil că nu reușiți să obțineți de la subordonații dvs. și nici de la viață ceea ce doriți.

A fi asertiv înseamnă să fiți în măsură să vă obțineți drepturile, ceea ce meritați, fără a încălca drepturile altora.

Pornind de la afirmațiile pe care nu le-ați încercuit, identificați care dintre competențele emoționale presupuse de comportamentul asertiv vă lipsesc. Perfecționându-le, vă puteți mări gradul de asertivitate și, prin urmare, șansele de a fi un „câștigător“.

„Pe de o parte, fără o comunicare credibilă și intensă nu poți înțelege mințile și inimile celor din jur. Pe de alta, comunicarea, în forma ei supremă, realizează schimbări în personalitate, în valori, crezuri și aspirații, în identitate.”

[P. Drucker]

Capitolul 5

Rolul competențelor emoționale în comunicarea managerială

Comunicarea, ca unică modalitate de interacțiune între oameni, de transmitere a informațiilor, ideilor, emoțiilor, de coordonare a activităților, de realizare de activități în comun, joacă un rol esențial în viața organizației. Toți angajații comunică în interiorul organizației între ei și în exteriorul organizației cu indivizi, grupuri și organizații. Managerii aflați pe diferite niveluri în structura organizațională comunică între ei, cu subordonații, cu partenerii de interese ai organizației.

Munca în comun pentru realizarea obiectivelor organizației nu este posibilă fără comunicare și succesul depinde în bună măsură de calitatea și cantitatea comunicării și a sistemelor de comunicare. Ca orice manifestare umană, procesul de comunicare poartă amprenta erorilor, emoțiilor, intereselor, ambițiilor, dorințelor, nevoilor umane. Comunicarea este un *proces psihologic* complex care influențează capacitatea organizației de a fi performantă.

Managerul, prin poziția pe care o ocupă, prin funcțiunile pe care le îndeplinește și prin personalitatea și competențele emoționale pe care le are, exercită o influență mare asupra subordonaților. De exemplu, unii dintre angajați îl percep pe manager ca pe un reprezentant al autorității, alții ca pe o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține, dă sfaturi. Acest „transfer de sentimente“, de obicei inconștient, conferă managerului rolul de „model“ și i se atribuie fie imaginea de „șef“, fie de „părinte“ sau „prieten“.

Între performanța comunicării manageriale și relația manager – subordonat există o legătură puternică, iar de această relație depinde modul în

care angajații vor colabora la realizarea obiectivelor organizației. În funcție de calitatea acestei relații, angajatul este dispus să depună un anumit efort din potențialul pe care îl are.

Un specific aparte îl prezintă relația de comunicare dintre manageri *de-a lungul liniilor ierarhice*, de sus în jos. Nivelul managerilor de la mijloc constituie veriga de legătura dintre cei care răspund de activitatea organizației și cei care efectuează direct aceste activități. Managerii de mijloc ar trebui considerați ca „prelungiri” ale managerilor de la vârf.

În realitate, de multe ori, informația se blochează la ei. Managerii de mijloc ar trebui să fie în măsură să transmită ascendent, descendent sau orizontal, informațiile deoarece au sarcina să-i consilieze pe unii, să-i conducă pe alții și să colaboreze pe orizontală. Ei au nevoie de multă informație de sus și de jos pentru a-și îndeplini cu succes rolurile, dar și pentru câștigarea sentimentului de siguranță și auto-încredere, de recunoaștere a importanței lor. Dacă nu li se recunoaște importanța, valoarea, vor tinde să blocheze informația pe care o dețin. Acest lucru este într-un totu confirmat de practică.

Subiectul inteligenței emoționale în contextul performanțelor managerului în calitatea lui de comunicator, este corelat în principal cu:

- atitudinea și percepția ca factori determinanți ai eficienței și eficacității comunicării;
- orientarea interpersonală manifestată prin deprinderile de auto-dezvăluire și lucrul cu feedbackul;
- relația de comunicare;
- comportamentul asertiv;
- ascultarea empatică;
- convingerea unui public.

Ceea ce potențează toate aceste aspecte ale comunicării este receptivitatea față de interlocutor, care este bazată pe capacitatea de autocunoaștere și autocontrol. Această receptivitate se manifestă prin sensibilitatea la cei din jur, prin capacitatea de sesizare și adaptare a mesajelor ținând cont de impactul lor asupra sentimentelor, gândirii și comportamentului interlocutorilor. Putem să ne exersăm această sensibilitate întrebându-ne cum ne-ar place nouă să ni se adreseze cineva, date fiind obiectivele comunicării și contextul în care aceasta are loc. Putem folosi această informație de natură emoțională pentru a ne îmbunătăți gândirea privind formularea mesajelor.

Înainte de a dezvolta aceste aspecte, să vedem cadrul în care comunicarea managerială condiționează performanțele organizației.

5.1. Cum „comunică” o organizație

Modul în care o organizație „comunică” îmbracă mai multe forme ce pot fi clasificate în funcție de diferite criterii ca, de exemplu: auditoriul pe care îl vizează, scopul și conținutul comunicării.

Comunicarea în funcție de auditoriu

Dacă ne referim la auditoriul căruia i se adresează organizația, avem comunicare externă și comunicare internă.

Comunicarea externă este comunicarea organizației care contribuie la imaginea publică a acesteia prin intermediul informării publice și al relațiilor publice. Ea cuprinde informarea publică și relațiile publice externe.

Informarea publică constă în diseminarea de informație despre firmă (cine este, ce face, cum face, de ce face) în scopul promovării bunăvoinței publicului din mediul ei de funcționare. Așa este, de exemplu, reclama firmei (simbolul ei, nu al produselor), articole în ziar despre firmă, rapoarte făcute publice, comunicate de presă despre realizările organizației, documente (scrisori, note de informare etc.) care ies din firmă etc.

Relațiile publice cuprind toate interacțiunile organizației, ale managerilor, cu partenerii ei de interese (angajați, clienți, publicul larg, comunitatea, agenții guvernamentale și nonguvernamentale, acționari, furnizori, investitori etc.) și au ca scop îmbunătățirea statutului și imaginii organizației ca entitate fizică și socio-economică, în ochii acestora. Mijloacele de realizare a acestei comunicări sunt multiple, de la comunicarea electronică la legăturile cu mass-media.

Comunicarea internă se referă la totalitatea proceselor de comunicare ce au loc în interiorul firmei și se desfășoară la nivel interpersonal, de grup și între compartimente. Comunicarea poate avea loc pe verticală (în ambele sensuri) și pe orizontală. Ea se poate face prin metode formale (instituționalizate) cum sunt ședințele, raportările (scrise sau orale), interviurile de diferite feluri etc. sau prin canale neformale (discuții neformale care iau și forma bârfei și a zvonului).

Comunicarea internă este instrumentul prin care angajații sunt îndrumați, organizați, coordonați, prin care află ce au de făcut și cum să facă, sunt evaluați și răsplătiți în procesul de realizare a obiectivelor firmei. Comunicarea internă este *liantul* care generează unitatea organizației. Oamenii pot munci împreună, își pot coordona munca, prin intermediul comunicării. Munca tuturor poate fi condusă și organizată în vederea realizării unui scop comun, prin intermediul comunicării.

Comunicarea în funcție de scop și conținut

Dacă avem în vedere clasificarea comunicării organizaționale după scop și conținut, distingem mai multe categorii de comunicare organizațională.

Comunicarea de imagine are ca scop crearea și dezvoltarea unei imagini favorabile a organizației. Căile folosite sunt: comunicarea de punere în valoare a performanțelor tehnice, economice, sociale sau de altă natură și de evidențiere a personalității organizației (obiceiuri, standarde, istoric etc.). Imaginea firmei este ansamblul percepțiilor pe care le are publicul (indivizii) cu privire la firmă, determinate de tot ceea ce știe și simte individul în legătură cu organizația. Imaginea are ca dimensiuni reputația (calitatea imaginii) și notorietatea (gradul de recunoaștere).

Comunicarea comercială vizează activitatea comercială performantă și folosește drept căi de comunicare mixul comunicării de marketing, care cuprinde: reclama pentru produse, promovarea vânzărilor, relațiile publice, modul de prezentare-vânzare, comunicarea prin agenții de vânzări etc.

Comunicarea financiară are ca scop informarea, atragerea interesului și creșterea credibilității organizației în fața clienților, a investitorilor, a mediului economic, a salariaților. Căile folosite sunt: raportările periodice, relațiile cu presa, relațiile cu investitorii, corespondența etc.

Comunicarea managerială are ca scop desfășurarea optimă a funcțiunilor manageriale. În acest context putem vorbi despre comunicarea interpersonală, în grup și în fața unui auditoriu.

Indiferent de forma pe care o îmbracă procesul de comunicare, eficacitatea¹ și eficiența² acestuia se află în următoarea relație:

$\text{Eficiență} = \frac{\text{Efect (ex: profitul anual)}}{\text{Efort (ex: capitalul investit)}}$
--

Comunicarea managerială este în interdependență cu cultura managerială ca o componentă a culturii organizaționale. Comunicarea managerială „vorbește” despre cum este privit și tratat capitalul uman în organizație și în acest sens este corelată și cu funcțiunea de management al resurselor umane.

¹ Eficacitatea unui proces este definită prin capacitatea lui de a produce efectele dorite, de a realiza obiectivele propuse.

² Eficiența unui proces este reflectată de raportul dintre efectul util produs și resursele utilizate.

5.2. Emoțiile în comunicarea managerului

Ne vom referi în continuare la comunicarea managerială interpersonală și comunicarea în fața unui grup, în particular la impactul pe care îl au emoțiile asupra acestor două tipuri de comunicări. Vom vedea mai întâi care sunt elementele care diferențiază această comunicare de comunicarea din alte domenii ca, de exemplu, domeniul medical, religios, juridic, artistic, educațional.

5.2.1. Specificul comunicării manageriale

Elementele de specificitate ale comunicării manageriale sunt legate de faptul că aceasta are scop, obiective și forme de acționare specifice, se mulează după structura organizațională, poartă amprenta culturii organizaționale și trebuie să se supună unei anumite etici.

Managerul nu comunică pentru a se simți bine sau pentru a se socializa. El comunică pentru informarea și instruirea angajaților, pentru direcționarea și coordonarea acestora, pentru îndrumarea și sfătuirea, influențarea, convingerea și motivarea lor. El comunică pentru a se relaționa cu angajații și cu partenerii de interese. De asemenea, managerul comunică pentru a realiza integrarea sa și a celorlalți în grup sau echipă, pentru a asigura coeziunea organizației. El comunică pentru a evalua și coordona munca subordonaților și pentru a crea condiții de muncă adecvate dezvoltării subordonaților.

Scopul specific al comunicării manageriale este acela de creștere a performanțelor organizației, iar obiectivele specifice sunt legate de îndeplinirea funcțiilor manageriale. Ponderea diferitelor componente ale comunicării, ascultat, vorbit, scris și citit, depinde în mare măsură de nivelul ierarhic pe care se află managerul (tabelul 5.1).

Tabelul 5.1.

Ponderea componentelor comunicării în activitatea de zi cu zi a managerului performant³

Nivel ierarhic	Ascultat + Vorbit	Scris + Citit	Total
Eșalon de la bază	48%	26%	74%
Eșalon intermediar	57%	24%	81%
Eșalon de la vârf	62%	25%	87%

³ Valorile sunt valori medii pentru industrii diferite citate în lucrarea „Comunicare managerială: concepte, deprinderi, strategie” (R.M. Căndea, D. Căndea), Ed. Expert, București, 1996, p. 58.

După cum se observă, managerii comunică cu atât mai mult, cu cât se află mai sus în ierarhie. În cea mai mare parte, managerul comunică oral. Competența cu care el comunică oral devine un criteriu de bază al succesului deoarece activitatea pe care o face în cea mai mare parte a timpului este comunicarea.

5.2.2. Atitudine și percepție în comunicare

Indiferent dacă ne referim la comunicare, în general, sau la comunicarea managerială, în special, comunicarea are o puternică amprentă personală dată de modul în care se percep interlocutorii pe ei înșiși și reciproc, modul în care percep mesajele, situația etc., iar toate acestea sunt influențate de emoții.

Atunci când comunicăm „traducem” în mesaje, verbale sau nonverbale, gândurile, sentimentele, ideile, în funcție de atitudinile pe care le avem, iar atitudinile determină percepția. Cu alte cuvinte, emoțiile sunt parte componentă a comunicării. Emoțiile se „simt” în voce, se „văd” în mimică și în gestică.

Avem *atitudini* față de orice. Atitudinile sunt oglindite în modul în care răspundem/reacționăm la mesaje și ele precedă actul percepției în procesul de comunicare. Atitudinile sunt condiționate de „istoria” vieții noastre și integrează trei componente:

- componenta cognitivă – cum gândim – legată de cunoaștere și convingeri;
- componenta emoțională, afectivă – cum simțim;
- componenta comportamentală, conativă – cum tindem să acționăm.

Odată formate, atitudinile vor genera paradigme, mentalități, modele care ne permit să gândim și să acționăm fără să reevaluăm de fiecare dată persoanele, condițiile, situațiile. Atitudinile se pot schimba dacă acționăm asupra tuturor celor trei componente, ceea ce nu este ușor și necesită timp.

Percepția este problema centrală a comunicării. Comunicăm după cum percepem și percepem în funcție de ce atitudini avem, adică în funcție de informația și emoțiile conținute în mesaj sau determinate de interlocutor. Originea percepțiilor se află în experiențele anterioare, în felul nostru de a fi (ce am moștenit + ce am devenit). Interacțiunea pe care o avem azi depinde de interacțiunile din trecut, iar conținutul emoțional al experiențelor din timpul acestor interacțiuni vor constitui „banca de date” pentru viitor, parte a memoriei emoționale.

În contextul procesului de comunicare, modul în care percepem lumea înconjurătoare se reflectă în modul în care selectăm, organizăm și interpretăm informația și este adeseori cauza principală a distorsionării comunicării:

- Selectăm informația, prin intermediul percepției în baza a ce ne așteptăm să auzim, ce nevoi avem, ce dorințe avem.
- Organizăm informația, în funcție de:
 - ceea ce este în acel context important pentru noi, „subiectul“, și ceea ce nu este important, „fondul“ (în procesul de organizare a informației vom separa subiectul de fond, vom acorda atenție subiectului și vom neglija fondul);
 - criteriul „cunoscut – completat“ (dacă informația care ne devine cunoscută în urma primirii mesajului este incompletă, tindem să completăm mesajul de la noi cu informația care lipsește și facem aceasta într-un mod strict personal, influențați de propriile percepții) etc.
- Interpretăm informația, facem judecăți de valoare despre situație, context, persoane.

Procesul de „filtrare“ perceptuală este reluat de către interlocutor în procesul de formulare a răspunsului.

Percepția are loc la nivel senzorial când stimulii sunt percepuți prin intermediul celor cinci simțuri. Percepția poate avea însă loc și în afara acestor simțuri și în acest caz se numește *paracepție* (intuiție, precogniție, premoniție, telepatie etc.). Poate avea loc și la nivel de subconștient în condițiile în care simțurile nu pot detecta în mod normal stimulii deoarece sunt sub limita de detecție (*extracepție*). Reclama subliminală se bazează pe extracepția consumatorului⁴.

5.2.3. Limbajele comunicării

Înțelesul unui mesaj se transmite prin intermediul mai multor limbaje, limbajul cuvintelor fiind doar unul dintre ele. Statisticile ne arată că proporția aproximativă în care intervin în comunicare diferitele limbaje este: limbaj verbal (cuvinte), în proporție de ~7%; paralimbaj ~38%; limbaj nonverbal ~55%⁵.

Paralimbajul este o formă de limbaj nonverbal care se asociază cuvintelor. Este reprezentat prin: înălțimea, volumul, timbrul vocii; dicția și accentul; viteza de vorbire (debitul verbal); separatorii vocali; modul de folosire a momentelor de tăcere; alte particularități ca, de exemplu, ticuri, bâlbâit, suspin.

Dintre limbajele nonverbale, cel mai des folosit în comunicarea interpersonală sunt: limbajele corpului (expresia feței, zâmbetul, privirea,

⁴ Reclama subliminală este interzisă prin lege în România, din 1994.

⁵ A. Mehrabian – „Silent messages“, Wadsworth Pub.Co, Belmont, CA, 1981.

gesturile, postura); limbajul timpului (punctualitatea, modul de folosire a timpului, semnificația acordată timpului), limbajul spațiului, al lucrurilor și culorilor etc.

Putem rosti în jur de 100 de cuvinte pe minut, dar putem emite 10.000 de semnale nonverbale pe minut. Mesajul nonverbal este mult mai bogat, dar și mai dificil de descifrat, în lipsa unei receptivități emoționale dezvoltate.

Există numeroase lucrări care se ocupă de interpretarea și utilizarea limbajelor nonverbale și a paralimbajului⁶. Este important ca în interpretare să ținem cont de specificul național și chiar de grup și să analizăm grupuri de elemente nonverbale corelate cu elementele verbale.

Comunicarea nonverbală poate sprijini, contrazice sau chiar substitui comunicarea prin cuvinte, având, în același timp, și rol regulator și de control al acesteia (de exemplu, gesturile care simbolizează dorința de a prelua conversația, mimica de dezaçord, încurajarea vorbitorului în continuarea ideii).

Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea celui care îl emite și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare, chiar dacă aceasta se întâmplă la nivel de inconștient. Comunicăm prin simplă prezență.

Comunicarea este un proces psihologic specific fiecăruia. Între mesajul intenționat și cel recepționat pot apărea diferențe majore. Mesajul se transmite *împreună cu emoțiile celui care îl transmite*.

O persoană inteligentă emoțional recunoaște și înțelege efectele percepțiilor diferite. De exemplu, managerul inteligent emoțional știe că ceea ce este „evident“, „real“, „important“ pentru el poate să nu fie perceput la fel de către subordonat și invers.

Managerul competent emoțional nu vorbește de pe poziții absolute, de deținător al adevărului absolut, ci își fondează afirmațiile pe ceea ce constată cu propriile sale simțuri. El va prefera, în anumite situații, să explice cum a ajuns să afirme ceva și nu să demonstreze celuilalt că el are dreptate, sau să impună.

Procedând astfel, va îmbunătăți relația deoarece îl ajută pe interlocutor să își clarifice anumite percepții. Reacția va urma: interlocutorul înțelege că este respectat, că ceea ce se întreprinde nu este împotriva lui și nici nu se dorește manipularea lui. Se evită în acest mod alienarea subordonaților, starea de nepăsare, de anxietate, confuzia, în general emoțiile negative. Numai pe acest fond se poate vorbi despre motivare și loialitate.

⁶ H. Ruckle – „Limbajul corpului pentru manageri“, Ed. Tehnică, 2000; A. Pease – „Limbajul trupului“, Ed. Polimark, București, 1993; Cap. 12 în lucrarea „Comunicare managerială: concepte, deprinderi, strategie“, R.M. Cândea, D. Cândea, Ed. Expert, 1996 și bibliografia indicată acolo.

5.24. Relația de comunicare

Fie că este vorba de relația dintre manager și subordonat sau dintre colegi, există trei aspecte în care competențele emoționale se manifestă⁷, la care ne vom referi în continuare.

Acțiunea de venire în *întâmpinarea nevoilor celuilalt* constituie primul aspect. Oamenii se relaționează pentru a-și satisface reciproc nevoia de prietenie, de recunoaștere, de colaborare, de îndrumare, de susținere etc. Cheia unei relații solide este reciprocitatea în satisfacerea acestor nevoi. Trebuie mai întâi identificate nevoile și aceasta se poate face prin înțelegerea stărilor emoționale ale interlocutorului. Pentru a le putea înțelege este nevoie de capacitatea de a asculta pentru a înțelege, de abilitatea de a empatiza. Urmează sprijinirea demersurilor pentru ca acestea să fie satisfăcute, direct sau indirect.

Schimbul de informații privind sentimente, emoții este al doilea aspect. Relația presupune mai mult decât schimbul de informații privind fapte, date, cifre, nume de persoane etc. Relația presupune o interacțiune continuă în cadrul căreia vorbim despre emoțiile și sentimentele noastre, iar aceasta are impact asupra interlocutorului, îi influențează modul în care reacționează. De asemenea, ne afectează și pe noi, cei care am inițiat comunicarea, și astfel procesul de influențare reciprocă continuă. Fiind conștient de această influențare reciprocă, managerul inteligent emoțional va anticipa reacțiile și își va adapta mesajul astfel încât să servească relația. Cheia menținerii unei relații este tocmai dinamica transferului de informație despre relație.

Un aspect important al relației este continuitatea ei, *petrecerea de timp împreună*, deoarece ne dă posibilitatea să-l cunoaștem pe interlocutor în diferite situații și fiecare dintre acestea ne ajută să-l înțelegem, să ne relaționăm mai bine, să știm cum să venim în întâmpinarea nevoilor lui. Confortul în relație se poate obține numai treptat, prin întâlniri repetate.

Managerul inteligent emoțional învață din fiecare relație și folosește informația pentru a face interacțiunile ulterioare cât mai productive.

În orice relație este bine să cunoaștem limitele nemărturisite, barierele ascunse. Dacă o relație nu ne satisface nevoile și ne creează situații de inconfort, probabil este mai bine să nu insistăm.

De asemenea, este bine să cunoaștem ce așteaptă celălalt de la relație. Așteptările pot fi dincolo de ceea ce este pentru noi rezonabil.

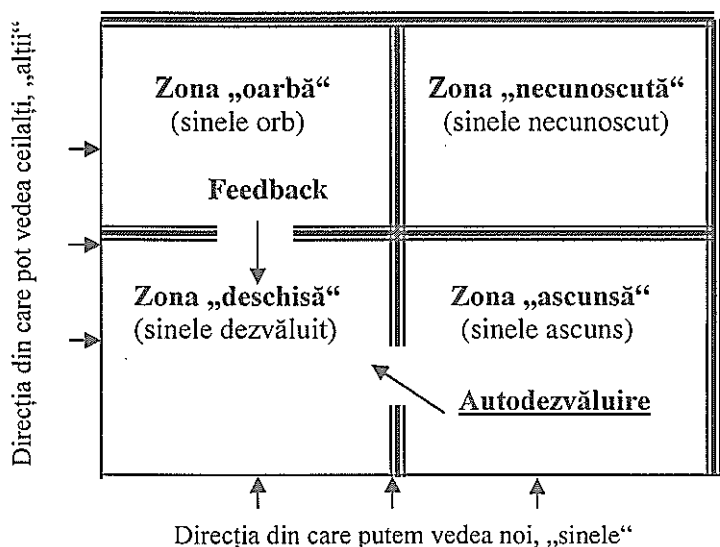
⁷ H. Weisinger – „Emotional intelligence at work“, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998, pp.105-182.

Percepțiile noastre despre celălalt pot fi adesea eronate, la fel percepțiile celui alt despre noi. Competențele emoționale și abilitățile de comunicare ne ajută să corectăm acest neajuns.

Comunicarea este instrumentul prin care ne relaționăm. Calitatea relației depinde în foarte mare măsură de maniera în care monitorizăm, controlăm, filtrăm, furnizăm sau solicităm informație relevantă pentru interacțiune. Să vedem cum se întâmplă acest lucru și care sunt implicațiile emoționale corespunzătoare.

5.2.5. Orientarea interpersonală și implicațiile emoționale

Să ne imaginăm spațiul în care stocăm informația faptică și emoțională despre noi, „sine“, informație care ne este relevantă pentru interacțiunea cu cei din jur, „alții“. În figura 5.1 acest spațiu apare ca un depozit cu patru încăperi diferite. Informațiile conținute în aceste încăperi pot fi sentimente, date despre fapte, întâmplări, presupuneri, opinii, idei, îndoieli, experiențe anterioare etc. Prin pereții transparenți se poate „vedea“ informația, pe când pereții opaci ascund conținutul încăperii respective.



Am notat cu == pereții opaci, iar cu — pereții transparenți ai „depozitului” de informație

Figura 5.1. Spațiul interpersonal și dinamica informației relevante pentru relație⁸

⁸ Modelul Joharry simplificat și adaptat.

Zonele (încăperile) din depozitul de informație sunt:

Zona „deschisă” este zona ocupată de ceea ce știm atât noi înșine relevant pentru relație, cât și ceilalți. Pe baza acestor informații, relațiile interpersonale pot să prospere. Cu cât această zonă este mai largă, cu atât relația este mai eficientă și comunicarea are loc fără distorsionări perceptuale sau emoționale. Un bun comunicator va tinde să lărgască zona „deschisă” prin procesul de autoexpunere și de feedback, de furnizare și de solicitare de informație emoțională despre relație.

Zona „oarbă” este zona care conține informația relevantă pentru relație necunoscută de către noi, dar care este cunoscută de către ceilalți. Ea include atât comportamentele și atitudinile proprii, de care noi nu ne dăm seama, cât și atitudinile și sentimentele altora legate de noi pe care noi nu le cunoaștem, dar ei le cunosc. Necunoașterea unei părți din informația emoțională constituie un handicap în comunicare deoarece nu ne putem înțelege reciproc mesajele, comportamentele de comunicare, deciziile. Nu înțelegem „mesajul” din spatele mesajului. Lipsa unor informații de natură emoțională poate inhiba eficacitatea relației.

Dacă vrem să reducem din această „orbire” pentru ca procesul de comunicare să se desfășoare pe baze mai „sigure” este necesar ca o parte din informația de aici să se transfere în zona deschisă și acest lucru este posibil prin procesul de *solicitare sau / și furnizare de feedback*.

Zona „ascunsă” este o zonă cu informație relevantă pentru relație, cunoscută de noi, dar necunoscută de alții. Cuprinde informații despre sine pe care le considerăm dăunătoare relației sau pe care le ascundem din motive de teamă, orgoliu, mândrie, din anumite interese etc. Blocarea acestor informații constituie un „dispozitiv” de autoprotecție pentru noi, dar și un „handicap” în comunicarea deschisă.

Expunerea sinelui (autodezvăluirea) este un proces de comunicare care poate transfera informație din zona ascunsă în zona în care are loc comunicarea deschisă, contribuind astfel la eficacitatea ei. Constă în împărtășirea gândurilor, emoțiilor, sentimentelor relevante pentru relație. Având informații de natură emoțională despre noi, despre sistemul nostru de valori, despre experiențe anterioare etc., interlocutorul va putea înțelege comportamentele noastre de comunicare mult mai aproape de realitate. Relația de comunicare are astfel șanse de a se dezvolta.

Zona „necunoscută” de sine și de alții se presupune că este localizată la nivel de subconștient și, uneori, atitudini aflate în aceasta zonă ne influențează comportamentul de comunicare, fără ca să ne dăm seama. Pe măsură ce eficacitatea interpersonală crește, relația de comunicare se dezvoltă și unele informații din această zonă pot fi revelate.

Informația din spațiul interpersonal are un caracter dinamic și această capacitate de „mișcare” a informațiilor dintr-o zonă în alta conferă individului

controlul asupra calității relației. Prin autodezvăluire câștigăm încrederea interlocutorului și îl invităm la un comportament de comunicare similar, ceea ce conduce la mărirea zonei deschise. Prin solicitare de feedback ajungem să ne autocunoaștem mai bine și să conștientizăm impactul pe care comportamentul nostru de comunicare îl are asupra celor din jur. Acordând feedback îi ajutăm pe ceilalți să realizeze acest lucru.

Ponderea cu care diferiți comunicatori tind să folosească aceste procese interpersonale este o reflectare a stilului de relaționare specific și are impact direct asupra rezultatelor comunicării.

Stilurile de orientare interpersonală sunt definite de atitudinea comunicatorului față de procesele de autoexpunere și de solicitare de feedback.

Stilul „ae-fb“

Acest stil constă în folosirea la minim atât a procesului autoexpunerii „ae“ cât și a feedback-ului „fb“. Comunicarea este dominată de zonele „necunoscute“ ale spațiilor interpersonale și se desfășoară la nivel superficial. Nu se poate produce sinergia ideilor, experiențelor, gândurilor, sentimentelor și acțiunilor comunicatorilor. Comunicatorul se izolează, manifestă neîncredere și aversiune față de risc. Este perceput ca fiind necomunicativ, ascuns, periculos, lipsit de căldură umană. La un astfel de stil se reacționează, de obicei, cu ostilitate. La nivel organizațional, acest stil de comunicare managerială stimulează lipsa de comunicare productivă.

Stilul „ae-FB“

Constă în aversiune față de autoexpunere „ae“ cuplată cu folosirea intensivă a procesului de acordare de feedback „FB“. Aversiunea față de autoexpunere poate fi interpretată ca semn de neîncredere în sine și în alții. Acest stil va determina retragerea încrederii de către partenerul la relație. Comunicatorul va fi considerat ca fiind manipulativ și va fi izolat de către grup. Lucrul în echipă devine imposibil, cu consecințe negative pentru organizație.

Stilul „AE-fb“

Constă în folosirea excesivă a autoexpunerii „AE“ și neglijarea procesului de feedback „fb“. Această atitudine poate fi o reflectare a tendinței de manifestare excesivă a ego-ului. Comunicatorul dorește să-și consolideze o anumită imagine față de sine și față de ceilalți. Se simte foarte sigur de valoarea părerilor lui și se așteaptă la acordul celor din jur.

Nu îl interesează impactul comportamentului său asupra celor din jur, manifestare evidentă a lipsei competențelor emoționale. Se generează astfel o atmosferă de nesiguranță, teamă, ostilitate care poate conduce la ascunderea sau distorsionarea informațiilor. Zona „oarbă“ va domina schimbul de

informații și comunicatorul se poate aștepta la surprize (de exemplu, o răbufnire emoțională a interlocutorului).

Stilul „AE-FB“

Este prezent la comunicatorii care posedă competențe emoționale. Se caracterizează prin folosirea liberă și echilibrată a proceselor de autoexpunere și solicitare/acordare de feedback. Are ca efect relații deschise și oneste. Zona „deschisă“ este zona dominantă a spațiului interpersonal.

5.2.6. Autoexpunerea (autodezvăluirea) productivă

Autoexpunerea, adică dezvăluirea modului în care gândim și simțim, comunicarea opiniilor, sentimentelor proprii, comportă riscuri. Încă din copilărie ni s-a spus că „tăcerea este de aur“, apoi, mai târziu, „a-ți vedea de treburile tale“ devine sinonim cu a fi plăcut și inteligent. În anumite culturi organizaționale „a nu te autoexpune“ este o lecție care se învață imediat după angajare.

La unii manageri este întâlnită concepția că „posedarea de informație înseamnă putere și neîmpărtășirea ei contribuie la păstrarea acestei puteri“. Adeseori, managerii evită să se autoexpună din teama de a nu deveni vulnerabili.

Autoexpunerea poate avea însă numeroase *efecte pozitive* deoarece favorizează autocunoașterea, stimulează procesul de feedback și dezvoltă relația pozitivă, evită alienarea sau chiar pierderea contactului cu propriul sine. Este ca o „autoverificare“ a sinelui interior față de un reper din exterior în scopul sporirii încrederii în sine. Îmbunătățește climatul comunicării și munca în grup, stimulează respectul și înțelegerea reciprocă, făcând posibil lucrul în echipă.

O autoexpunere greșită ca și conținut și moment poate genera însă stări emoționale negative și chiar ruperea relației. De exemplu, dacă interlocutorul nu este obișnuit cu stilul de comunicare care presupune autoexpunerea, el se poate simți speriat, amenințat și astfel poate să devină defensiv. De aceea este recomandabil să folosim autoexpunerea în situații în care avem interese comune cu cele ale interlocutorului și când împărtășim anumite sentimente sau preocupări în comun cu interlocutorul.

Este bine să ne oprim dacă observăm că interlocutorul nu este receptiv și să acționăm „prin pași mici“, adică: începem prin a face observații neutre, trecem apoi la opinii (dacă observăm disponibilitatea interlocutorului) și abia în ultima etapă ne referim la sentimente, trăiri, emoții.

Autoexpunerea se poate folosi și ca tehnică de inițiere a unei relații bazându-ne pe tendința de reciprocitate: dacă la un anumit nivel de autodezvăluire se răspunde cu același nivel, profunzimea autodezvăluirii se poate crește treptat, ceea ce pune bazele unei relații solide.

5.2.7. Feedback-ul productiv

Feedback-ul este un mesaj cu funcțiuni specifice: influențare, îndrumare și sfătuire, instruire și informare, evaluare și motivare.

Pentru a fi eficace, feedback-ul trebuie să realizeze scopul propus și să păstreze relația cu interlocutorul intactă, deschisă, nedefensivă (chiar dacă feedback-ul este negativ – critică). Un manager inteligent emoțional va acorda feedback:

- în mod descriptiv, neevaluativ, fără să transforme feedback-ul în proces de intenție;
- în mod direct, nu „prin ricoșeu“;
- clar și specific, incluzând atât descrierea comportamentului în discuție, cât și impactul și consecințele posibile ale acestuia.

Va acorda feedback la momentul potrivit, adică cât mai aproape de producerea comportamentului, dar nu într-un moment în care primitorul nu este în măsură să-l perceapă corect. Își asumă complet responsabilitatea în legătură cu conținutul feedback-ului.

Prezența martorilor poate influența reacția emoțională la feedback astfel încât eficacitatea feedback-ului pozitiv crește iar a celui negativ scade datorită stărilor emoționale de mândrie, respectiv de jenă, umilință care pot să apară.

Utilitatea feedback-ului este maximă dacă acesta este solicitat sau, cel puțin, parțial dorit de către destinatar. A furniza feedback cuiva care nu este, dintr-un motiv sau altul, pregătit să-l primească va altera relația cu acesta⁹. Dar ce facem când considerăm că interlocutorul ar beneficia de feedback, dar acesta pare să nu-l dorească? În această situație vom încerca mai întâi să rezolvăm atitudinea de respingere și doar apoi să comunicăm feedback-ul. Existența unei relații deschise, bazată pe încredere și respect, deschide calea pentru feedback

Pentru a fi folositor, feedback-ul trebuie să fie utilizabil. Pentru a fi utilizabil trebuie să se refere la ceva ce stă în puterea primitorului de a face sau a schimba și să se limiteze la unul două comportamente observabile. Interlocutorul poate acționa numai asupra unui număr limitat de comportamente odată.

⁹ Oportunitatea furnizării unui anumit feedback se poate aprecia prin urmărirea comunicării nonverbale a primitorului (poziția corpului, micșorarea pupilelor, paralimbaj etc.) și verbale (încercarea de a schimba subiectul, eschivarea de la abordarea problemei etc.).

În caz contrar, pot să apară stări emoționale negative ca, de exemplu, descurajare, frustrare. Este posibilă nerecepționare completă a feedback-ului.

Cum criticăm

Critica are ca scop ajutarea persoanei criticate să înțeleagă în ce mod comportamentul său are efecte negative asupra muncii, grupului sau chiar asupra persoanei criticate și să înlocuiască acest comportament cu unul pozitiv. Putem realiza acest lucru dacă evităm, prin modul în care criticăm, generarea stării defensive care apare atunci când cel criticat se simte vulnerabil. Starea emoțională este un indiciu al confortului/disconfortului psihic. Pentru aceasta este bine ca atunci când criticăm să:

- Descriem *comportamentul* observat, cât mai specific și clar (este util să dăm și exemple care să ilustreze problema).
- Descriem *impactul* asupra celorlalți. Putem chiar să împărtășim propriile sentimente în legătură cu situația generată, dacă avem deja o relație cu interlocutorul.
- Descriem *consecințele* comportamentului asupra celor din jur și chiar asupra celui criticat.
- Stabilim de comun acord *alternativele* de îmbunătățire a comportamentului și modul în care se va putea evidenția noul comportament.

Un manager inteligent emoțional va ține cont de stările emoționale ale subordonatului astfel:

- Prezintă comportamentul nedorit ca percepție proprie pe care o documentează cu exemple și cu descrierea efectelor posibile ale comportamentului negativ. În nici un caz nu va lăsa să se înțeleagă că are ceva împotriva persoanei criticate în sine.
- Remarcă și ceea ce este pozitiv în comportamentul subordonatului pentru a evita atitudinea defensivă și pentru a încuraja dorința de corectare.
- Recunoaște dificultatea situației, dacă este cazul, deoarece nu dorește ca subordonatul să se creadă incapabil din moment ce nu a reușit să aibă un comportament pozitiv.
- Urmărește cu atenție reacțiile emoționale ale subordonatului pentru a-și putea adapta mesajul sau a-l întrerupe pentru a fi reluat mai târziu.

- Se simte responsabil de corectarea comportamentului subordonatului și de aceea discută cu subordonatul soluțiile posibile de corectare și urmărește evoluția procesului.
- Încheie discuția într-o notă pozitivă: apreciază pozitiv atitudinea deschisă a subordonatului și efortul de corectare. Reiterează că înțelege implicațiile și dificultățile acestui efort, accentuează beneficiile comportamentului pozitiv și aprecierea pentru lucrul împreună.

Nu este ușor pentru manager să critice deoarece trebuie să își manifeste clar nemulțumirea față de comportamentul negativ, având însă în vedere și cum îl va afecta pe subordonat. Dar numai criticând în mod asertiv se poate obține corectarea comportamentului. Un comportament defensiv nu va schimba nimic, iar unul agresiv va realiza supunerea angajatului doar pentru o perioadă de timp mai scurtă sau mai lungă. Supunerea va dezvolta subordonați care, de frică și atât timp cât sunt urmăriți, vor face „ce spune șeful“, dar, la prima ocazie, vor reveni la comportamentul vechi. Ceea ce managerul face în acest caz este stricarea relației și nu corectarea comportamentului.

Cum apreciem

Scopul feedback-ului pozitiv (aprecierea) este acela de a stimula repetarea unor comportamente și de a contribui la satisfacția în muncă necesară motivării. Pentru a crește impactul aprecierii, este bine să urmărim o secvență asemănătoare cu cea pentru critică: împărtășim interlocutorului constatările în legătură cu comportamentul pozitiv, fiind specifici în descrierea acestuia; descriem impactul comportamentului pozitiv asupra celorlalți, asupra noastră; descriem concret efectele comportamentului pozitiv asupra muncii, a realizării obiectivelor organizației.

Managerul inteligent emoțional va aprecia comportamentul subordonatului ori de câte ori este cazul ținând cont de impactul pe care mesajul său îl are asupra acestuia și având în vedere dezvoltarea relației. Aprecierea la momentul potrivit facilitează critica la momentul potrivit.

Aprecierea nu „costă“ și poate aduce beneficii mari. Numeroase studii făcute asupra satisfacției în muncă a angajaților au scos în evidență faptul că aprecierea muncii făcute dă un sens de utilitate, de realizare, de satisfacție și chiar de mândrie subordonatului și toate acestea conduc la motivare.

Se spune că oricine poate face lucruri deosebite dacă i se „inoculează“ doze adecvate de feedback pozitiv.

Cum primim critica

Pentru a fi pregătiți să facem față în mod corespunzător criticii este util să conștientizăm faptul că aceasta ne poate furniza informație extrem de utilă (pe care o primim în mod gratuit!). Cel care ne critică depune un anumit efort. Ascultând cu atenție ce vrea să spună cel care ne critică, ne putem da seama cum suntem percepuți de cei din jur și, dacă este cazul, putem folosi informația pentru a ne adapta comportamentul.

Înainte de a ne lansa într-o eventuală reacție emoțională neproductivă, este bine să cerem un timp de gândire asupra celor auzite, timp care ar putea să ne asigure perioada necesară adoptării unei atitudini corecte față de mesajul negativ.

Pentru a ne spori receptivitatea la feedback-ul negativ putem folosi și diferite tactici. De exemplu, recunoaștem că mesajul celui care ne critică conține informație care poate fi utilă, dar că avem unele probleme cu asimilarea ei datorită modului în care a fost formulat sau redat mesajul. În acest moment rolurile s-au schimbat, noi „criticăm“, ceea ce ne-ar putea reechilibra starea emoțională.

Când suntem criticați este util să cerem exemple concrete, sugestii de schimbare a comportamentului criticat; să întrebăm cum ar fi procedat cel care ne critică, dacă ar fi fost în locul nostru.

Atunci când este criticat, managerul inteligent emoțional ascultă cu atenție înainte de a spune ceva, își analizează emoțiile generate de critică și, de asemenea, analizează dacă acestea distorsionează în vreun fel informația din mesaj. Își asumă responsabilitatea pentru acțiuni fără a deveni defensiv. Încearcă să înțeleagă mesajul și folosește autodezvăluirea pentru a exprima ce simte privind mesajul, dar este atent și la stările emoționale pe care le poate declanșa. Sumarizează afirmațiile celui care critică și manifestă disponibilitate să schimbe ceea ce consideră că este de schimbat.

5.2.8. Ascultarea

Ascultarea, alături de vorbire, citire și scriere, este o componentă fundamentală a procesului de comunicare. După unele statistici, comunicatorii buni petrec în medie 45% din timpul de comunicare ascultând, 30% vorbind, 16% citind și 9% scriind. Aproximativ 60% din neînțelegerile din procesul muncii sunt datorate ascultării incompetente¹⁰.

¹⁰ R.M. Căndea, D. Căndea – „Comunicarea managerială: concepte, deprinderi, strategie“, Ed. Expert, București, 1996, Cap. 7.

Ascultarea este un act complex de recepționare de informație și presupune mai multe etape: auzirea, înțelegerea (actul de identificare și recunoaștere a sunetelor drept cuvinte), „traducerea“ cuvintelor în sensuri, atribuirea de semnificație informației care se procesează, evaluarea (efectuarea de judecăți despre validitatea, obiectivitatea și utilitatea informației decodificate).

Pentru a putea înțelege corect și complet mesajul faptic și emoțional al interlocutorului, este bine să alegem în mod adecvat condițiile fizice (timp, nivel de zgomot etc.) pentru desfășurarea procesului de ascultare. Acestea pot influența barierele psihologice, stările emoționale, motivarea și disponibilitatea de a asculta. Este de asemenea indicat să conștientizăm propriile atitudini și percepții referitoare la persoană, subiect sau situație, scopul ascultării, avantajele posibile; să îndepărtăm orice alt gând, preocupare necorelate cu ascultarea; să demonstrăm prin mimică disponibilitatea de a asculta.

O ascultare adecvată presupune nu numai înțelegerea corectă a mesajului, ci și reținerea lui. Dacă în procesul de ascultare intervine numai simțul auzului (cazul convorbirilor telefonice, de exemplu), un ascultător fără deprinderi speciale de ascultare reține 50-70% din mesaj, imediat după ce l-a auzit. După două zile ascultătorul rămâne doar cu 25-35%, iar după trei zile nivelul de reținere scade la aproximativ 10% (situația este aceeași în privința reținerii a ceea ce doar vedem). Cifrele privind nivelul de reținere sunt și mai mici dacă ascultătorul a fost marcat de emoții puternice.

Dacă avem posibilitatea de a auzi și vedea simultan, nivelul de reținere este de ~85% imediat după încheierea comunicării, iar după trei zile este de ~65%. Cu cât intervin mai multe simțuri în recepționarea informației, cu atât puterea de reținere este mai mare.

În cazul mesajelor lungi, ceea ce se spune la începutul mesajului și la sfârșitul lui are șanse maxime de a fi reținut de interlocutor. De aceea este indicată folosirea redundanței stilizate¹¹.

Ascultarea activă presupune o serie de activități menite să asigure recepționarea cât mai corectă a mesajului și reținerea lui. Urmărim eventuale contradicții din argumentație, urmărim cu atenție mesajul nonverbal, paralimbajul și anumite cuvinte-cheie sau tipare verbale folosite. Încercăm să identificăm informațiile ce vin în sprijinul afirmațiilor. Depistăm organizarea mesajului (pro/contra, avantaje/dezavantaje, similarități/diferențe, structură cronologică etc.). Sumarizăm mental mesajul, pe etape sau la sfârșit, sub forma unei imagini cu conotații emoționale. Luăm notițe, dacă este cazul.

¹¹ Redundanța stilizată este o tehnică în comunicarea persuasivă care presupune repetarea ideilor principale de trei ori: la început ca preliminar, pe parcurs ca dezvoltare și în încheiere ca sumarizare.

Ascultarea interactivă presupune posibilitatea de a interacționa direct cu vorbitorul pe două căi: prin punerea de întrebări și prin intermediul parafrazării, al solicitării de confirmare a mesajului (verificare a percepției mesajului, solicitare de completări și sumarizare). Procesul de ascultare interactivă trebuie să includă comportamente verbale și nonverbale neevaluative, care să comunice vorbitorului că este auzit și înțeles, că sentimentele care se află în spatele cuvintelor lui sunt apreciate și acceptate de către ascultător. Prin comportamentul său, ascultătorul trebuie să comunice și sentimentul că, indiferent de caracteristicile ideilor, de sistemul de valori al vorbitorului, ascultătorul nu îl judecă.

Este util să urmărim atent limbajul nonverbal, paralimbajul și nivelul de impact vizat de vorbitor. Vorbitorul poate încerca să ne manipuleze prin intermediul comunicării la nivel afectiv, încercând să ne genereze anumite stări emoționale.

Ascultarea empatică se remarcă prin componenta afectivă a comunicării, prin aceea că ascultătorul încearcă să-l înțeleagă pe vorbitor la nivel afectiv, să rezoneze cu el în plan emoțional. Ascultătorul nu îl evaluează pe vorbitor, nu proiectează asupra lui propriul său sistem de valori, așteptări, experiență de viață, ci încearcă să înțeleagă cum „vede” vorbitorul lucrurile din unghiul sub care „privește”. Cu alte cuvinte, ascultătorul încearcă să adopte cadrul de referință afectiv al vorbitorului pentru a-l înțelege mai bine. Dialogul ca formă de comunicare presupune ascultarea empatică.

5.2.9. Vorbirea persuasivă

Vorbirea persuasivă, de convingere, este o formă complexă de comunicare deoarece presupune înțelegerea și folosirea cu abilitate a laturii emoționale a comunicării.

Vorbirea persuasivă în fața unui grup este și mai dificilă datorită stării emoționale generate de apariția în fața unui auditoriu. Emoțiile pot fi pozitive, de entuziasm, bucurie, satisfacție, mândrie pentru oportunitatea de a fi ascultat de mai mulți și de a-i convinge în legătură cu ceva (caracteristice vorbitorilor inteligenți emoțional) sau negative, de anxietate, frică, nervozitate.

Cauzele emoțiilor negative trebuie identificate și îndepărtate, de exemplu, prin intracomunicare¹². Dar pentru aceasta trebuie mai întâi identificate. Câteva cauze posibile sunt: conflictul intrapsihic între dorința de a avea o performanță foarte bună, de a încânta auditoriul, și teama de a nu reuși; dorința de a fi perfect,

¹² Intracomunicarea este comunicarea neobservabilă care are loc la nivelul sinelui și care poate precede sau poate avea loc în paralel cu comunicarea observabilă.

nevoia de aprobare din partea celorlalți; trăsăturile de personalitate sau predispozițiile individuale; lipsa de încredere în sine, în capacitățile personale; teama de a fi expus ostilității sau apatiei auditoriului, reacției de dezaprobare sau de ură a acestuia; teama de critici ulterioare etc.

Adresările orale în fața grupului de subordonați, potențiali clienți, manageri ierarhic superiori, consiliu de administrație, acționari sunt doar câteva situații frecvente în care poate fi pus managerul. Succesul ca vorbitor are la bază:

• câștigarea confortului cu mesajul prin pregătirea informației care va fi prezentată, câștigarea confortului psihic în situația dată și calitatea structurării mesajului.

În toate etapele de pregătire și de elaborare a prezentării trebuie să avem în vedere *obiectivele comunicării* și *caracteristicile auditoriului*. Fiecare cuvânt, fiecare propoziție, fiecare mișcare este făcută pentru a realiza obiectivele comunicării în contextul dat.

Structurarea prezentării

Vorbirea în public¹³, ca orice act de comunicare structurat, se compune dintr-o introducere, o tratare (corpul prezentării) și o încheiere. De obicei începem cu pregătirea corpului prezentării și abia apoi formulăm introducerea și încheierea.

Corpul prezentării

Câteva dintre structurile corpului prezentării sunt, de exemplu:

- *Structura de tip problemă – soluție*, pe care o folosim atunci când subiectul prezentării este complex, auditoriul nu este în temă cu acesta sau are o atitudine ostilă subiectului. Începem cu definirea problemei, a neajunsurilor cauzate, trecem apoi la explorarea ei (examinarea cauzelor și efectelor) și propunem mai multe soluții pe care le evaluăm pe rând, lăsând la urmă soluția pe care o favorizăm și care va apărea, prin comparație, ca fiind cea mai bună.
- *Structura de tip caz – argumentare* care presupune o înșiruire de argumente legate între ele prin tranziții. Folosim această structură mai ales atunci când auditoriul este familiarizat deja cu subiectul, nefiind necesară explorarea detaliată a subiectului.

Argumentele sunt structuri retorice care pleacă de la o afirmație care apoi este demonstrată ca fiind valabilă, pe baza unui suport al afirmației și a unei indicații (model) în legătură cu modul

¹³ R.M. Cândea, D. Cândea – „Comunicarea managerială aplicată”, Ed. Expert, București, 1998, pp. 291-324.

în care suportul furnizat sprijină valabilitatea informației. Continuitatea argumentării se realizează prin tranziții. Spre deosebire de abordarea de tip problemă-soluție care este inductivă, structura pe argumente este deductivă: începe cu concluzia care este apoi justificată.

Auditoriul este cel mai bine convins cu argumente compatibile cu propriile lui convingeri, valori, atitudini. Pentru a spori forța de convingere putem apela și la redundanța stilizată, chiar și în interiorul structurii unui argument, dacă acesta este mai complex.

- *Structura psihologică* - este compusă din mai multe etape care urmăresc generarea treptată de emoții care să determine acțiunea dorită:
 - atragerea *atenției* asupra subiectului (prin referire la interesele, dorințele, nevoile, speranțele auditoriului);
 - trezirea *interesului* pentru acesta prin motivare pe căi psihologice (generarea unui dezechilibru, apelarea la satisfacții emoționale etc.);
 - oferirea unei soluții și generarea *dorinței* de acceptare a acesteia (întărirea motivării cu imagini verbale legate de beneficii/avantaje, satisfacții);
 - chemarea la *acțiune*, indicarea clară a ceea ce auditoriul trebuie să facă pentru a-și realiza dorința sau a obține satisfacția.

Introducerea

Introducerea poate sprijini demersul de influențare și convingere prin rolurile ei specifice de a „deschide” căile de comunicare. Urmărește atragerea atenției și câștigarea interesului auditoriului pentru subiect. Anunță subiectul prezentării și furnizează o preliminară a conținutului. Toate acestea se constituie într-un stimulent pentru ascultarea prezentării.

Modalități de a atrage atenția și de a câștiga interesul auditoriului încă de la începutul prezentării sunt, de exemplu: punerea unei întrebări incitante, interesante, retorice sau care cere răspuns; povestirea unei întâmplări sau anecdote (scurtă și relevantă); prezentarea unei afirmații sau statistici surprinzătoare, senzaționale, în legătură cu subiectul prezentării; referire la importanța situației, momentului, auditoriului.

Oamenii pot urmări și reține cel mai bine ceva atunci când știu la ce să se aștepte, iar ceea ce li se spune vine ca răspuns la nevoia emoțională de a reduce o tensiune, o stare de nesiguranță, de confuzie. De aceea spunem auditoriului încă

de la început, în preliminarea prezentării, care sunt ideile importante pe care le vom prezenta, pentru a ști ce să urmărească pe parcurs.

Odată „stârnit”, pentru a stimula auditoriul să ne asculte în continuare cu atenție, îi spunem și ce anume este de interes sau ce va obține, ce va realiza, în urma ascultării prezentării (de exemplu, vor câștiga ceva, vor fi în stare să facă ceva nou, vor afla ceva nou sau interesant, vor primi ceva).

Încheierea

Încheierea poate fi folosită pentru sprijinirea puterii de convingere, ea fiind locul în care se face trecerea în revistă a ideilor dezbătute, a afirmațiilor majore făcute. Încheierea are rolul să determine o acțiune imediată sau o schimbare. Deoarece ultimele cuvinte spuse vor lăsa o impresie persistentă, este bine să încheiem într-o notă pozitivă și persuasivă. De exemplu, încheiem cu referire la fraza pe care am folosit-o la început pentru atragerea atenției; dacă am spus la început o anecdotă sau o scurtă povestire, revenim la ea; dacă am început cu o întrebare la care ne propunem să răspundem prin prezentarea făcută, punem întrebarea din nou și, eventual, lăsăm auditoriul să răspundă; dacă am început cu o statistică, revenim la ea.

Încheiem prin a mulțumi pentru atenție, lansăm o chemare, generăm un sentiment pozitiv și memorabil.

Câștigarea confortului psihic

Putem să ne „construim” o stare emoțională care să ne ajute în succesul prezentării, dacă, de exemplu: reducem stresorii pregătind din timp desfășurarea prezentării; exersăm prezentarea, de preferat chiar la locul în care urmează să se desfășoare aceasta; ne familiarizăm cu mijloacele audiovizuale, cu aranjamentul încăperii. În ziua în care urmează să aibă loc prezentarea evităm orice preocupare care ne-ar putea enerva, perturba sau stresa. Ne autocontrolăm mediul mental prin eliminarea atitudinii negative.

Primele momente la contactul cu auditoriul sunt foarte importante deoarece ne permit să facem o primă impresie bună și ne dau posibilitatea să trecem peste emoțiile de început, să creăm raportul pozitiv prin mimică (zâmbet), salut, modul în care ne prezentăm ca persoană și organizația pe care o reprezentăm, referințele pe care le folosim etc.

Managementul stresului vorbirii în public este un subiect de interes mai ales pentru fobici¹⁴.

¹⁴ Ibid. pp. 312-323.

Desfășurarea prezentării

În momentul în care apărem în fața auditoriului, spre noi se „îndreaptă” deja câteva întrebări nerostite: „Cine este și ce vrea să spună?”, „În ce măsură îmi va fi de folos ceea ce urmează să spună?”, „Va fi onest, va încerca să mă manipuleze?”, „Va fi interesant?”, „Va termina la timp prezentarea?”. Este bine să „răspundem” la aceste întrebări la începutul prezentării, pentru ca auditoriul să se poată concentra cât mai curând asupra a ceea ce avem de spus.

Limbajele nonverbale, contactul privirii, emoțiile pe care le integrăm în prezentare, entuziasmul, sunt foarte importante pentru impactul prezentării¹⁵.

Dacă varietatea este cheia menținerii interesului auditoriului, noutatea și unicitatea sunt cheia pentru creșterea impactului. Auditoriul va asculta cu mai mare atenție dacă alternăm intensitatea vocii sau viteza de vorbire. Prezentarea care va rămâne cel mai mult în memoria auditoriului va fi aceea care a conținut ceva imprevizibil, surprinzător.

5.2.10. Comunicarea telefonică și electronică eficace

În contextul în care timpul este o resursă extrem de importantă, comunicarea ce folosește ca mijloc de comunicație telefonul fix și mobil sau calculatorul tinde să ia tot mai mult locul comunicării directe, față în față. Fenomenul are chiar un impact social produs de faptul că limbajele nonverbale sunt în parte obturate de mijloacele de comunicație și astfel comunicarea este incompletă. Evoluția tehnicii telefoniei mobile a urmărit crearea posibilității de a avea simultan cu mesajul verbal și imaginea.

Cu toate acestea, mijloacele de comunicație, indiferent cât de sofisticate sunt, vor fi percepute ca barieră în comunicare. În plus, cu cât sunt mai sofisticate mijloacele de comunicație, cu atât este mai restrâns accesul la ele. Atunci când este necesară o comunicare care să vizeze nivelul afectiv, când se dorește influențarea, convingerea, motivarea sau schimbarea de mentalități, comunicarea prin telefon sau electronică (virtuală) trebuie să fie doar mijloace de comunicație complementare comunicării față în față.

Comunicarea telefonică¹⁶

Deși telefonul este o alternativă atractivă la comunicarea față în față datorită avantajelor pe care le oferă, este bine ca înainte de a-l folosi în locul

¹⁵ Ibid. pp. 307-311.

¹⁶ P. Bird – „Îmblânzirea telefonului”, Ed. Alternative, București, 1995.

altei modalități de comunicare, managerul să țină cont de câteva aspecte caracteristice pentru acest tip de comunicare.

Datorită lipsei mesajelor nonverbale apare o distanțare psihologică (video-telefonul compensează oarecum acest neajuns), iar puterea de convingere este redusă. Paralimbajul și cuvintele folosite capătă importanță mai mare decât în cazul comunicării față în față.

Percepția legată de persoana interlocutorului capătă noi caracteristici care își au originea în paralimbaj (tonalitate, frecvență de vorbire, separatori vocali, dicție, respirație etc.), iar această percepție poate fi distorsionată deoarece se formează pe baza unui număr limitat de informații.

Starea emoțională se transmite prin câteva dintre caracteristicile vocii: domeniul de frecvențe se deplasează spre frecvențe mai înalte în cazul fricii și spre frecvențe mai joase, în cazul enervării; vocea poate tremura la starea de enervare puternică; caracteristicile temporale ale vocii (viteza de vorbire, pauzele), intonația sunt și ele sensibile la emoții (de exemplu, anxietatea crește viteza de vorbire). Un zâmbet reușește să îmbunătățească tonalitatea vocii și imaginea pe care și-o formează interlocutorul de la capătul firului; elementele de dezordine (de tip: ă, î, m; deci; bâlbâiala etc.) dau un aspect neglijent convorbirii.

Pentru a reduce din dezavantajele convorbirii telefonice este bine să începem prin a ne prezenta și a anunța scopul/subiectul convorbirii, pregătind psihic interlocutorul pentru a ne putea urmări. În convorbirile de afaceri clișeul de deschidere a conversației „ce mai faceți“ este evident artificial, lasă impresia de manipulare și nu este recomandabil.

Câteva sugestii pentru vorbirea la telefon: vorbirea clară, suficient de rar pentru a putea fi urmărit, dar destul de repede pentru a nu fi monoton; vizualizarea în minte a persoanei cu care vorbim; pauze după două-trei propoziții pentru a ne convinge că suntem ascultați; sporirea expresivității vocii folosind mimica, zâmbetul, exact ca într-o conversație directă. Este indicat să nu întrerupem interlocutorul, dar să confirmăm că ascultăm și că înțelegem atunci când interlocutorul se oprește.

Este recomandabil să nu lăsăm ca stresul și presiunea timpului, caracteristice convorbirilor telefonice, să ne afecteze deciziile. Putem pregăti convorbirea telefonică din timp sau putem reveni cu un telefon pentru a comunica decizia. Trebuie să vorbim concis, în încheiere să recapitulăm punctele principale ale discuției și ce urmează să se întâmple ca urmare a discuției, precum și cum se va urmări că ceea ce s-a stabilit va avea loc.

Este bine să evităm să purtăm convorbirile telefonice importante la sfârșitul programului de lucru sau înainte de evenimente majore deoarece riscăm să nu se acorde suficientă atenție convorbirii.

Comunicarea telefonică pozitivă rezultă din gradul de politețe, eficiență și utilitate a convorbirii. Politețea, sollicitudinea, amabilitatea sunt atitudini a căror manifestare nu ne costă nimic, dar care pot aduce numeroase beneficii imaginii și productivității muncii.

Comunicarea virtuală (electronică)

În cazul mesajelor transmise prin intermediul calculatorului (poșta electronică) nu avem la dispoziție componenta nonverbală a comunicării orale (paralimbajul), dar avem limbajul nonverbal al scrierii.

Comunicarea electronică este foarte rapidă, criptică, de multe ori are loc între necunoscuți care nu au timp să interpreteze subtilitățile unei comunicări sau să construiască în prealabil relații de comunicare bazate pe cunoaștere reciprocă. Mesajele electronice trebuie să folosească un minim de cuvinte pentru a reda clar ceea ce se dorește.

Accesul rapid, deschis și universal la informație face ca această comunicare să fie controlată de legi și reguli tot mai specifice mediului virtual. Pe lângă caracteristicile mediului de comunicare, depersonalizarea și caracterul scris al mesajelor constituie două trăsături de bază care modelează caracteristicile mesajelor transmise prin calculator.

Caracterul scris al mesajelor face ca acestea să se supună, parțial, regulilor comunicării scrise. Mesajele electronice rămân ca dovezi scrise și pot ajunge și la alți destinatari decât cei intenționați. De aceea este indicat să nu scriem ceva ce nu am spune de față cu altcineva.

Pentru o comunicare pozitivă, cu toată economia de cuvinte, este necesar un minimum de politețe și considerație care să țină cont de caracterul uman al interlocutorului, de sentimentele sale. Pentru a adăuga „emoție“, „trăire sufletească“ mesajelor electronice, se adaugă adeseori semne sau grupuri de semne ca, de exemplu:

- semnele ☺ sau :) sugerează că propoziția după care unul din acestea este inserat are o notă comică, hazlie sau ironică;
- semnul :D redă sentimentul hilar manifestat prin hohotul de râs;
- semnele ☹ sau :(sugerează tristețe, dezamăgire, părere de rău;
- semnul :O redă uimirea, surprinderea.

Se pot adăuga imagini animate, se poate folosi un fond personalizat, se poate face apel la grafică și culoare pentru a personaliza mesajele. Nu trebuie însă să uităm că principalul avantaj al interacțiunii electronice este viteza și simplitatea. Recomandăm însă păstrarea unei formule de introducere și de încheiere și a grijii pentru corectitudinea scrierii.

Comunicarea electronică folosită ca instrument de lucru în cazul grupurilor de discuții, mai ales în organizații cu personal dispersat geografic,

asigură un mijloc rapid și confortabil de interacțiune. Cu toate acestea, este bine ca la început și în momentele critice din activitatea grupului să se realizeze comunicarea față în față. Numai oamenii care se privesc „în ochi“, care își vorbesc față în față, pot să creeze relația pe baza căreia să se poată, eventual, desfășura în continuare comunicarea virtuală.

5.3. Niveluri de interacțiune și tipuri de comunicare managerială

Ne implicăm în lumea din jur prin procese cognitive, afective și volitive. Deși aceste procese sunt diferite prin aceea că fac apel la instrumente de operare diferite, sunt inseparabile în cadrul comportamentului individului, ele interacționând în permanență.

5.3.1. Niveluri de interacțiune

Interacțiunile pe care le realizăm în procesul de comunicare au loc la trei niveluri (figura 5.2).

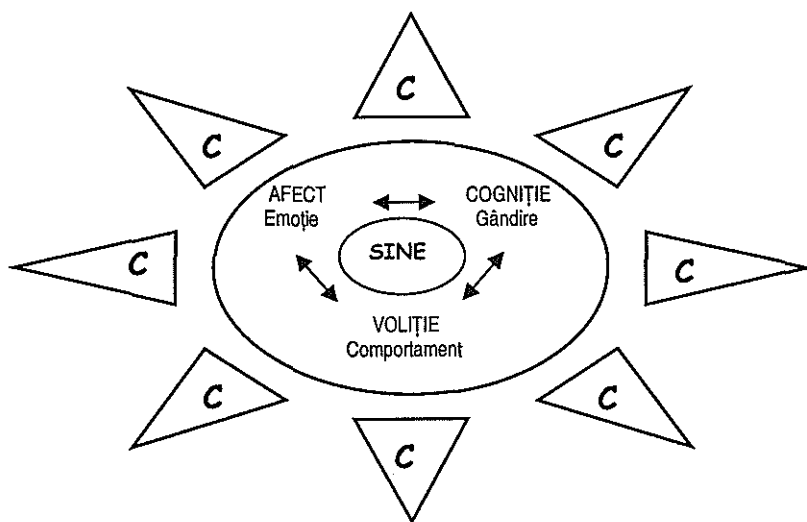


Figura 5.2. Aspectele sub care se implică individul în activitățile și relațiile cu cei din jur

Acestea sunt:

- Nivelul cognitiv – caracterizat prin logică, rațiune, obiectivitate și vizează gândirea. La acest nivel se tratează faptele, datele, cifrele, informațiile tehnice etc.
- Nivelul afectiv, emoțional – este subiectiv, simbolic, caracterizat printr-o anumită încărcătură emoțională. La acest nivel tratăm opiniile, gândurile, emoțiile, trăirile, sentimentele.
- Nivelul comportamental – caracterizat prin aceea că este observabil, evident ca decizie de a acționa, specific. Este o manifestare a ceea ce gândim și simțim, mai aproape de adevăr sau mai distorsionată.

Comunicarea la nivel afectiv este cea mai dificilă, dar este și cea care poate asigura relații solide, productive. Trecerea de la nivelul faptelor la cel al emoțiilor trebuie făcută cu grijă și numai dacă interlocutorul este pregătit pentru aceasta.

În unele organizații sunt utilizate cu predilecție nivelurile cognitiv și comportamental și se consideră ca fiind neproductiv nivelul afectiv. Reticența de a accepta emoțiile ca o sursă de informație, de influențare, de motivare provine în primul rând din incompetența emoțională, incompetență în a înțelege și controla propriile emoții și în a înțelege și acționa asupra emoțiilor celor din jur. Abilitatea de a folosi în mod eficace canalul de comunicare afectiv depinde de inteligența emoțională a comunicatorului.

Ne putem pune întrebarea cum ar prefera angajații să se comunice cu ei? Să analizăm următoarele două răspunsuri posibile: „Șeful meu a spus ceea ce trebuia și s-a comportat *ca și cum* l-ar interesa problemele cu care mă confrunt” sau „Am încredere în șeful meu pentru că știu că îi pasă de cum voi reuși să ies din situația în care mă aflu”. Ultima afirmație este rezultatul unor interacțiuni repetate la nivel emoțional prin care șeful a câștigat „inima” angajatului. Prima afirmație este rezultatul câștigării „minții” acestuia.

Fiecare nivel de interacțiune își are utilitatea lui într-o organizație (tabelul 5.2). Atunci când încrederea, motivarea și moralul sunt ridicate, organizația tinde să fie performantă. Organizațiile în care, la nivel emoțional, există alinierea scopurilor individuale cu cele ale organizației au un avantaj strategic în fața acelorora unde nu există o astfel de aliniere.

Tabelul 5.2.

Tipuri de interacțiuni și obiectivele pe care le realizează

Obiectivul urmărit	Tip de comunicare	Nivelul interacțiunii
Comunicarea de politici, standarde, proceduri	de informare	cognitiv
Activități operaționale	de coordonare, control	cognitiv, volitiv
Dezvoltarea de comportamente	de instruire, de influențare, de control	cognitiv, volitiv, afectiv
Comunicarea viziunii, a sistemului de valori	de influențare	afectiv
Dezvoltarea unui climat de muncă productiv	relațională	afectiv
Implementarea de schimbări organizaționale	transformațională	cognitiv, afectiv, volitiv
Influențarea culturii organizaționale	de integrare, de influențare	cognitiv, afectiv

Ponderea cu care sunt folosite cele trei niveluri de interacțiune și formele specifice sub care se desfășoară comunicarea depind de indivizi și de stilul de management ca parte a culturii organizaționale și vor influența performanța organizației.

5.3.2. Rolurile managerului și tipurile de comunicare

Climatul de comunicare este o componentă esențială a climatului de muncă. Modul în care comunică managerul, competența sa în a comunica la nivel afectiv vor influența performanța în muncă a subordonaților. Revenind la rolurile pe care trebuie să le îndeplinească un manager în funcție de locul pe care îl ocupă în firmă, menționăm că cerințele privind competențele de comunicare, implicit cele emoționale, diferă în cele patru cadrane (§ 4.2.2).

În figura 5.3 sunt notate tipurile de comunicare mai importante.

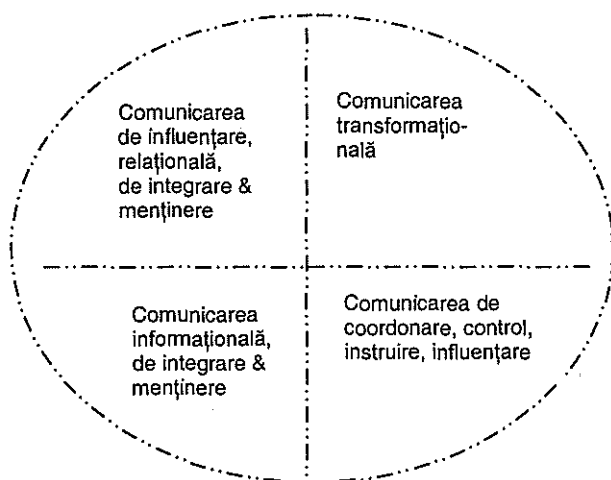


Figura 5.3. Tipurile de comunicare predominante în funcție de rolurile pe care le are de îndeplinit managerul¹⁷

Comunicarea de influențare, relațională, de integrare și de menținere corespundătoare cadranelor caracterizate prin roluri care au menirea să asigure un climat de muncă productiv și performanța în muncă, să motiveze și să dezvolte capitalul uman, au ca și caracteristici comune conținutul *afectiv* (*emoțional*) expresivitatea, deschiderea și onestitatea, credibilitatea și empatia.

Comunicarea transformativă corespundătoare cadranelor care are menirea de a asigura adaptarea la mediul de afaceri prin schimbare și creștere în contextul concurențial trebuie să fie viguroasă, categorică, vizionară, profundă și empatică și interacțiunea trebuie să aibă loc la *toate nivelurile*.

Comunicarea informațională și cea de integrare și de menținere, tipice pentru cadranelor care asigură structura de sisteme, proceduri, reguli, informații ce conferă stabilitate organizației trebuie să se caracterizeze prin rigurozitate, precizie, claritate și logică. Interacțiunile sunt predominant *cognitive* și *volitive*.

Comunicarea de coordonare, de control, de instruire și de influențare, necesară în cadranelor care conține roluri menite să asigure productivitatea activităților, au drept caracteristici comune congruența, hotărârea, capacitatea de a stimula, responsabilizarea. Pentru a asigura aceste caracteristici va fi necesar ca interacțiunea să aibă loc la toate nivelurile, centrul de greutate căzând însă pe interacțiunile *cognitive* și *volitive*.

¹⁷ R. Quinn, D. McGregor, H. Mintzberg – „Mastering competing values: an integrated approach to management” în „The organizational behavior reader”, D. Kolb, I. Rubin, J. Osland (editors), Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991, pp. 30-40.

Comunicarea poate fi folosită pentru exprimarea, dar și pentru ascunderea, reducerea sau distorsionarea emoțiilor. Lipsa de onestitate, de autenticitate emoțională poate degenera în *fraudă emoțională*. De la reprimarea neintenționată sau intenționată a emoțiilor (deoarece exprimarea anumitor emoții este inacceptabilă social), se poate trece la conștientizarea lor și la dezvăluirea lor completă. *Onestitatea emoțională* reduce neîncrederea și stresul. Mascarea emoțiilor, inconsecvența în exprimarea lor, minimizarea/exagerarea emoțiilor distorsionează comunicarea.

Comunicarea prin care se exprimă emoțiile poate fi directă sau indirectă, prin intermediul comunicării verbale și nonverbale (prefăcută sau autentică). De regulă, comunicarea nonverbală autentică este cea mai apropiată de adevărul emoțional.

Măsura și situațiile în care practicăm onestitatea emoțională trebuie să constituie un rezultat al unei analize a riscurilor și avantajelor acesteia în contextul dat.

Comunicarea la nivel emoțional depinde și de bogăția și complexitatea vocabularului pe care îl folosim pentru numirea și descrierea emoțiilor.

5.3.3. Transmiterea stărilor emoționale

Comunicarea realizează, prin intermediul limbajelor verbale și mai ales al celor nonverbale, transmiterea stărilor emoționale. Emoțiile sunt molipsitoare. Aceasta înseamnă că stările de bună/proastă dispoziție, de încredere/suspiciune, mulțumire/nemulțumire etc. se vor răspândi în cadrul unui grup, iar managerul este, de regulă, cel care are influența cea mai mare. Dacă împreună cu salutul zâmbim, foarte probabil că persoana salutată ne va zâmbi. Râsul¹⁸ poate destinde atmosfera de lucru, poate reduce conflictul (sau dimpotrivă). Zâmbetul, râsul, ca manifestări ale prieteniei, încrederii, confortului psihic, bucuriei de a fi împreună, constituie calea cea mai scurtă dintre sufletele oamenilor deoarece conectează instantaneu sistemele limbice ale acestora¹⁹. Acolo unde fețele sunt zâmbitoare, climatul de muncă este pozitiv. Molipsitoare pot fi și emoțiile negative, dar, se pare, în mai mică măsură²⁰.

Cu cât un manager are o mimică mai expresivă și capacitate de a-și transpune în voce și gesturi emoțiile, cu atât impactul lui asupra subordonaților va fi mai puternic. Pasiunea pentru muncă, entuziasmul, dorința de

¹⁸ Râsul și zâmbetul pot avea numeroase conotații, pot reda diferite stări: bună dispoziție, ironie, dispreț, jenă, veselie, satisfacție etc.

¹⁹ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership“, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2002, p. 10.

²⁰ Ibid. p. 16.

autodepășire, creativitatea sunt trăsături care pot fi activate de comunicarea managerului. Managerii competenți emoțional atrag și mențin alături de ei subordonați talentați. Munca poate fi o corvoadă alături de un manager care transmite emoții în registrul negativ.

Emoțiile negative, cum sunt anxietatea, teama, nesiguranța, nu numai că dau naștere la un climat de muncă neproductiv, dar, în același timp, afectează abilitățile mentale, reduce sensibilitatea emoțională, capacitatea de a empatiza, abilitățile sociale ale grupului.

Procentul din timpul petrecut la locul de muncă într-o stare emoțională pozitivă este cel mai puternic predictor pentru satisfacția în muncă; îmbunătățirea cu 1% a climatului de muncă al unei organizații conduce la 2% creștere în venituri²¹. Climatul în sine nu determină performanța în muncă, ci creează doar condițiile pentru ca aceasta să se producă.

5.4. Comunicarea managerială pozitivă

Influențarea, convingerea, motivarea și crearea de relații pozitive presupun generarea unui *raport de comunicare* cu interlocutorul. „Raportul” este atmosfera care se creează între comunicatori și care caracterizează schimbul de mesaje. Când raportul cu interlocutorul este pozitiv, spunem că ne aflăm pe aceeași *lungime de undă* cu acesta. Comunicarea are loc deschis, fără bariere, confuzii, conflicte.

Pentru a putea realiza un raport pozitiv cu interlocutorul, managerul trebuie să posede capacitatea emoțională de a se cunoaște pe sine și de a-și putea folosi stările emoționale în mod inteligent, de a-l percepe corect pe interlocutor și de a comunica empatic, de a crea și menține o relație pozitivă.

5.4.1. Crearea raportului pozitiv

Un raport pozitiv se poate crea de la sine, dacă între comunicatori există afinități, dar se poate și construi, chiar între persoane care sunt neutre sau care la prima întâlnire nu se plac. Este vorba de fapt de „potrivirea pasului” pentru a fi „în ton” cu interlocutorul.

Raportul se poate construi dacă apelăm la aceleași tipare lingvistice și la aceleași sisteme de reprezentare a realității ca interlocutorul. Pentru aceasta trebuie să fim în măsură să îl înțelegem, să „ascultăm” faptele, dar și sentimentele, să respectăm legile proxemicii²², să folosim contactul vizual; să

²¹ Ibid. pp. 14-15.

²² Proxemica este latura științei comunicării care se ocupă de influența spațiului asupra comunicării.

ne controlăm postura, gestica, să urmărim reacțiile interlocutorului. Când observăm că în discuție a intervenit ceva care pare să creeze reacția negativă a interlocutorului este bine să ne oprim și să clarificăm situația. Câteva tactici utile sunt: să căutăm o „ancoră”, ceva în comun cu interlocutorul; să preîntâmpinăm primirea unui răspuns negativ („înainte de a-mi da un răspuns, vă rog să-mi permiteți să vă prezint câteva argumente care sprijină...”); să evităm folosirea cuvântului „nu”; să spunem ce se poate face, nu ce nu se poate face, ce ne place, nu ce nu ne place (negația fiind ceva abstract, creierul îi face față mai greu); să provocăm răspunsuri pozitive.

Dacă starea emoțională a interlocutorului este negativă, vom începe prin a-i schimba starea. Putem face acest lucru obținând câțiva de „da” la început, ca răspuns la întrebări scurte, simple, nesensibile. Cu fiecare „da” influențăm subconștientul și contribuim la crearea stării pozitive a interlocutorului.

5.4.2. Comunicarea empatică

Empatia privește mecanismele conștiente de comunicare afectivă, dar și mecanismele psihologice inconștiente prin care individul își modelează conduita pentru a se *identifica emoțional* cu interlocutorul.

Spre deosebire de *simpatie*, care presupune doar o atitudine de acord față de ce spune interlocutorul, *empatia* înseamnă înțelegerea deplină a interlocutorului la nivel cognitiv și emoțional. Înseamnă adoptarea cadrului lui de referință, a modului lui de a percepe situația sau persoana respectivă.

Adeseori, atunci când ascultăm, tindem să evaluăm și să judecăm. Urmărim instinctiv dacă prin vorbele pe care le auzim suntem „atacați” sau ni se cere să schimbăm ceva din comportamentul nostru, dacă ne afectează în mod direct ceea ce auzim, în sensul că ni se încalcă niște interese, ne este contestată imaginea pe care o avem despre noi înșine, suntem sau nu de acord cu ce se spune. Pe fondul a ceea ce auzim, proiectăm instinctiv propriul ego, propria istorie și propriile nevoi și interese, atitudinile și sistemul de valori proprii. Din această perspectivă subiectivă („cadru de referință”) încercăm să înțelegem ce ni se spune, punem întrebări, interpretăm.

Bazându-ne pe propriile experiențe, pe propriile modele despre „cum este” lumea și „cum ar trebui” să fie ea, pe propriile nevoi și motivații, îi interpretăm și judecăm pe alții și mobilurile lor, îi „înțelegem”. Dar oare ce înțelegem?

Interlocutorul spune ceea ce spune și face ceea ce face pornind de la nevoile sale care ar putea să fie total diferite de ale noastre. El pleacă de la o experiență de viață care poate fi radical diferită de a noastră; de la un sistem de

valori și atitudini diferite de ale noastre. Îi interpretăm mesajele în sistemul nostru de referință în timp ce el le emite din sistemul său de referință. Înțelegerea corectă, mai ales a mesajelor cu implicații emoționale sau cu motivații ascunse, este, practic, imposibilă în aceste condiții. Comunicarea nu își îndeplinește scopul; relația cu comunicatorul se poate deteriora iremediabil.

Ascultând empatic „atingem” sufletul interlocutorului, înțelegem ce simte, ce se află „în spatele” a ceea ce face sau spune. Îl ascultăm nu numai cu urechile pentru a „traduce” limbajul verbal și paraverbal, sau cu ochii, pentru a „traduce” limbajul nonverbal al vorbitorului, ci îl ascultăm și cu „inima” pentru a-i înțelege sentimentele, emoțiile, atitudinile, percepțiile, motivația; îl ascultăm cu dorința de a-l înțelege.

Ascultându-l, ne străduim să nu-l judecăm sau să-l evaluăm pe interlocutor. Dacă am face-o, în acel moment l-am „părăsi”, am trece de partea cealaltă a „baricadei”.

Pe de altă parte, ascultând empatic, riscăm să ne identificăm cu persoana interlocutorului, să gândim și să simțim ca el, dar, adeseori, acesta este un risc pe care nu ne putem permite să nu ni-l asumăm. Atunci când vrem să influențăm, să convingem, să motivăm pe cineva, când dorim să-l facem să se schimbe, cea mai scurtă cale spre acest deziderat este să-l ascultăm empatic. Pentru a putea influența trebuie să ne lăsăm influențați!

A asculta empatic reclamă mult timp și efort intelectual și emoțional din partea celui care o face, efort care poate merge până la a renunța la propriul sine sau la schimbarea de atitudine, ambele fiind lucruri pe care ființa umană nu le face de bunăvoie. Dar timpul și efortul investit în încercarea de a înțelege pe cel cu care comunicăm aduc uriașe „dividende” în relația interpersonală de comunicare.

Cineva spunea că pe un om îl poți convinge cel mai bine cu propriile sale argumente. Pentru a putea să le cunoaștem trebuie să avem competența emoțională de a empatiza.

5.4.3. Respectarea sentimentului stimei de sine și a imaginii sinelui

Comunicarea se desfășoară fără distorsionări atunci când respectăm/ne este respectat sentimentul stimei de sine. *Sentimentul stimei de sine* este unitatea centrală a existenței noastre la care raportăm, în ultimă instanță, totul. Tot ceea ce facem, ce întreprindem este în ideea de a ne menține sentimentul stimei de sine. Dacă ceea ce facem/spunem noi (sau cei din jur în legătură cu noi) afectează această stimă de sine suferim, devenim defensivi sau agresivi.

Sentimentul stimei de sine este influențat de conștiința individului care îi trasează liniile de orientare ale comportamentului

Factorii cei mai importanți care contribuie la menținerea sentimentului stimei de sine sunt:

- Concordanța dintre comportament și propria conștiință²³ - concordanța comportamentului cu coercițiile interioare protejează sentimentul stimei de sine, iar încălcarea acestora, deteriorează imaginea de sine.
- Capacitatea de manifestare liberă în cadrul relației - care se poate realiza prin comunicare deschisă, sinceră. Aceasta eliberează de frustrarea că „ceva nu este în regulă, dar nu știm ce“.

Imaginea sinelui și stima de sine sunt corelate. Zona noastră „oarbă“ (§5.2.5.) ne face să fim vulnerabili la a afla lucruri despre noi pe care nu le știam, elemente care contrazic imaginea de sine (care este o reprezentare a cum credem că suntem sau cum am vrea să fim considerați că suntem de către cei din jur). Orice confirmare a imaginii duce la menținerea/îmbunătățirea sentimentului stimei de sine; orice neconcordanță agresează acest sentiment și conduce la insatisfacție și sentimente negative. Cu cât această insatisfacție este mai mare, cu atât comunicarea se desfășoară mai ineficient, mai distorsionat.

Comunicarea pozitivă cere și respectarea imaginilor interlocutorului despre sine, despre lume etc. Orice părere, opinie înseamnă reflectarea unei imagini (atitudini). Formarea atitudinilor presupune o *investiție emoțională* pe care psihicul încearcă să o protejeze. Agresarea unei atitudini (imagini asupra lumii) este percepută ca o agresiune asupra individului. Riposta de a o proteja este proporțională cu valoarea investită în acea imagine. Pentru a nu fi considerată ca atac, noua imagine propusă trebuie să fie bine argumentată. Atacarea unei imagini sau apariția unei informații neașteptate produce un sentiment de neplăcere, de confuzie.

5.4.4. Luarea în considerare a nevoilor interlocutorului

Pentru a comunica pozitiv trebuie să ținem cont de nevoile interlocutorului, în particular de nevoile de supraviețuire psihologică. Prezentăm în continuare câteva modalități de a realiza acest lucru.

²³ Conștiința este o componentă a personalității noastre care se formează sub influența figurilor parentale, a mediului extern de constrângeri, în procesul de socializare, prin internalizarea reglementărilor morale exterioare. Această componentă nu există la copil în primele zile de viață, apare însă prin adaptare și învățare și va marca potențialul de trăire adecvată în comunitate.

Validarea interlocutorului

Dacă prin modul în care comunicăm exprimăm superioritate, rigiditate sau indiferență, vom genera cu siguranță sentimente negative deoarece, implicit, contestăm imaginea de sine a interlocutorului, negăm importanța și valoarea acestuia, neglijăm nevoia de recunoaștere a acestuia. Spunem că acest fel de comunicare invalidează interlocutorul, ceea ce constituie o barieră în calea comunicării atunci când dorim să comunicăm la nivel afectiv.

Atitudinea de superioritate (de exemplu, folosirea de acronime, jargon sau alte elemente verbale necunoscute interlocutorului) invalidează interlocutorul. El se va simți exclus din „cercul cunoscătorilor”, se va simți considerat inferior.

Rigiditatea, care se poate manifesta, de exemplu, printr-o comunicare ce nu lasă loc pentru alternative sau pentru vreo contribuție a interlocutorului în procesul de comunicare, invalidează interlocutorul; de asemenea și dacă nu luăm în considerare sau nu acceptăm nici un punct de vedere diferit de al nostru. Alte forme de manifestare a rigidității sunt: nerecunoașterea când ceva nu știm, „găsirea” de răspunsuri pentru orice; reinterpretarea a ce spune interlocutorul; intoleranța față de critică.

Indiferența, un alt comportament de invalidare, se manifestă, de exemplu, prin absența oricărei conversații ca și cum interlocutorul nu ar exista, prin neacordarea de feedback chiar dacă acesta este solicitat, prin evitarea contactului privirii sau lipsa oricărei expresii a feței, prin întreruperea frecventă a persoanei care vorbește sau prin neacordarea de atenție discuției (de exemplu, prin efectuarea în paralel a altor activități).

Comunicarea care-l face pe interlocutor să se simtă recunoscut, înțeles, acceptat și prețuit îi va da acestuia sentimentul de validare. Aceasta se bazează pe consens și se caracterizează prin flexibilitate și prin egalitate între comunicatori.

Comunicarea de pe poziții de egalitate dă interlocutorului sentimentul că are un cuvânt de spus în identificarea și rezolvarea problemelor.

Flexibilitatea în comunicare exprimă disponibilitatea de a accepta că pot exista date în plus, alte alternative, puncte de vedere diferite, că interlocutorul poate contribui în mod semnificativ în comunicare și în relație.

Comunicarea în ambele sensuri generează atmosfera de „echipă” și este un rezultat implicit al comunicării egale și flexibile. Interlocutorul se simte important și apreciat dacă îi punem întrebări, avem răbdare să răspundă, îl încurajăm și apreciem participarea lui în discuție.

Comunicarea bazată pe consens validează individul în sensul că o astfel de comunicare se concentrează asupra ariilor de acord mutual și de angajare comună. O modalitate de a o realiza este prin remarcarea ariilor de acord, înaintea

celor de dezacord, a avantajelor înaintea dezavantajelor, prin exprimarea aprecierilor ori de câte ori este justificat.

Asigurarea congruenței și continuității comunicării

Comunicarea necongruentă se caracterizează prin lipsa de concordanță între comunicarea verbală și cea neverbală, între ceea ce comunicatorii simt sau gândesc și ceea ce ei exteriorizează prin comunicare (între metacomunicare²⁴ sau intracomunicare și comunicarea observabilă), între ceea ce trăiesc și ceea ce conștientizează interlocutorii. Poate avea la bază disimularea emoțiilor, conștientă sau nu, sau chiar fraudă emoțională (intenționată sau nu). De exemplu, putem să nu fim conștienți de faptul că o anumită persoană ne irită, chiar dacă această emoție ne afectează comunicarea; putem avea sentimentul de supărare, dar să negăm aceasta verbal pentru că așa considerăm că este mai bine.

Comunicarea are caracter de continuitate, este corelată, dacă ceea ce se spune este legat în vreun fel de ceea ce s-a spus înainte, decurge natural din aceasta, nu apare pe un teren gol. Opusul este comunicarea disjunctivă care se manifestă prin întreruperea vorbitorului, prin tendința de vorbi mult și de a asculta puțin, de a acapara total discuția. Poate fi promovată și de pauzele lungi în mijlocul propozițiilor sau înaintea formulării răspunsurilor.

Folosind comunicarea cu caracter de continuitate confirmăm valoarea comunicării interlocutorului. Pentru aceasta, este bine să punem întrebări bazate pe afirmațiile precedente ale interlocutorului; să așteptăm cu răbdare ca interlocutorul să-și termine propoziția înainte de a interveni cu răspunsul și să nu completăm propozițiile interlocutorului în locul lui; să comunicăm nu mai mult de două-patru propoziții înainte de a lăsa interlocutorului timpul necesar pentru a interveni. Pentru a realiza o corelare puternică, ne referim la o afirmație pe care interlocutorul tocmai a făcut-o.

5.4.5. Relaționarea pozitivă

Competențele emoționale se manifestă în interacțiunea cu cei din jur și percepția este elementul central în acest proces, deoarece comunicăm în funcție de cum îi percepem pe cei din jur și cum ne percepem pe noi înșine.

Modul în care percepem depinde, așa cum am văzut, de atitudinile pe care le avem și care constituie un „sistem cadru“ la care raportăm ce se întâmplă în jur și acționăm ca atare. De exemplu, dacă există diferențe mari

²⁴ Metacomunicarea este „comunicarea din spatele comunicării“, mesajul pe care îl transmitem „în spatele cuvintelor“, „printre rânduri“.

între percepția managerului și a subordonatului, ei pot vedea aceeași problemă în moduri diferite, pot intra în conflict deoarece pot interpreta situația diferit.

Modul în care se percep managerii și subordonații unii pe alții și pe ei înșiși va determina și „etichetarea”. Etichetarea este un proces prin care atașăm persoanelor o caracteristică (incompetent, plictisitor, leneș, răuvoitor, sau deștept, de treabă, harnic etc.) pe care tindem să nu o mai „verificăm” și în funcție de care reacționăm față de interlocutorul pe care l-am etichetat. „Eticheta” este cu atât mai durabilă, cu cât comunicarea deschisă, autodezvăluirea și feedback-ul sunt mai puțin practicate.

Diferențele de percepție stau și la baza comportamentelor contradictorii. De exemplu:

- Pe de o parte, managerii doresc implicarea, responsabilizarea, participarea subordonatului în realizarea sarcinilor/obiectivelor, dar, pe de altă parte, adoptă stilul autoritar (dau ordine, doresc controlul total și direct, nu delegă), ceea ce descurajează exact comportamentele pe care doresc să le încurajeze.
- Pe de o parte, managerii sunt nemulțumiți că trebuie să ceară subordonaților să refacă anumite munci pe care le-au greșit, iar, pe de alta, subordonaților le este teamă să întrebe când nu știu sau nu înțeleg ceva, deoarece de regulă sunt ironizați sau depunctați.
- Pe de o parte, există în organizație o inconsecvență și neclaritate evidentă în legătură cu sfera de autoritate în luarea deciziilor, dar, pe de alta, subordonații sunt cei acuzați că împing decizia în sus.
- Pe de o parte, subordonații sunt adeseori tratați de șefii lor direcți „de sus”, ca fiind persoane incompetente, dar, pe de alta, aceiași șefi ar dori ca subordonații să aibă încredere de sine, să-și asume responsabilități.

Sensibilizarea în legătură cu influența atitudinilor, percepțiilor, imaginilor de sine este un prim pas în îmbunătățirea comunicării interpersonale, implicit în dezvoltarea competențelor emoționale.

Procesul de comunicare în organizație este puternic distorsionat, cu impact direct asupra performanțelor, dacă climatul este tensionat, stresant. Aceasta este adesea situația datorită presiunii timpului, cerințelor externe și interne organizației și incapacității de a le face față din punct de vedere emoțional. Tensiunea generată depinde și de stilul de comunicare al managerului, manifestat prin: tendința de autodezvăluire raportată la cea de feedback; competența acordării de feedback și caracteristicile acestuia;

ponderea feedback-ului pozitiv²⁵ raportat la cel negativ; modul în care se realizează ascultarea sau măsura în care individul este dispus să asculte; caracteristicile vorbirii ca, de exemplu, claritate, concizie, onestitate emoțională, empatie.

Câteva exemple de situații negative frecvent întâlnite²⁶ și care afectează productivitatea comunicării sunt lipsa feedback-ului imediat (fapt ce generează nesiguranță), lipsa feedback-ului pozitiv, o „dezumanizare” a comunicării (comportament ermetic, distant, rece) în numele creșterii eficienței muncii (ceea ce conduce la alienare, neimplicare, lipsa „căldurii sociale”), adoptarea cu precădere a stilului de comunicare de „blamare” („cine este vinovatul?”) și nu de „rezolvare de probleme” („hai să vedem cum se poate rezolva problema!”), ceea ce generează fuga de responsabilitate, descurajarea creativității și a implicării.

Ca urmare a unui astfel de climat al comunicării, mesajele se transmit distorsionat, iar la nivel interpersonal, relațiile sunt tensionate și neproductive. Ceea ce ar trebui să-i unească pe oameni și să realizeze sinergia umană, comunicarea, îi dezbină.

În multe situații, managerii pleacă de la premisa că oamenii nu pot și nu vor să fie performanți, că nu le place să-și asume responsabilități, că nu le place să muncească, că trebuie forțați să muncească bine. Deși în parte se pot găsi justificări pentru acest mod de gândire în „istoria” organizațiilor și este parțial valabil în cazul personalului puțin instruit, atragem atenția asupra pericolului de a generaliza acest punct de vedere. Gândind astfel, managerul va comunica și acționa corespunzător cu acest crez, ceea ce va conduce la stimularea acestui comportament și la înrăutățirea situației. Va „educa” angajați care nu vor putea fi performanți deoarece nu își vor asuma responsabilități, nu se vor implica, nu vor „da” din potențialul lor decât strictul necesar. Tot ceea ce vor face este să aștepte să li se spună ce să facă, după care, cu mai mare sau mai mică tragere de inimă, vor face ce li s-a spus.

Această masă amorfă de angajați nu va putea realiza sinergia eforturilor, competențelor, ci, în cel mai bun caz, le vor însuma. Masa amorfă va trebui în permanență dirijată și controlată pentru a-și îndeplini obligațiile, ceea ce presupune un efort imens din parte conducerii (care, astfel, nu va mai avea timp și energie pentru direcționarea de ansamblu a firmei).

Acești oameni care dau o parte din efortul de care sunt capabili în schimbul unui salariu, în momentul în care capătă un salariu mai mare în altă

²⁵ Feedback-ul pozitiv se manifestă, de exemplu, prin lauda adusă angajatului pentru realizările sale.

²⁶ Acest subiect este tratat pe larg în Cap. 19 din cartea „Comunicare managerială: concepte, deprinderi, strategie”, R.M. Câdea, D. Câdea, Ed. Expert, București, 1996.

parte sau li se pare că acolo efortul fizic și psihic, stresul sunt mai mici, părăsesc organizația (uneori chiar și pentru un salariu mai mic, dacă climatul de muncă în cealaltă organizație este atrăgător).

Salariile recompensează eforturile intelectuale, psihice și fizice ale angajatului. Insatisfacția datorată emoțiilor negative ca frică, anxietate, nemulțumire, umilință etc. generează un efort psihic care poate fi foarte mare. Dacă presupunem că efortul total pe care un angajat este dispus/capabil să-l depună este limitat, înseamnă că el depune efort psihic în detrimentul celui fizic și celui intelectual. Nivelul de performanță al angajaților poate fi crescut dacă se reduce efortul psihic. Relațiile dintre manager și subordonați, prin climatul pe care îl generează, pot reduce semnificativ stresul.

Așa după cum vom arăta în Capitolul 6, recompensele tangibile, materiale, nu sunt întotdeauna suficiente pentru a-l face pe angajat să fie performant. Dacă nevoi de ordin superior, cum sunt nevoia de prietenie, de căldură socială, de recunoaștere a valorii, de autodezvoltare nu sunt satisfăcute, nevoile de bază (nevoia de salariu, de exemplu) devin mai acute. În aceste condiții, chiar și mărirea salariului nu îl face pe angajat să fie mai performant.

5.5. Competențele emoționale și comunicarea

Am văzut că procesul de comunicare este un proces psihologic complex și că, fiind singura modalitate prin care oamenii pot interacționa, pot lucra împreună, pot realiza sinergia eforturilor lor, este esențială pentru succesul managerului și pentru performanțele organizației.

5.5.1. Competențele emoționale relevante în comunicarea managerială

Managerul inteligent emoțional reușește ca prin modul în care comunică să își îndeplinească rolurile pe care le are de îndeplinit astfel încât să stimuleze performanța subordonaților și să realizeze sinergia eforturilor lor pentru realizarea obiectivelor organizației.

Managerul inteligent emoțional își recunoaște și își înțelege propriile emoții și modul în care acestea îi afectează comportamentul. Își evaluează corect defectele, calitățile, limitările și este deschis la feedback. Are încrederea în sine, în capacitățile proprii și poate să se autodezvăluie pentru a se face înțeles de interlocutor, pentru a crea o relație solidă. Este capabil să exprime puncte de vedere nepopulare, să critice ținând cont și de impactul emoțional al mesajului său asupra interlocutorului. Atunci când este cazul, își exprimă aprecierea față de rezultatele pozitive ale subordonaților pentru a le dezvolta încrederea de sine,

pentru a le transmite un sistem de valori, pentru a stimula repetarea comportamentelor pozitive, pentru a le spori satisfacția în muncă și încrederea de sine.

Managerul inteligent emoțional reușește să-și suprimă stările emoționale negative cum sunt anxietatea, mânia, impulsivitatea, prin intracomunicare, prin dialog interior. Are astfel capacitatea de a acționa neperturbat în situații de criză sau în situații ostile.

În relația cu cei din jur reușește să perceapă corect emoțiile acestora prin capacitatea de a le înțelege corect limbajul nonverbal.

Ține cont de impactul mesajelor sale și le adaptează sub aspect verbal și nonverbal la cerințele comunicării pozitive. În același timp, recunoaște emoțiile și politicile grupurilor, ale coalițiilor, relațiile din „spatele scenei”. Are capacitatea de a înțelege obiectiv situațiile fără a le distorsiona cu propriile presupuneri și preferințe.

Este un bun comunicator, este eficace în transmiterea de informații, inclusiv de natură emoțională. Are capacitate de a asculta, de a rămâne receptiv la feedback negativ, de a genera comunicare deschisă. Prin modul în care comunică are putere de influență. Construiește relații prin sprijinirea satisfacerii reciproce a nevoilor. Construiește „conturi” de bunăvoință și de credibilitate.

5.5.2. Comunicatorul inteligent emoțional

Comunicarea la nivel interpersonal și de grup, după cum am arătat mai sus, este tributară emoțiilor în contextul proceselor de metacomunicare, de folosire/interpretare a limbajelor nonverbale, de autodezvăluire la nivel emoțional, de solicitare/acordare/recepționare de feedback, de ascultare empatică și de vorbire persuasivă.

Comunicatorul inteligent emoțional are capacitatea de a gândi despre emoții și în contextul autocunoașterii. Autocunoașterea este facilitată de capacitatea emoțiilor de a perfecționa gândul, de capacitatea de a ne înțelege emoțiile și de a folosi această informație pentru a gândi mai bine, de capacitatea de a armoniza gândul și emoțiile (mintea și sufletul). Cine nu se cunoaște și nu se înțelege pe sine nu va putea înțelege nici pe alții.

Este greu de crezut că cineva care nu a trăit o anumită emoție o poate identifica și înțelege la altcineva. A citi despre anumite stări emoționale sau a afla de la alții poate conduce la o cunoaștere la nivel cognitiv, dar nu la o înțelegere la nivel afectiv. Dacă în memoria noastră emoțională există o astfel de emoție, vom putea ușor să ne servim de ea pentru a înțelege o emoție similară la interlocutor. În lipsa unor trăiri emoționale similare sau a autocunoașterii, crearea raportului cu interlocutorul, armonizarea comunicării cu nevoile interlocutorului, capacitatea de a fi empatic vor fi deficitare. Trebuie să

fi mai întâi „în legătură” cu noi înșine pentru a putea fi „în legătură” profundă cu ceilalți.

Distorsionarea comunicării poate fi urmarea multor cauze, dar cele care sunt dependente de competențele emoționale sunt distorsionările perceptuale și cele datorate stărilor emoționale neținute sub control, ascunse sau disimulate.

În comunicarea managerială, emoțiile care nu beneficiază de controlul și avizarea gândirii pot deteriora relația, pot afecta imaginea sau pot conduce la decizii greșite. Emoțiile disimulate sau ascunse pot degenera în frustrări, percepții distorsionate ale realității, boli psihice. Autodezvăluirea și feedback-ul, prin realizarea raportării la alte sisteme de referință, preîntâmpină aceste neajunsuri.

Atunci când managerul nu știe să folosească autodezvăluirea și feedback-ul subordonații vor tinde să îi spună acestuia doar ceea ce dorește el să audă. Managerul pierde contactul cu realitatea și apare o discrepanță tot mai mare între imaginea despre sine și imaginea percepută de cei din jur. Cu cât inteligența emoțională a managerului este mai mare, discrepanța este mai mică și managerul este mai eficace²⁷.

5.5.3. Stilul de comunicare și comunicarea adaptivă

Fiecare dintre noi are anumite obiceiuri și preferințe care țin de personalitatea sa și acestea ne influențează modul în care tindem să recepționăm și să procesăm informația, să ne relaționăm și, corespunzător, să comunicăm. Altfel spus, fiecare dintre noi are un *stil de comunicare* specific caracterizat prin patru dimensiuni²⁸. Măsura în care reușim să înțelegem stilul interlocutorului și reușim să ne adaptăm acestuia depinde de competențele emoționale pe care le posedăm și ne va marca stilul comunicării și calitatea relației.

Oamenii preferă să interacționeze cu interlocutori de același stil. Dacă dorim să evităm conflictele provenite din stiluri de comunicare antagonice, vom croi mesajul după stilul interlocutorului. Deși stilurile individuale de comunicare sunt corelate cu personalitatea individului, cu atitudinile sale și au la origine „istoria” vieții fiecăruia, pot fi, în mare măsură, autocontrolate, o dată ce sunt conștientizate.

²⁷ F. Sala – „It's lonely at the top: executives' emotional intelligence self [mis] perceptions“ [<http://ei.haygroup.com/resources>], 2001.

²⁸ Cele patru dimensiuni rezultă din cele 16 stiluri de personalitate identificate prin indicatorii Myers-Briggs: extravert-introvert, senzorial-intuitiv, gânditor-afectiv și judecător-perceptiv. Pentru detalii se poate consulta, de exemplu: P.D. Tieger, B. Baron-Tieger – „Descoperirea propriei personalități”, Ed. Teora, București, 1998.

Pentru a identifica stilul de comunicare al interlocutorului, în contextul în care discutăm cu el o anumită situație sau eveniment, este suficient să-i punem o întrebare legată de preocuparea lui principală. Va răspunde într-un mod caracteristic stilului.

Există numeroase teste de autodiagnosticare a stilului de comunicare. Am inclus la finalul acestui capitol un exercițiu simplificat care vă permite să obțineți informații despre stilul de comunicare pe care preferați să îl adoptați. Acest exercițiu de autocunoaștere vă poate ajuta în dezvoltarea competențelor emoționale de a empatiza, de a influența, de a crea relații productive.

Cunoscându-ne caracteristicile stilului, vom înțelege mai bine reacțiile interlocutorului.

În figura 5.4 redăm grafic cele patru componente ale stilului de comunicare personal, în contextul orientării comportamentale. Stilurile personale de comunicare vor cuprinde, cu anumite ponderi, componentele de „gânditor“, „întreprinzător“, „amiabil“ și „creator“. Nici unul dintre stiluri nu este „bun“ sau „rău“, ci stilurile le putem folosi corect sau greșit în diferitele situații, cu diferiți interlocutori.

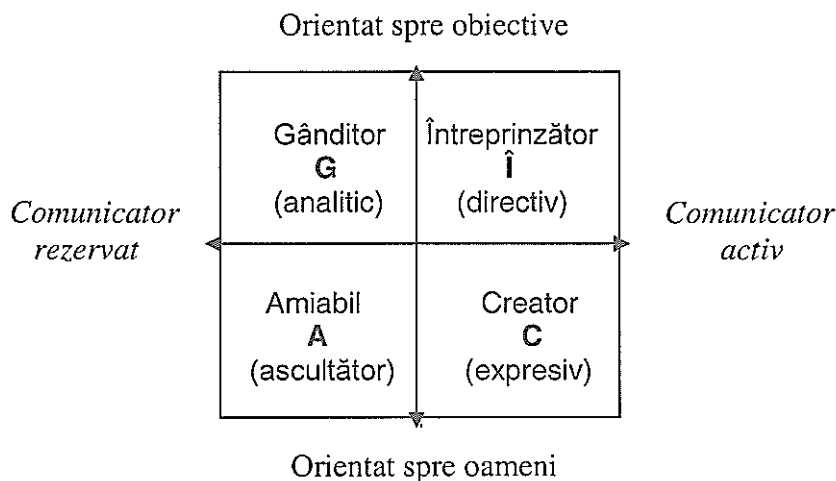


Figura 5.4. Cele patru componente ale stilului personal de comunicare

Amiabilul (ascultătorul)

Acesta dorește să fie ascultat, să-și cunoască interlocutorul. Este sensibil, prețuiește relația și armonia. Este empatic și de aceea uneori ușor influențabil.

Îl recunoaștem ușor după faptul că tinde să înceapă conversația cu ceva personal întrebându-vă despre familie, muncă și întreține o discuție la acest

nivel. Sunt destul de vorbăreți. În discuțiile în grup acesta este cel care încearcă să facă pe toată lumea mulțumită.

Amiabilul își poate îmbunătăți relațiile cu ceilalți devenind mai asertiv, focalizându-se mai mult asupra a ceea ce trebuie făcut, a sarcinii de îndeplinit (nu asupra omului), bazându-se mai mult pe fapte (nu pe interpretări subiective).

Ca interlocutor al „amiabilului“, putem realiza raportul cu el dacă ne purtăm apropiat și atent, manifestând interes față de el ca om. Când este stresat, este supus și indecis. Este bine să-l asigurăm de bunele noastre intenții. Simte nevoia de siguranță și preferă să fie plăcuți decât să aibă dreptate.

Cel mai adesea intră în conflict cu „întreprinzătorul“.

Creatorul (expresivul)

El este visător, se focalizează mai mult asupra viitorului. De aceea poate fi nepractic uneori. Este entuziast, convingător și optimist. Are multe idei, dar, în general, nu le finalizează. Are umor.

Îl recunoaștem deoarece va începe discuția cu conceptele, principiile și abia apoi, eventual, va aminti faptele. Când discutăm cu el fapte, detalii, se plictisește și devine nerăbdător. Sare de la un subiect la altul.

Este spre avantajul lui să fie mai calm, mai puțin entuziast.

Când este stresat încearcă să schimbe subiectul.

Pentru a crea raportul cu „creatorul“, este indicat să folosim nevoia lui de aprobare și afirmare, de nou, de incitare.

Cel mai adesea intră în conflict cu „gânditorul“.

Gânditorul (analiticul)

„Gânditorul“ se consideră inteligent. Este omul detaliului și de aceea este lent în decizii (se blochează sub povara detaliilor și a alternativelor). Indiferent ce îi spunem, trebuie să fie bazat pe fapte, pe analiza lor, acestea, să fie bine organizate și argumentate și să conducă logic la o concluzie. Dacă nu avem totul clar, sistematizat și documentat, este mai bine să nu deschidem discuția.

Îl recunoaștem prin aceea că este foarte logic, ne cere argumente, exemple. Vorbește despre reguli, predictibilitate. Caută întotdeauna răspunsul perfect. Este adeseori rigid.

Are de câștigat dacă se dinamizează puțin, renunțând la atâtea detalii și asumându-și riscuri calculate.

Pentru a discuta cu el, trebuie să demonstrăm că am gândit totul foarte bine și amănunțit. Să urmărim un fir logic în încercarea de a-l convinge, să

folosim grafice, să îi dăm timp să analizeze totul. Nu este recomandabil să amintim ceva despre emoții sau despre sentimente pentru că ne vom pierde din credibilitate.

Este motivat de precizie, logică, date.

Întră adesea în conflict cu „creatorul“.

Întreprinzătorul (directivul)

Acesta este pragmatic, orientat spre acțiune, spre rezultate. Îi place competiția. Îi plac faptele, la fel ca și „gânditorului“, dar numai cele relevante. Se focalizează asupra prezentului, acționând adesea cu un sentiment de urgență.

Este bun rezolvator de probleme, dar adesea este autoritar, arogant, repezit; nu are încredere în alții, riscă.

Îl recunoaștem deoarece nu știe să asculte, este mereu grăbit, vrea informație și nu povești. Se focalizează asupra a ceea ce trebuie rezolvat imediat. Dacă vorbim cu el despre emoții, sentimente sau subiecte care nu sunt legate direct de obiectivul pe care îl are în atenție s-ar putea să ne întrerupă și să ne întrebe „și ce-i cu asta?“.

În grup sau echipă tinde să vrea să câștige cu orice preț, nu îi pasă de nevoile altora.

Are de câștigat dacă învață să asculte, să „numere până la 10“ înainte de a răspunde; să învețe să-și exprime sentimentele, să fie mai deschis, să acorde mai multă importanță relației.

În interacțiune cu el este indicat să-i dăm fapte, repede (fără detalii), să fim orientați spre rezultate.

Cel mai adesea intră în conflict cu „creatorul“.

Comunicarea adaptivă, așa cum am arătat mai sus, presupune adaptarea propriului stil la cel al interlocutorului, pentru a putea crea raportul cu acesta. Cunoșcându-ne propriul stil de comunicare și fiind receptivi la stilul de comunicare al interlocutorului, ne vom adapta comunicarea la nevoile acestuia.

De astă dată, îndemnul „Tratează-i pe alții după cum vrei tu să fii tratat“ trebuie transformat în „comunică cu alții așa cum au ei nevoie să comunici“.

Modul optim de comunicare în funcție de componenta dominantă a stilului interlocutorului este:

- Cu *creatorii* trebuie să avem răbdare. Să-i lăsăm să discute ceea ce consideră ei important, implicațiile pentru organizație, grup, pentru ei înșiși. Nu vom intra în detalii, ci le vom da imaginea de ansamblu.

O tactică bună este să ridicăm o problemă, să-i întrebăm ce părere au, după care să-i lăsăm să vorbească. Putem să îi solicităm să propună soluții alternative. Le place să fie provocați cu idei noi.

- Cu *gânditorii* trebuie să justificăm orice afirmație, să argumentăm riguros și să organizăm mesajul astfel încât să ajungem în mod logic la concluzie.
- Și cu *amiabilii* este recomandabil să discutăm mai îndelungat și să ne ferim de a le răni sentimentele. Trebuie să-i abordăm cu blândețe și sensibilitate, să nu exercităm presiune asupra lor. Pentru ei este important să știe ce au simțit alții, ce impact a avut sau va avea asupra altora mesajul lor.

Întrebând frecvent „ce simți în legătură cu ...”, ne reducem riscul de a întrerupe comunicarea cu ei pentru că am fi percepuți ca fiind prea duri. Trebuie să știm să ascultăm.

- Cu *întreprinzătorii* trebuie să fim scurți și la obiect. Orice divagație îi poate irita. Ceea ce doresc ei este să afle, pas cu pas, toată informația relevantă și „cum se ajunge de la A la B”.

Nu este bine să-i provocăm pentru că riscăm să ne „demoleze” dur argumentele.

Dacă un grup lucrează împreună de mai mult timp, este probabil să aibă un stil de comunicare predominant pe care trebuie să-l avem în vedere în interacțiunea cu grupul.

Dacă însă ne adresăm unui grup compus din persoane cu stiluri de comunicare diferite, este indicat să ne adresăm în primul rând întreprinzătorilor care sunt nerăbdători și se plictisesc repede, riscând astfel să nu ne mai asculte. Apoi prezentăm datele și analiza adresându-ne astfel gânditorilor care, dacă întârziem cu producerea argumentației solide, s-ar putea să tragă concluzia că nu merită să ne asculte. În final ne adresăm și creatorilor și amiabililor care ne vor asculta până la capăt.

Exercițiu de reflecție și autocunoaștere: Ce stil de comunicare adoptați de obicei?

Autocunoașterea, ca și competență emoțională, este importantă atât din punctul de vedere al capacității de evaluare a calităților și a defectelor, a punctelor tari și slabe, cât și al evaluării realiste a impactului pe care îl avem asupra celor din jur. Informațiile privind stilul de comunicare pot completa această autocunoaștere. De aceea vă propunem în continuare un exercițiu care este menit să evidențieze ponderea cu care se regăsesc în stilul dvs. personal de comunicare cele patru stiluri pure, așa cum au fost ele descrise mai sus și reprezentate în figura 5.4.

Încercuiți la fiecare dintre cele 12 afirmații varianta de pe orizontală care vi se potrivește cel mai bine (una singură). Apoi însumați pe verticală numărul de încercuiri:

1. Am o atitudine de	acceptare	prietenoasă	dominatoare	evaluativă
2. Iau deciziile	lent	emoțional	impulsiv	bazat pe fapte
3. Discut despre	intimități	oameni	realizări	organizare
4. Folosesc timpul	fără grabă	conversând	grăbit	tardiv
5. În relațiile cu oamenii	accept	empatizez	comand	evaluez
6. Manifest gestică	redușă	deschisă	repezită	reținută
7. Muncesc	constant	cu entuziasm	rapid	controlat
8. Ascult	interesat	neatent	grăbit	selectiv
9. Sunt orientat spre	a ajuta	oameni	rezultate	fapte
10. Personalitate	de treabă	sociabil	dominant	pragmatic
11. Când vorbesc sunt	blând	animat	direct	rezervat
12. În interacțiune sunt	răbdător	apropiat	dinamic	distant
TOTAL:	A: _____	C: _____	Î: _____	G: _____

Interpretare:

- Șase sau mai multe încercuiri pe o coloană indică stilul preferat.
- Trei-cinci încercuiri indică o preferință moderată, veți folosi stilul la nevoie.
- Zero-două încercuiri indică o preferință scăzută, veți tinde să evitați să folosiți acel stil, chiar și atunci când ar fi util să-l folosiți.

Reflecțați asupra rezultatelor pe care le-ați obținut. Este vreun stil pe care tindeți să-l folosiți mai des decât este necesar sau, din contră, să-l evitați? Dacă da, puteți corela acest lucru cu anumite situații neplăcute generate de modul în care comunicați?

Reușiți să vă adaptați stilul la cel al interlocutorului?

Generați conflicte, tensiuni? Cum decurg, din punctul de vedere al stărilor emoționale pe care le aveți și pe care le generați, discuțiile pe care le aveți cu subordonații dvs.?

Care sunt reacțiile pe care le aveți frecvent la modul în care comunicați? Dacă sunt defensive sau agresive, este bine să căutați cauzele în stilul dvs. de comunicare.

„Pentru a putea folosi la maximum capitalul uman, trebuie să înveți să-ți cunoști propriile emoții și pe ale celorlalți, să ți le automotivezi și să le motivezi pe ale celorlalți.“

[Claus Moller]

Capitolul 6

Motivarea afectivă și influențarea comportamentelor

Este de necontestat faptul că oamenii se simt mult mai bine atunci când muncesc la ceva ce le place, decât când muncesc doar pentru bani. Starea lor este de entuziasm, de mulțumire, de satisfacție. Adesea munca este un mod plăcut de a-ți petrece timpul (și dacă cineva te și plătește pentru aceasta, este o situație ideală!). Plictiseala, dezinteresul, iritarea pot însoți o muncă neplăcută, chiar dacă recompensa bănească este mai mare. Pot exista și reacții rezultante bazate pe sentimentul că „dacă tot fac ceva ce detest, măcar să fiu plătit bine“.

Dar ce face ca munca să ne placă? Ce ne motivează, ce ne mișcă, ce ne determină emoțiile și un anumit comportament? Care sunt sursele de satisfacție în muncă?

Aceste întrebări au fost puse unui număr de peste 700 de femei și bărbați aflați deja spre finalul unor cariere profesionale de diverse specialități sau cariere manageriale de succes¹. Răspunsul acestora referitor la ce consideră că le-a adus cea mai mare satisfacție în muncă a fost: pe primul loc, provocările unei munci care te determină să înveți continuu; pe locurile următoare au urmat mândria de a realiza ceva, prietenia la locul de muncă și ajutorarea/învățarea altora în vederea dezvoltării lor. Mult mai la sfârșitul listei au fost menționate statutul și salariul.

¹ F. Sala – „It's lonely at the top: executives' emotional intelligence self [mis] perceptions“ [<http://ei.haygroup.com/resources>], 2001.

Motivul este cauza, rațiunea unei acțiuni, imboldul care determină un anumit comportament, ceea ce ne mobilizează.

Motivarea/motivația, care generează un anumit comportament sau acțiune, reprezintă suma motivelor, a *energiilor interne și externe, cognitive și emoționale*, care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va conduce la satisfacerea unei nevoi (necesități). În contextul organizațional, factorii care pot să determine motivarea sunt de natură individuală și organizațională.

Factorii individuali determină ce este important pentru individ, ce îl motivează și ține de caracteristicile specifice fiecăruia. Factorii organizaționali țin de ceea ce poate face sistemul organizațional și managerii pentru a-l motiva pe angajat. Organizația îl poate motiva pe angajat prin sistemele sale, inclusiv sistemele de management, dacă îi satisface nevoi, îi furnizează ceva important pentru el, îi creează anumite condiții și un mediu de muncă stimulat.

6.1. Motivarea în contextul organizațional

Puțini angajați muncesc la nivelul capacității lor. Atitudinea acestora față de muncă nu este întotdeauna cea care ar conduce la un maximum de performanță și aceasta se întâmplă nu doar în cazul firmelor din România.

Studii efectuate în cadrul a numeroase firme au arătat că, în unele cazuri, angajații pot să-și permită să muncească mult mai puțin decât ar fi capabili (chiar la 40-50% din potențial), fără să-și piardă locul de muncă; un angajat mediu ca performanță poate să lucreze la numai două treimi din capacitatea sa de muncă.

Ce ne determină un anumit comportament? Dorința de a ne satisface anumite nevoi, năzuințele, crezurile, așteptările sau un sistem bine pus la punct de recompense și sancțiuni?

Răspunsul la aceste întrebări nu este simplu. Oamenii sunt extrem de diferiți, contextul organizațional este diferit de la organizație la organizație. Chiar și diferențele culturale de la popor la popor sau momentul istoric pot să intervină ca factori de succes/insucces în adoptarea unuia sau altuia dintre răspunsurile date de specialiști la aceste întrebări.

În cele ce urmează vom urmări aspectele legate de ceea ce poate face organizația pentru ca angajatul să lucreze „și cu inima“, nu numai „cu mintea“.

6.1.1. Motivare, satisfacție și emoții

Motivarea este o funcție a interacțiunii dintre:

- factori interni, dispoziționali: personalitate, atitudini, valori, cunoașterea de sine etc. și
- factori externi, situaționali: sistemul de stimulare și recompensare, stilul de conducere, structura postului, cultura organizațională etc.

Comportamentele sunt dirijate din interiorul ființei umane, ca rezultat al gândirii, al emoțiilor sau al combinației acestora. Motivele nu se „văd”, doar comportamentele rezultante se manifestă.

Motivarea și satisfacția sunt corelate între ele, deși sunt generate de factori diferiți. Motivarea este o forță comportamentală care energizează, direcționează și menține un anumit comportament; este proiectată în viitor, iar pentru ca individul să facă ceva mai mult decât minimum necesar pentru a-și păstra locul de muncă, mai este necesară și satisfacția în muncă.

Satisfacția în muncă este o atitudine care se constituie din:

- Componenta cognitivă a satisfacției, care constă din evaluarea gradului în care așteptările privind conținutul muncii sunt îndeplinite.
- Componenta afectivă a satisfacției, care cuprinde sentimentele față de organizație, față de mediul muncii, față de diferitele aspecte ale muncii.
- Componenta conativă a satisfacției, care se oglindește în tendința spre un anumit comportament.

Satisfacția în muncă este determinată în mod concret de satisfacția legată de conținutul muncii, de recompensarea muncii, de modul de conducere, de relații și de climatul de muncă. Este proiectată în prezent și se presupune că o dată cu creșterea satisfacției în muncă crește și motivarea. Satisfacția în muncă generează o stare emoțională pozitivă a individului.

Pârghiile care stau la îndemâna managerului pentru a determina satisfacția în muncă a subordonatului sunt, de exemplu:

- Importanța muncii efectuate: sarcini diferite, interesante, care să-l dezvolte pe angajat; asigurarea, prin interacțiunea cu angajatul, ca acesta să se simtă util, valoros; structurarea muncii astfel ca angajatul să execute sarcini de la început până la sfârșit pentru ca să se bucure de produsul final etc.

- Responsabilitate pentru rezultate: asigurarea libertății de a alege modalitatea de realizare a sarcinilor; acordarea puterii de decizie asupra muncii; libertatea de acțiune, evaluarea muncii după rezultate etc.
- Informare permanentă despre rezultatele obținute: standarde și reguli clare, feedback pozitiv permanent; critică constructivă; evaluarea periodică a performanțelor și acordarea de feedback privind situarea performanțelor angajatului față de cerințe, față de colegi; discutarea de căi de creștere în continuare a performanței etc.

Se poate observa că fiecare dintre aceste pârgii alimentează cele trei componente ale satisfacției ca atitudine, prin intermediul *emoțiilor pozitive* pe care le generează.

6.1.2. Motivarea internă și externă

În mod obișnuit, atunci când dorim să creștem performanța unui grup sau a unei organizații, ne focalizăm asupra mediului muncii, a climatului de muncă, asupra pârgurilor extrinseci de motivare.

Dar mai există și un alt mediu, un alt climat care afectează munca. Acesta se află în „mintea” și „inima” angajatului. Este vorba despre mediul intern, cel care va „produce” energia, entuziasmul, plăcerea, satisfacția muncii.

Figura 6.1 redă schematic această dublă determinare a acțiunilor și rezultatelor obținute de subordonat.

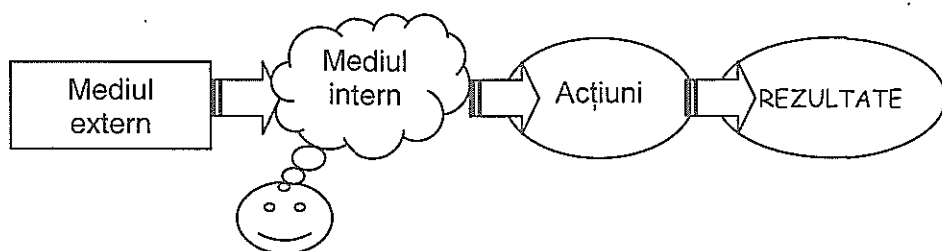


Figura 6.1. Mediile intern și extern pe care managerul competent emoțional le are în vedere la motivarea subordonaților pentru performanță

Mediul extern constă din echipamente, instrumente, condiții de muncă, pachetul salarial etc., adică dintr-o structură de factori vizibili, care contribuie la producerea de rezultate.

Mediul intern se referă la motivarea internă a angajatului și cuprinde factori care determină energia cu care se alimentează *structura de factori vizibili*. Este „motorul” efortului permanent și susținut, sursa angajamentului și

aderării la obiectivele organizației, a creativității și inovativității organizaționale.

Acțiunile rezultante se pot caracteriza prin *ce face* individul și *cum face* individul. *Rezultatele* se referă la performanță, inovare și dezvoltare.

Nevoile pe care oamenii doresc să și le satisfacă sunt multiple:

- fizice (sănătate, siguranță etc.);
- emoționale (stimă de sine, apartenență, acceptare, relații de colaborare și prietenie etc.);
- mentale (dezvoltare personală și profesională, realizări etc.);
- spirituale (sentimentul de a contribui, munca cu rost etc.).

Managerul, în eforturile sale de creștere a performanței subordonaților, trebuie să aibă în vedere toate aceste nevoi pentru satisfacerea cărora subordonații vor depune efort. Creșterea performanței prin sporirea satisfacției în muncă, având la bază satisfacerea nevoii angajatului de emoții pozitive, trebuie analizată de orice manager care dorește să obțină rezultate superioare prin subordonații săi. Managerii inteligenți emoțional o fac instinctiv și acest lucru se regăsește în comportamentul lor și în sistemele de motivare pe care le adoptă.

Angajații sunt motivați, energizați, dacă știu încotro „se îndreaptă” prin munca pe care o fac, de ce se îndreaptă într-acolo și cum vor ajunge la țelul propus. Pentru aceasta, ei trebuie să cunoască scopul muncii lor, cum se integrează aceasta în activitatea organizației, ce impact are munca lor asupra realizării obiectivelor.

Angajații sunt energizați într-un mediu extern care le permite și îi sprijină în a fi deschiși, autentici și le dă posibilitatea să își satisfacă nevoile emoționale și spirituale.

Calitatea și cantitatea interacțiunilor și relațiilor dintre angajați sunt, de asemenea, importante în energizarea comportamentului și se pot realiza printr-o comunicare deschisă, onestă, bazată pe competențele emoționale ale managerului.

Angajații sunt energizați când sunt încurajați să se dezvolte profesional și ca indivizi, când au posibilitatea să învețe, să creeze, să „crească”. Aceasta presupune din partea managerilor alte competențe emoționale.

Angajații sunt energizați, motivați de acele recompense care le recunosc efortul depus și sunt importante pentru ei. Recompensele tangibile și intangibile pe care le obțin ca urmare a muncii efectuate și a interacțiunilor la locul de muncă realizează această componentă a motivării.

Dincolo de aceste recompense, sunt importante sentimentul de „proprietate” asupra rezultatelor muncii și măsura în care angajatul reușește să obțină beneficii intrinseci, satisfacție din munca pe care o face. Satisfacția

poate proveni din sentimentul de împlinire ce vine din mândria muncii bine făcute și impactul pe care aceasta îl are, din sentimentul de valoare și importanță ca individ, care provine din efectuarea unei munci care contribuie la realizarea obiectivelor organizației. Managerul prin comportamentul său, prin stilul său, prin modul în care comunică și prin sistemele de management pe care le adoptă, poate satisface aceste nevoi ale subordonatului.

Managerul trebuie să creeze un loc de muncă pentru angajați care să se adreseze nevoilor lor complexe. Fiecare dintre angajați, pe măsură ce încearcă să găsească sensul muncii lui, se implică emoțional.

Nu ne putem lăsa emoțiile acasă atunci când venim la locul de muncă, la fel cum nu ne putem lăsa corpul acasă. Emoțiile ne însoțesc și se manifestă în atitudinile noastre, în comportamentele noastre, în modul în care muncim. În acest sens, putem afirma că rezultatele obținute de o organizație sunt reflectarea emoțiilor colective ale angajaților săi.

Din cele menționate mai sus se poate observa faptul că, pentru a fi capabil să energizeze comportamentul subordonatului în direcția dorită, managerul trebuie să posede o serie de competențe emoționale sociale (tabelul 3.2).

6.1.3. Factori motivaționali

Putem considera motivarea ca pe o *stare internă* și să plecăm de la ideea că oamenii au anumite nevoi pe care doresc să le satisfacă. În procesul de satisfacere a nevoilor, omul devine motivat să depună efortul necesar. Sau putem considera motivarea și ca pe un *proces*: motivarea, chiar dacă își are originea în interiorul individului, este influențată și de procesele de percepție și gândire, adică oamenii vor decide cât efort să depună în muncă în funcție de percepția lor despre cât de echitabil sunt tratați, ce recompense se așteaptă să primească pentru munca pe care o depun, cât de importante sunt aceste recompense pentru ei, ce șanse au să le primească (de exemplu, modelul expectației/așteptărilor). O altă abordare a motivării se referă la *încurajarea/descurajarea* comportamentelor. Această abordare deplasează accentul de la nevoile umane și procesele de percepție și gândire la recompensarea sau sancționarea comportamentului individului. Acest punct de vedere aparține modelelor behavioriste².

² Subiectul poate fi găsit abordat mai pe larg, de exemplu, în cartea lui F. Druță – „Motivația economică. Dimensiuni psihologice și manageriale”, Ed. Economică, București, 1999; în Cap. 4.V din „Manualul specialistului în resurse umane” (Coordonator V.A. Chișu), Ed. IRECSO, București, 2002; în Cap.7 din G. Johns – „Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii”, Ed. Economică, București, 1998; în Cap. 2 din R.M. Câdea, D. Câdea – „Comunicare managerială aplicată”, Ed. Expert, București, 1998.

Factorii care determină motivare angajaților pentru un anumit comportament, în particular pentru obținerea de rezultate în muncă, sunt redați schematic în figura 6.2.

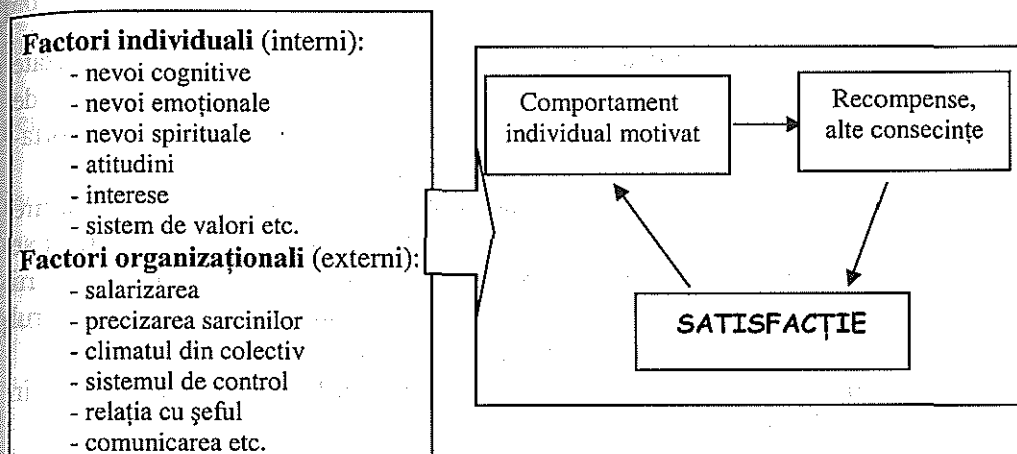


Figura 6.2. Factorii care influențează comportamentul angajatului prin intermediul motivării

Sistemul de valori este strâns legat de memoria emoțională în sensul că, pornind de la aceasta, angajatul va tinde să aleagă anumite comportamente în funcție de ce simte/învață că este bine și ce este rău, ce este de dorit și ce este de evitat, ce este acceptabil și ce este inacceptabil, ce se răsplătește și ce nu, ce merită și ce nu merită etc. Redăm în tabelul 6.1 câteva exemple de valori care se încadrează în două categorii specifice unor tipuri de personalitate diferite: valori care contribuie la „a fi” și la „a avea”.

Tabelul 6.1.

Câteva exemple de valori care pot sta la baza generării de stări pozitive, prin satisfacerea unor nevoi

Nevoia de „A FI”:	Nevoia de „A AVEA”:
Statut profesional	Bani
Putere	Onestitate
Reușită socială	Utilitate pentru alții
Buna înțelegere cu oamenii	O viață sănătoasă, sportivă
Independența	Casă, mașină, îmbrăcăminte
Nevoia de a munci	Creativitate
Prietenia și camaraderia	Familie
Îndrăzneala și aventura	Timp pentru sine
Cunoașterea, dezvoltarea, perfecționarea	Preocupare pentru mediul curat
Plăcerea de a te bucura de fiecare clipă trăită	Imagine pozitivă în fața altora

Ce ar putea face managerul pentru a evita risipa de potențial uman, ineficiența în folosirea resursei umane? Managerul are în general două linii de „atac”: motivarea cognitivă, prin apelarea la factori de natură rațională, și motivarea afectivă, prin apelarea la factori de natură emoțională:

- *Motivarea cognitivă*, care se poate realiza pe mai multe căi bazate pe latura cognitivă a atitudinilor subordonatului adoptând, de exemplu, punctul de vedere behaviorist în legătură cu comportamentul uman sau pe cel al teoriei expectației.
- *Motivarea afectivă*, care se poate realiza având ca punct de pornire modul în care subordonatul procesează stările sale emoționale și se comportă ca rezultat al acestora (modelele din categoria satisfacerii nevoilor interne). Motivarea afectivă poate avea sursa înăuntrul individului (automotivarea) sau în afara lui.

Cele două abordări ale motivării diferă atât în faza energizării, cât și în fazele direcționării și menținerii motivării³.

6.1.4. „Ecuatiile” performanței în muncă

Pentru a fi performant, angajatul trebuie să aibă tot ceea ce este necesar pentru a-și face munca în mod optim, să dispună de capacitatea de a-și efectua munca și să fie motivat să o facă (figura 6.3).

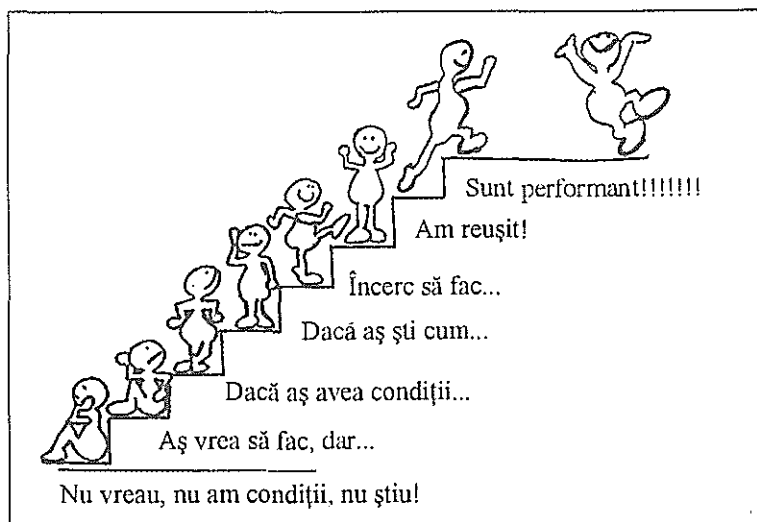


Figura 6.3. „Trepte” spre performanță

³ N.H. Leonard, L.L. Beauvais, R.V. Scholl – „Work motivation: the incorporation of self based processes”, Human Relations, vol. 52, No. 6, August 1999, pp. 969-998.

Capacitatea de a efectua o muncă dată presupune ca angajatul să posede anumite competențe înnăscute și dobândite specifice muncii de efectuat. În plus, angajatul are nevoie și de anumite resurse (tehnice, materiale, informaționale, financiare) în legătură cu munca de efectuat.

„Ecuatiile” performanței în muncă sunt prezentate în tabelul 6.2 și ne permit să tragem câteva concluzii.

Dacă, de exemplu, motivația angajatului este extrem de redusă sau inexistentă, indiferent cât de mare este competența acestuia de a-și efectua munca, performanța va fi tot foarte mică; același lucru este valabil și pentru cazul invers, în care motivarea este foarte mare, dar competența este mică, sau pentru situații în care nu există condițiile necesare pentru efectuarea muncii.

Tabelul 6.2.

„Ecuatiile” performanței, în care simbolul * are semnificația semnului înmulțirii. Se observă că motivarea, alături de încrederea în sine, îl face pe angajat să fie dispus să depună efortul necesar

PERFORMANȚA ÎN MUNCĂ ~ {CAPACITATE * CONDIȚII}

CAPACITATE ~ {Competențe (tehnice, emoționale, conceptuale) * Disponibilitate}

Competențe ~ {competențe înnăscute; competențe dobândite; cunoștințe; experiență}

Disponibilitate ~ {motivație; încredere în sine}

**CONDIȚII ~ {Dotarea cu necesarul tehnico-material;
Competența managementului în lucrul cu oamenii;
Sisteme, proceduri, reguli adecvate;
Comunicare eficace și eficientă;
Colaborare între angajați și compartimente;
Cultură organizațională}.**

În cazurile de performanță slabă a subordonatului, managerul trebuie să înceapă prin a se întreba dacă este vorba de lipsă de motivare, de nepricepere sau incapacitate a angajatului, de lipsă de resurse, de probleme legate de sistemele de management sau chiar de stilul lui de management, de proceduri (sau lipsa lor) etc. și să acționeze adecvat fiecărei situații. Este greșit să se creadă că salariul singur poate asigura performanța.

6.1.5. Rolul comunicării manageriale în motivare și influențare

Comunicarea este instrumentul pe care orice manager îl are la îndemână pentru a motiva, spre deosebire de posibilitatea de a acorda o creștere de salariu, de a asigura angajaților promovarea pe posturi mai înalte, de a oferi alte beneficii pentru a-i motiva pe subordonați. Pe de altă parte, veriga de legătură între modelele motivaționale și aplicarea lor cu succes pentru motivare și, în general, pentru influențarea comportamentelor este tot comunicarea.

Numai prin intermediul unei comunicări la nivel emoțional, managerul este în măsură să înțeleagă personalitatea subordonatului, nevoile și năzuințele sale specifice, sistemul lui de valori. Ascultându-l empatic, poate să inițieze procesul de motivare afectivă, dincolo de ceea ce realizează sistemele organizaționale de motivare.

Mai mult, comunicarea este singura cale prin care managerul poate satisface unele nevoi informaționale, emoționale, spirituale, ale subordonaților (de exemplu, nevoia de acceptare, de recunoaștere a valorii și importanței muncii și individului, respectul față de individ și modul lui de a gândi).

Prin comunicarea precisă și suportivă se poate asigura înțelegerea corectă de către subordonat a ceea ce are de făcut, ce se cere și se așteaptă de la el, ce drepturi și obligații are, ce comportament este acceptat, răsplătit sau pedepsit.

Am văzut că există o multitudine de modele ale motivării care pleacă fiecare de la ipoteze caracteristice privind modul în care „funcționează” angajatul, ce-l mișcă, ce-l energizează, ce îl menține motivat. Managerul poate identifica din acestea acele idei care se potrivesc subordonaților lui, caracteristicilor muncii pe care o fac, contextului organizațional și chiar contextului mai larg al mediului în care funcționează organizația.

6.2. Generarea de emoții pozitive - câteva modele de motivare

Gândirea clasică despre motivare datează din anii '50 și este pur cognitivă, susținând ideea de *homo economicus*: comportamentul angajatului este generat exclusiv de interese pur raționale, economice, de bilanțul pe care acesta și-l face între profiturile și pierderile sale; pentru un câștig mai mare va lucra mai bine. Importanța banilor ca factor motivator este dusă la extrem. Acest mod de a gândi încă mai persistă.

Câștigurile materiale sunt importante, mai ales până la atingerea nivelului de asigurare a unei vieți decente, confortabile. Mai există însă și o serie de alte pârghii pe care managerul și organizația le pot folosi pentru a crește performanța angajaților săi. Ele nu costă bani, dar pot conduce la efecte importante. Vom aminti în continuare câteva dintre acestea.

6.2.1. Satisfacerea nevoilor interne

După anii 1960, „piramida nevoilor” propusă de A. Maslow atrage atenția asupra unor nevoi umane complexe, care pot fi satisfăcute în cadrul organizațional pentru a realiza motivarea, în plus față de cele materiale. Maslow precizează că aceste nevoi sunt importante într-o anumită ordine, începând de la cele de natură fiziologică până la cele de autorealizare:

- *Nevoile fiziologice* (de mâncare, apă, adăpost, odihnă), care pot fi satisfăcute prin asigurarea minimului de condiții de supraviețuire, situate la baza piramidei, sunt primele nevoi a căror satisfacere va motiva un anumit comportament. Odată satisfăcute, se vor face resimțite nevoile de ordin superior.
- *Nevoile de securitate* (de siguranță al locului de muncă, de protecție împotriva pericolului privațiunilor, a sărăciei; nevoia de siguranță la locul de muncă), care pot fi satisfăcute prin asigurarea locului de muncă, a pensiei, a îngrijirii medicale etc., aflate imediat după nevoile fiziologice, sunt următoarele a căror satisfacere poate motiva.
- *Nevoile de ordin social* (de apartenență, de acceptare, de prietenie, de colegialitate, de dragoste etc.), care se pot satisface prin comunicare, implicare, creare de relații etc., se situează deasupra nevoilor de securitate și devin active când nevoile de ordin inferior sunt satisfăcute.
- *Nevoile legate de imaginea de sine*, de ego (aprecierea de către alții, reputația, statutul în organizație, recunoașterea valorii individului, respectul etc.), care se pot satisface în procesul de evaluare a performanței prin modul de acordare a feedback-ului pozitiv și negativ, prin aprecierea muncii angajatului, prin delegarea de responsabilități etc., urmează deasupra nevoilor de ordin social. Satisfacerea lor poate conduce la motivare atunci când nevoile de ordin inferior sunt deja satisfăcute.
- *Nevoia de autorealizare* (împlinirea și realizarea potențialului individual, nevoia de dezvoltare spirituală, de perfecționare, de autoapreciere, de a deveni tot ceea ce putem deveni), care se poate satisface

asigurând posibilități de instruire și perfecționare, de promovare în ierarhia organizației, prin acordarea de autoritate și putere de decizie etc., se află în vârful piramidei.

Modelul lui Maslow a fost completat de la cinci categorii de nevoi la șapte în anii '70 și apoi la opt în anii '90. Cele opt categorii de nevoi sunt enumerate în figura 6.4.

Omul se comportă într-un anume fel deoarece urmărește să-și satisfacă nevoile, nevoi care se pot schimba în timp. Ierarhizarea nevoilor implică faptul că, pentru a percepe ca fiind activă o nevoie de ordin superior, trebuie ca, mai întâi, să fie satisfăcute nevoile de ordin inferior (oamenii obosiți, flămânzi, însetați își vor concentra eforturile în direcția satisfacerii, pe o cale sau alta, a acestor nevoi, înainte de a lua în seamă nevoile de ordin superior). O nevoie satisfăcută nu mai constituie o sursă de motivare.

Superioritatea acestui mod de a aborda a motivării constă în recunoașterea, pentru prima oară, a faptului că mediul de muncă este un mediu social care oferă angajatului nu numai satisfacții materiale, ci și afective, de natură emoțională. Aceste satisfacții au la bază emoții pozitive ca, de exemplu, mândria de a fi important, util, apreciat sau împlinirea generată de promovare, de feedback pozitiv. Angajatul are nevoie de mai mult decât de salariu pentru a fi motivat.

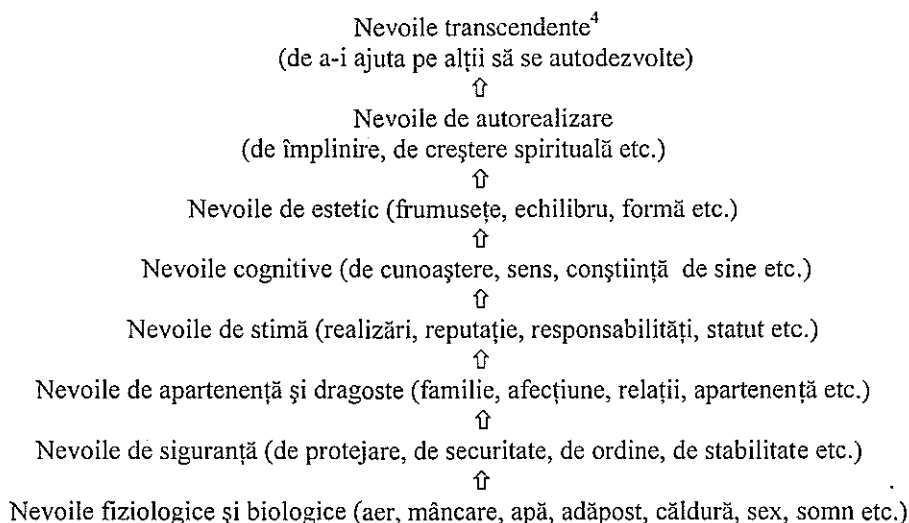


Figura 6.4. Ierarhia nevoilor (Maslow) completată în anii '90 de cei care au continuat firul gândirii lui Maslow

⁴ Cuvântul „transcendent” are aici sensul de ceva care „se află mai presus de individ”.

Un model al motivării, modelul ERG⁵, derivat din cel al lui Maslow (modelul celor trei factori motivatori), susține că omul are doar trei feluri de nevoi de bază:

- nevoi legate de existență;
- nevoi de corelare și de apartenență, legate de relația om – societate (în principal menite să răspundă nevoilor de afectivitate, de prietenie, de recunoaștere) și
- nevoi de autodezvoltare, legate de relația omului cu el însuși, de imaginea de sine, de sentimentele față de propria persoană.

Acest model, spre deosebire de cel al lui Maslow, presupune că nevoi diferite pot acționa simultan, iar satisfacerea lor nu se face neapărat în ordine secvențială, de jos în sus. Dacă individul nu-și poate satisface nevoile de ordin superior, cele de ordin inferior devin extrem de intense.

Aceste două modele pot genera o serie de idei privind motivarea, care sunt relativ simplu de aplicat, la îndemâna managerului. Cel mai la îndemână este, de exemplu, aprecierea muncii angajatului prin feedback pozitiv, atunci când este cazul. Ce poate fi mai simplu decât să laudăm când este cazul! Chiar și critica, atunci când este justificată, va fi altfel percepută de angajat într-un climat în care lauda este exprimată atunci când este meritată.

6.2.2. Satisfacerea nevoilor dobândite

Făcând distincție între micromotivare (comportamentul individual) și macromotivare (comportament, nevoi, forțe motoare în cadrul grupului din care face parte individul), acest model definește motivarea în funcție de trei factori: putere, afiliere și realizări, pe care individul le dobândește din interacțiunea cu mediul social (teoria lui McClelland).

Nevoia de putere, de a fi important, de a avea influență asupra oamenilor este o nevoie care se manifestă la individul aflat în cadrul unui grup și răspunde unei multitudini de nevoi de natură emoțională.

Câteva surse de putere sunt:

- Puterea recompensei – este puterea de a răsplăti prin bani sau alte beneficii materiale sau nemateriale.
- Puterea coercitivă – se bazează pe frică și este opusă puterii recompensei în sensul că are ca mod de acționare nedarea recompensei, pedepsirea, critica.

⁵ ERG = Existence – Relatedness – Growth (existență – relaționare – creștere, dezvoltare).

- Puterea funcției – este de obicei asociată cu poziția sau rolul în organizație; este puterea titlului, nu a individului și poate fi transferată.
- Puterea de expert – rezultă din cunoștințele, calitățile de expert ale individului sau din experiența și abilitatea de a lega experiența de o anumită situație de lucru; se poate pierde foarte ușor, la cea mai mică greșeală și depinde de percepția celorlalți.
- Puterea de atracție personală (charisma) – este determinată de modul în care persoana prezintă o imagine pozitivă, atractivă, plăcută, de încredere; rezultă din modul în care cei din jur reacționează vizavi de acea persoană.
- Puterea de tip sindical – este bazată pe conformare cu cerințele majorității (când acestea nu concordă cu cele ale organizației, efectele sunt nefaste obiectivelor organizației).

Nevoia de afiliere (de apartenență, de acceptare socială) este a doua categorie de nevoi, care se concretizează prin nevoia de respect și acceptare din partea unui grup social, nevoia de a fi plăcut de cei din jur. Se poate satisface prin relații de prietenie și colegialitate, ajutor acordat altora, climatul de comunicare deschis, cooperant.

Nevoia de realizare, sau de împlinire, este a treia categorie de nevoi și înseamnă nevoia de a face ceva de calitate, nevoia de competență și profesionalism, de succes, de a face ceva perceput ca important prin prisma individului, de a realiza sau dobândi ceva esențial.

6.2.3. Factori de igienă și factori motivatori

Un alt principiu al motivării comportamentelor pleacă de la ipoteza că trebuie făcută distincție între două categorii de factori care determină atitudinea angajatului față de muncă (teoria lui Herzberg):

- *Factorii motivatori*, factori care pot conduce la satisfacție în muncă și care stimulează performanța. Astfel de factori sunt, de exemplu, nevoia de autorealizare, de recunoaștere de către alții a muncii și a valorii individuale, de responsabilitate asupra muncii, de progres individual și autodezvoltare. Se observă că sunt, în principal, factori de natură afectivă.
- *Factorii de igienă*, care se referă la condițiile de „igienă” a muncii, de sănătate psihică, morală și fizică ale omului în procesul muncii. Aceștia sunt factori care pot conduce la nemulțumirea în muncă. Astfel de factori sunt, de exemplu, recompensarea prin salariu sau alte

beneficii, condițiile de muncă, politica organizației prin regulile și practicile impuse, relațiile interpersonale și climatul organizațional în general, comportarea șefului. Se poate observa că și acești factori au componente de natură emoțională.

Nemulțumirea în muncă nu are ca opus satisfacția în muncă, acestea fiind determinate de factori diferiți. Mulțumirea în muncă nu înseamnă și că munca ne aduce satisfacția necesară motivării spre performanță, implicarea emoțională, „trup și suflet“, în ceea ce facem.

Factorii motivatori se referă la *conținutul muncii*, iar factorii de igienă se referă la *mediul muncii*. Factorii motivatori descătușează potențialul angajaților, conduc la performanțe înalte. Nu elimină însă nemulțumirea în muncă.

Factorii de igienă, oricât de excelenți ar fi, nu motivează pentru că nu generează satisfacția în muncă. Ei pot însă preveni nemulțumirea în muncă.

Atât conținutul muncii, cât și mediul muncii generează stări emoționale individului, iar comportamentul lui va fi determinat de considerente emoționale, nu numai raționale. Chiar și considerentele de natură rațională integrează trăiri emoționale. De exemplu, chiar dacă suntem nemulțumiți de modul în care suntem tratați de șeful ierarhic superior și rațiunea ne spune să suportăm situația deoarece șeful este cel care decide asupra recompenselor bănești, facem acest lucru de *frica* lipsei de bani suficienți pentru cheltuielile implicate de standardul de viață cu care ne-am obișnuit. Suportăm de frica lipsurilor.

La sfârșitul capitolului am introdus un exercițiu de reflecție și de autocunoaștere privind câțiva dintre factorii care motivează. În exercițiu vor fi ușor de recunoscut modelele de motivare pe care le are la bază.

6.2.4. Valori și motivații

McGregor completează tabloul pârgghiilor de motivare arătând că pot exista două tipuri de abordări ale naturii umane:

- *Modelul X* presupune că omul nu agreează munca și o va evita, dacă este posibil. Pentru a-i determina pe oameni să depună efortul necesar realizării obiectivelor organizației, aceștia trebuie constrânși, controlați, amenințați cu pedeapsa. Omul preferă să fie dirijat, dorește să evite responsabilitatea, are puține ambiții și, înainte de toate, îl interesează siguranța zilei de mâine.
- *Modelul Y*, pe de altă parte, presupune că omului nu-i displace munca în mod inerent, ci, depinzând de condiții, ea poate fi pentru

el o sursă de satisfacție (sau de insatisfacție). Oamenii se vor autoconduce și autocontrola în îndeplinirea acelor obiective în care se implică din proprie inițiativă. Oamenii sunt capabili să învețe nu numai să accepte, ci chiar să dorească responsabilitatea.

Un angajat de tip Y tratat după modelul X va deveni de tip X. Într-o organizație pot conviețui angajați X și Y, iar motivarea lor trebuie făcută în mod diferit.

Modelul Z a fost propus, ulterior, de W.G. Ouchi⁶ și este fundamentat pe practica managementului japonez. Atrage atenția asupra câtorva aspecte suplimentare care, așa cum rezultă, se bazează în bună parte pe stările emoționale ale angajaților:

- Între productivitate și încrederea acordată angajaților există o legătură directă.
- Relațiile dintre oameni sunt complexe și în continuă schimbare; subtilitățile acestor relații nu pot fi prevăzute în proceduri formale și de aceea, dacă aceste subtilități sunt trecute cu vederea, productivitatea are de suferit.
- Comunicarea managerială interpersonală este aceea care poate monitoriza aceste relații și poate să răspundă subtilităților lor.
- Între viața angajatului în afara organizației, interesele lui, familie și realizarea obiectivelor organizației există o strânsă legătură și ele trebuie armonizate.

Modul în care managerul interpretează natura umană, tipul de subordonat pe care îl are va conduce la strategii de management al resurselor umane diferite: una care are la bază controlul (X) și mizează pe sentimentul de teamă (de a fi pedepsit, de a nu lua salariul, de a fi dat afară) și cealaltă care are la bază dedicarea angajatului (Y, Z) și mizează pe emoții pozitive care sunt determinate de satisfacția în muncă.

Strategia bazată pe *control* se caracterizează prin tendința de a reduce costul direct al muncii, de a crește eficiența prin impunerea unor reguli și proceduri stricte și prin sisteme de recompensare bazate pe măsurarea rezultatelor muncii. Este situația cel mai frecvent întâlnită în organizațiile noastre de astăzi.

Strategia bazată pe *dedicarea* angajaților se concentrează asupra dezvoltării acestei atitudini la angajați prin realizarea conexiunii dintre obiectivele angajatului și cele ale organizației. Se urmărește dezvoltarea de angajați în care se poate avea încredere că vor depune efortul necesar pentru

⁶ W.G. Ouchi – „Theory Z – How American business can meet the Japanese challenge“, Adison-Wesley, Reading Massachusetts, 1981.

realizarea obiectivelor organizației. Un astfel de angajat se identifică cu organizația până într-atât, încât este mândru de ea și o apără. Este loial organizației și este dispus să depună efort peste cel cerut prin prevederile postului, atunci când este nevoie. Se simte „proprietarul” rezultatelor muncii sale și responsabil pentru rezultatele organizației.

6.2.5. Motivarea ca proces – modelul așteptărilor

Acest model (teoria lui Vroom) susține că angajatul este motivat ca rezultat al unor serii de decizii pe care le ia bazate pe probabilitatea ca un anumit efort să conducă la performanță și ca acea performanță să conducă la recompensa dorită. Pentru ca o recompensă să fie dorită trebuie ca aceasta să aibă valoare pentru angajat. Dacă rezultatul scontat este obținut, comportamentul tinde să fie repetat; dacă nu este obținut, comportamentul va fi modificat.

Prin urmare, pentru ca o anumită recompensă să afecteze decizia individului în legătură cu efectuarea unui efort, este necesar ca recompensa să fie probabilă, să aibă importanță, valoare pentru angajat și ca acesta să creadă că efortul suplimentar depus va crește probabilitatea de obținere a recompensei.

Este deosebit de importantă observația că recompensele primite fără corelare cu efortul depus nu constituie factori motivatori. Factorii care leagă performanța de consecințe trebuie să se regăsească, de exemplu, în regulile de premiere și sunt motivatori în măsura în care ei sunt percepuți ca atare și sunt cunoscuți clar de către angajați.

Consecințele de tip recompensă pot fi consecințe intrinseci muncii (de exemplu, sentimentul realizării, satisfacția de a ști, respectul față de sine) sau consecințe extrinseci muncii (exemplu: plata, statutul în interiorul sau exteriorul organizației, alte beneficii în afara salariului, condiții de lucru plăcute). Din nou, regăsim elemente care țin de generarea de emoții pozitive care să determine comportamentul dorit.

Legătura dintre consecință, performanță și efort trebuie să fie permanent comunicată, pe toate căile și sub toate formele posibile pentru a avea efect motivator și pentru a conduce astfel la satisfacția în muncă și la sporirea efortului depus.

6.2.6. Modelul schimbului echitabil

Acest model (teoria lui J. Stacy Adams) pleacă de la presupunerea că oamenii se așteaptă să fie tratați echitabil în contextul muncii pe care o efectuează, adică:

[Recompense – Cost] $\Rightarrow$ Diferență echitabilă

Recompensele pot fi intrinseci și extrinseci. Costurile se constituie din efort fizic și psihic, din libertatea restrânsă, din stresul la care sunt oamenii supuși etc. Diferența este considerată echitabilă dacă recompensa este cel puțin egală cu costul.

Schimbul vizează egalitatea dintre „ce se introduce în sistem” (input, contribuția adusă de salariat organizației) și „ce iese din sistem” (output, tratamentul la care este supus angajatul din partea organizației), dintre ce simte angajatul că investește în muncă și recompensa pentru această investiție. Ca input în sistem pot fi considerate nivelul educației, experiența, productivitatea, talentul, efortul etc. Ca output sunt recompensele primite (tangibile sau intangibile).

Echitatea se referă și la modul în care angajații *simt* că sunt tratați prin comparație cu cineva pe care îl consideră similar cu ei în organizație sau în afara ei. Inechitatea percepută („tensiunea inechității”) va conduce la demotivare.

Recompensă primită de mine

Efort depus de mine



Recompensă primită de altul

Efort depus de altul

Deși, aparent, motivarea unui anumit comportament are la bază o evaluare rațională a recompensei în raport cu costul, în momentul în care intervine percepția, intervine și memoria emoțională care modelează percepția.

6.2.7. Influențarea comportamentului prin condiționare

Abordarea motivării este în acest caz complet diferită. Se pornește de la premisa comportamentului aproape în totalitate învățat din mediul în care trăiește individul. Acest comportament este o funcție a consecințelor sale, în sensul că poate fi stimulat, menținut, descurajat sau chiar îndepărtat, folosind ca instrument consecințele pe care le are. Dacă un comportament este recompensat, el se va repeta:

Stimul $\longrightarrow$ Comportament $\longrightarrow$ Consecințe $\longrightarrow$ Comportament viitor

Condiționarea pozitivă a unui comportament se face prin accentuarea (lăudarea, răsplătirea) părților pozitive ale comportamentului, în scopul proliferării acestuia în detrimentul celui negativ.

Condiționarea negativă se face prin acționarea de așa manieră încât cel condiționat să se poarte într-un anumit mod pentru că vrea să evite consecințele negative ale comportamentului său.

De exemplu, un angajat care vine la lucru pentru că altfel va fi dat afară este condiționat negativ, în timp ce unul care vine la lucru pentru că i se recunoaște contribuția la bunul mers al organizației este condiționat pozitiv.

Condiționarea negativă nu trebuie confundată însă cu pedepsirea: condiționarea negativă reduce, prin descurajare, frecvența de manifestare a unui comportament negativ, îl previne, în timp ce pedepsirea anihilează comportamentul respectiv (*post factum*).

„Pedepsirea” este inefficientă. Chiar dacă pe termen scurt are efectul scontat, de regulă relațiile se vor deteriora, făcând dificilă în viitor condiționarea pozitivă. Foarte probabil, comportamentul dorit se va manifesta doar în prezența celui care pedepsește. Când pedeapsa încetează, nu se produce încurajarea unui comportament care să-l substituie pe cel nedorit. Mai mult, pedepsirea poate să nu fie percepută ca atare, putând chiar să-i aducă o aureolă de „erou” celui pedepsit.

Managerul trebuie să țină cont de faptul că pedepsirea anumitor greșeli inhibă inițiativa și creativitatea. Angajatul nu va îndrăzni să încerce ceva nou de teama de a greși și a fi, în consecință, pedepsit.

6.3. Motivarea afectivă

Din prezentarea modelelor de motivare s-a văzut că acestea au la bază atât aspecte cognitive, cât și aspecte care țin de comportamentul determinat de ceea ce simte angajatul. Emoțiile sunt „motorul” comportamentului, iar memoria emoțională este supervisorul. De altfel, nici un comportament normal nu este determinat exclusiv de un proces cognitiv sau afectiv.

6.3.1. Mecanismul motivării afective

Comportamentul, în general vorbind, este rezultatul combinării proceselor cognitive și afective.

Motivarea afectivă se realizează în contextul reacțiilor emoționale ale individului la diferitele situații, reacții care dau naștere la trei categorii de stări⁷:

- stări afective pozitive (sentimente pozitive de mulțumire, relaxare, încântare, plăcere, mândrie, bucurie etc.);

⁷ J. LeDoux – „The emotional brain: the mysterious underpinnings of emotional life”, Simon & Schuster, New York, 1998.

- stări afective neutre (nepăsare, indiferență etc.);
- stări afective negative (sentimente negative de frustrare, nemulțumire, plictiseală, mânie, frică, revoltă etc.).

Orice situație care apare în procesul muncii generează de partea individului un răspuns emoțional, în cadrul căruia starea emoțională/afectivă indusă creează, prin repetare, componenta afectivă a atitudinii lui față de situații similare. Cu alte cuvinte, dacă o anumită stare emoțională se produce în mod repetat, ea condiționează răspunsul comportamental al individului prin intermediul atitudinii. Individul astfel condiționat va ajunge să manifeste același comportament de fiecare dată când o situație similară se produce (figura 6.5).

Motivarea afectivă energizează, direcționează și menține un anumit comportament. Comportamentul este *energizat* în momentul în care individul simte o stare emoțională negativă care este sau nu exprimată sau conștientizată. Aceasta poate fi determinată de o nevoie nesatisfăcută, de o dorință, speranță sau inițiată de memoria emoțională. Pentru a îndepărta această stare, individul va acționa. De exemplu, indivizii care se simt vinovați de ceva vor acționa de așa manieră încât să elimine această stare de vinovăție. Dacă starea emoțională negativă acționează pe durate lungi, presiunea de a o îndepărta poate crește în așa măsură, încât reacția comportamentală la un moment dat să fie impulsivă, pur emoțională, fără ca gândirea să intervină.

Motivarea afectivă *direcționează* comportamentul. Individul va alege între mai multe alternative de acțiune care îi stau la dispoziție. În acest scop, analizează consecințe logice ale diferitelor acțiuni, le compară. Chiar dacă analiza presupune rațiune, în momentul alegerii intervin emoțiile generate de o anumită alternativă, de perspectiva unor consecințe.

Facem ceea ce facem pentru a obține acel ceva care să ne facă să ne simțim satisfăcuți, mândri, fericiți, apreciați, respectați etc. Dacă consecințele acțiunii sunt de natură să genereze o stare pozitivă, acea acțiune, acel comportament va tinde să fie repetat și se va stabiliza un anumit tipar. Se asigură astfel *menținerea* comportamentului. Dacă starea este negativă, individul va lua în considerare, probabil, alte alternative.

Motivarea afectivă poate fi schițată conform diagramei din figura 6.5 care pune în evidență influența competențelor emoționale personale și interpersonale în procesul de automotivare, respectiv motivarea altora.

Motivarea determină alocarea de energie într-o anumită direcție pentru un scop anume. În contextul inteligenței emoționale înseamnă folosirea sistemului emoțional pentru a cataliza procesul (comportamentul) și a-l menține în acea direcție.

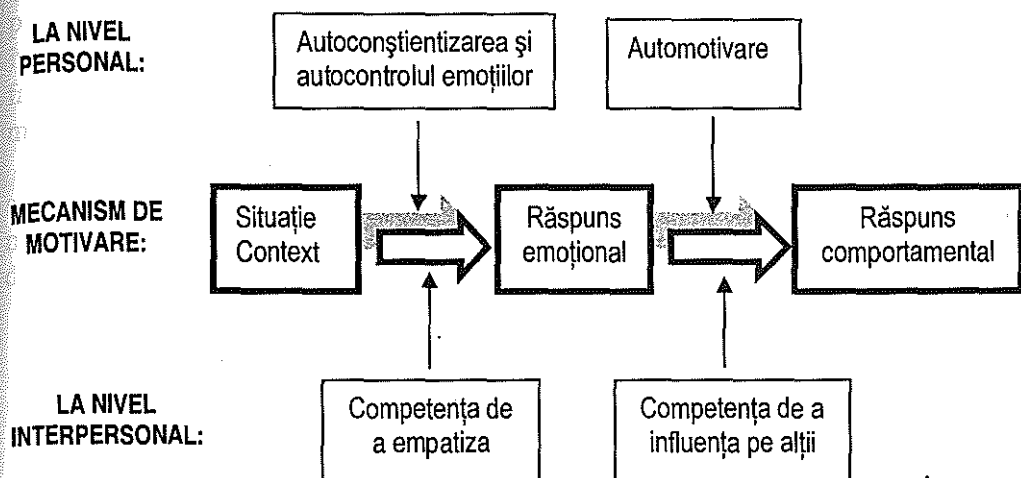


Figura 6.5. Modelul motivării afective și competențele emoționale vizate la nivel personal și interpersonal

Automotivarea, după cum vom vedea în §6.5.1, se referă la folosirea surselor de motivare (sinele, familia, prietenii, colegii, mediul etc.) pentru a face față situațiilor în care se impune (la nivel cognitiv) un anumit comportament, dar „nu ne vine“, „nu avem chef“, „detestăm“, „ne temem“ să facem ceea ce *ar trebui*. Încrederea în sine, optimismul, tenacitatea, entuziasmul, perseverența sunt competențe emoționale care ne vin în ajutor. Încrederea de sine este aceea care ne „spune“ că putem face un anumit lucru, optimismul ne dă speranța că vom avea rezultate pozitive, tenacitatea ne ajută să rămânem focalizați, entuziasmul „înfrumusețează“ efortul, iar perseverența ne dă puterea să o luăm de la capăt. Propria motivare (automotivarea) se referă la abilitatea de a autocontrola efectul stărilor emoționale negative și de a folosi în mod productiv stările neutre.

Motivarea altora este o formă de influențare a comportamentelor care constă în abilitatea de a le energiza și de a le direcționa, în condițiile în care cei asupra cărora acționăm se află într-o stare neutră sau negativă.

6.3.2. Implicații de ordin practic în motivarea angajaților

Indiferent de poziția ierarhică, angajații vor dori să-și satisfacă o paletă largă de nevoi de natură economică, psihică și socială. Cu cât munca pe care o fac și mediul în care lucrează le dă posibilitatea să-și satisfacă mai multe dintre aceste nevoi, cu atât aceștia vor fi mai performanți și mai mulțumiți. În figura 6.6 sunt prezentate principalele pârgii ale motivării.

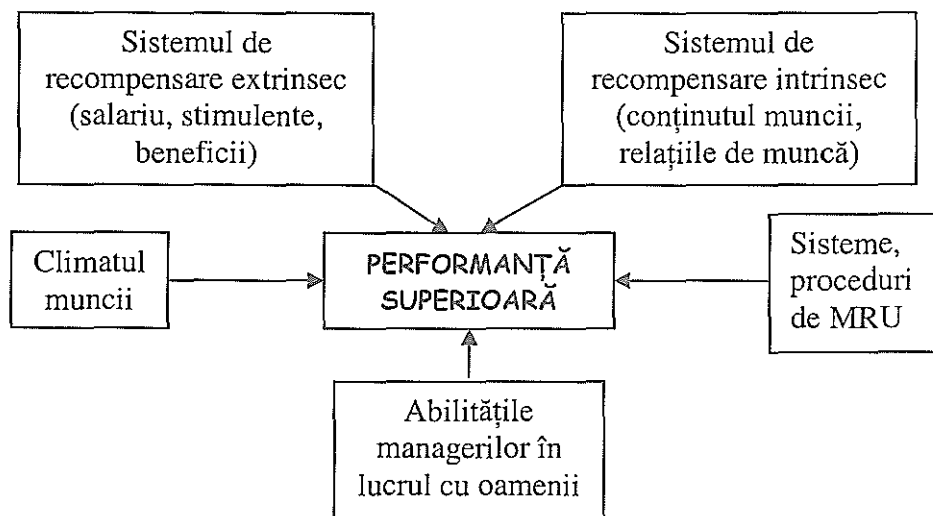


Figura 6.6. Pârghii de motivare a angajaților pentru realizarea de performanțe superioare. Am notat prescurtat cu MRU managementul resurselor umane

Pornind de la multitudinea de modele privind motivarea, o parte din ele prezentate mai sus, vom formula în continuare câteva tactici de motivare. Tacticlele de motivare se adaptează specificului grupului (condiționarea existentă, experiență de viață, nivel de educație etc.).

În primul rând, managerul trebuie să creeze un mediu de muncă și oportunități care să permită subordonaților să obțină satisfacție din munca pe care o fac. Individualizarea modului de control exercitat de manager este importantă pentru a nu genera pasivitate. Uneori, autocontrolul este calea optimă, dacă angajatul este pregătit pentru aceasta.

Știm că oamenii anticipează consecințele pozitive și de aceea recompensele trebuie să fie condiționate de realizări. Recompensa trebuie să fie importantă pentru subordonat și să fie acordată cât mai aproape în timp de producerea comportamentului dorit.

Amenințările și pedepsele, pe de altă parte, nu sunt instrumente motivaționale (nu încurajează comportamentul pozitiv, ci generează comportamente îndreptate spre evitarea consecințelor negative). Este recomandabil să fie evitate deoarece efectele lor sunt adeseori imprevizibile. De asemenea, este bine să evităm pe cât posibil folosirea puterii coercitive, a poziției ierarhic superioare sau a resurselor ca motiv de convingere, deoarece putem genera neimplicare și tensiuni neproductive.

Subordonații trebuie să înțeleagă modul în care munca lor contribuie la propria dezvoltare și la succesul organizației. Ei trebuie să poată vedea legătura între sarcinile lor și rezultatele individuale sau ale grupului de lucru din care fac parte. Pentru aceasta, acordarea de feedback pozitiv și negativ, complementar procesului periodic de evaluare a performanței, este importantă.

Prezentăm în continuare câteva idei privind modul practic în care putem sprijini procesul de motivare, precum și câteva atenționări privind comportamentul managerului competent emoțional. Ca exercițiu, puteți bifa căsuțele din dreptul ideii pe care deja o puneți în practică:

- ☐ Transmit sarcini complete, care au finalitate, pentru a da angajatului satisfacția de a vedea rezultatul muncii lui și satisfacția unei munci bine făcute.
- ☐ Atunci când transmit o sarcină nouă, acord stimulente în primele faze. Încurajarea nu mai este atât de necesară după ce angajatul devine mai încrezător în sine și simte „gustul succesului”.
- ☐ Identific și reduc pe cât posibil barierele care se interpun în calea satisfacerii nevoilor de autodezvoltare și de autoperfecționare ale subordonatului.
- ☐ Nu-i tratez pe subordonați ca fiind incompetenți, leneși, urmărind doar obținerea de avantaje financiare, deoarece așa ajunge să le întăresc acest comportament.
- ☐ Comunic empatic pentru a înțelege adevăratele cauze ale unui comportament neproductiv. Dacă angajatul nu obține performanța dorită mă întreb care este cauza: nu vrea, nu poate sau nu are condiții?
- ☐ Ascult și rezolv nemulțumirile angajaților. Dacă unele probleme ridicate de ei nu pot fi rezolvate, explic cauzele, posibilitățile, ce se poate spera. Solicit soluții de la cei afectați. Lipsa de considerație față de problemele lor îi jignește și îi alienează. Dacă vreau să fiu ascultat, trebuie să încep prin a asculta și înțelege eu însumi.
- ☐ Acord subordonaților încredere, comunic suportiv, conștient fiind de importanța relației cu subordonatul. Sentimentele, emoțiile sunt de multe ori mai importante decât logica și rațiunea. Acord fiecărui subordonat șansa de a cunoaște ce înseamnă sentimentul succesului.
- ☐ Știu că oamenii au nevoia să se simtă importanți și înțeleși și pe plan personal, nu numai profesional (de exemplu, este bine să cunosc numele copiilor subordonaților, să-i întreb despre familie,

despre cum își petrec timpul liber). Mă va ajuta în înțelegerea nevoilor lor.

- ☐ Știu că asigurarea unui cadru de muncă mai flexibil anumitor categorii de personal, oferirea posibilității de a alege și de a decide, de a se implica pot crea premisele pentru motivare. Evit astfel ca oamenii să devină pasivi, dezinteresați. Angajații trebuie să se simtă energizați pentru ca să muncească la adevăratul potențial.
- ☐ Dacă un angajat se va simți manipulat sau păcălit în vreun fel, îmi pierd credibilitatea în fața acestuia și chiar a grupului. De aceea îi tratez pe subordonați cu respect și demnitate.
- ☐ Îi implic pe subordonați în luarea deciziilor care îi afectează deoarece aceasta poate constitui un element motivator în procesul de implementare a respectivei decizii. Sentimentul „lipsei de putere” inhibă motivarea. Oamenii care nu au control asupra propriului destin devin pasivi deoarece „oricum nu pot face nimic”.
- ☐ Asigur un climat de comunicare deschis, onest, de încredere și cooperare. Numai astfel îi pot cunoaște pe subordonați și le pot influența comportamentul.
- ☐ Practic delegarea de responsabilități pe măsura subordonatului și însoțită de delegarea de autoritate adecvată, deoarece aceasta contribuie atât la motivarea subordonatului, cât și la dezvoltarea lui.
- ☐ Îi încurajez pe subordonați să-și stabilească propriile obiective, să participe activ în definirea muncii pe care o au de făcut și a modului de îndeplinire a ei. Asigur astfel asumarea răspunderii personale.
- ☐ Comunic clar ce mă aștept de la subordonat să realizeze, în ce timp, la ce calitate și, după caz, calea pe care o are de urmat. Verific înțelegerea de către acesta a mesajelor mele.
- ☐ Când critic mă focalizez asupra comportamentului, fără să atac individul în sine, deoarece ceea ce *face* el este neadecvat, nu ceea ce *este* el ca individ. Omul își poate schimba comportamentul, dar nu se poate nega pe sine.
- ☐ Asigur un echilibru între recompensele extrinseci muncii (salariu, premii, alte beneficii materiale) și cele intrinseci acesteia (obiective interesante, variate, satisfacția creativității, dezvoltării spirituale etc.). Acolo unde este cazul, încurajez creativitatea și spiritul inovator, activitățile și responsabilitățile noi, incitante. Face parte din natura umană să dorim să participăm la o acțiune interesantă sau să facem parte dintr-un grup interesant.

- ☐ Demonstrez propria mea motivare prin atitudine și comportament.
Sunt entuziast pentru ceea ce „predic“.

Dacă din cele 18 sugestii ați bifat peste 12, vă puteți considera un manager care știe să-și motiveze oamenii și, foarte probabil, aveți și rezultatele scontate.

Un factor important care trebuie avut în vedere în orice încercare de motivare este *cultura organizațională* care poate favoriza sau defavoriza procesul de motivare. Cultura organizațională este dată de un grup de valori împărtășite în comun de angajați, valori care le influențează comportamentul. Sistemul de valori caracteristic culturii organizaționale trebuie să se armonizeze cu metodele de motivare folosite. Mentalitatea angajaților, alimentată de cultura organizațională, dar și de condițiile social-economice și politice, este un element care poate favoriza anumite metode de motivare în detrimentul altora. Sistemele de management al resurselor umane, cum sunt, de exemplu, sistemul de evaluare și motivare a performanței, sistemul de promovare, sistemul de disciplinare etc., alături de stilul de management au un impact puternic asupra comportamentelor angajaților. Ele pot fi folosite ca pâghii în influențarea culturii organizaționale (Capitolul 13).

Concepții de genul „fiecare înșeală pe fiecare“ sau „cine muncește cinstit este fraier“ sau „orice fac tot nu sunt apreciat“ sunt păguboase, chiar dacă pe moment pot crea iluzia înțelepciunii. Ele și multe altele care apar inevitabil într-o societate care este în schimbare, inclusiv din punctul de vedere al mentalității, nu pot rezista în fața evoluției normale a acestei societăți. Minciuna, înșelăciunea, corupția fac parte din „grădina“ de comportamente umane și tind să „înflorească“ în condiții de tranziție în care și instrumentele de control, de reglare și condiționare a comportamentelor sunt și ele în tranziție.

Diferența între o societate prosperă și una „suferindă“ rezultă din *ponderea și nivelul* la care sunt prezente aceste fenomene negative și din modul în care se *reacționează* la ele, modul în care instrumentele menite să înlăture aceste comportamente își realizează menirea.

6.4. Influențarea comportamentului unui grup. Relațiile publice

În cele ce urmează extindem puțin registrul motivării comportamentelor și ne vom referi la demersul întreprins pentru a influența acțiunile, opiniile și atitudinile unui grup de persoane în direcția dorită. Acest demers, pe care îl vom numi demers de *convingere*, este specific activităților de relații publice și celor de marketing și vânzări. Folosește atât interacțiuni la nivel cognitiv, cât și interacțiuni la nivel afectiv.

Vom aborda în acest capitol procesul de convingere exercitat prin comunicare orală directă pentru a influența acțiunile, opiniile, comportamentul unui grup, urmând ca în Capitolul 7 să ne referim și la marketing și vânzări.

Imaginea este suma percepțiilor celor din jur, fie că este vorba de imaginea managerilor sau de imaginea organizației în fața partenerilor de interes. Vom numi persoanele pe care dorim să le influențăm auditoriu (cel care ascultă, destinatarul direct al comunicării). Auditoriul poate fi din interiorul organizației sau din exteriorul ei. Aceste activități de influențare stau la baza relațiilor publice interne și externe.

6.4.1. Relațiile publice de imagine

La fel cum un om este tratat de către cei din jur în funcție de imaginea pe care aceștia și-au format-o despre el, și o organizație este privită, catalogată și tratată, în funcție de cum este ea percepută de partenerii ei de interes, de cei care au vreo legătură cu ea. Partenerii de interes ai unei organizații, publicul său sunt în primul rând propriii angajați, acționarii (la societățile pe acțiuni), apoi clienții, furnizorii, autoritățile locale și centrale, băncile, comunitatea locală etc.

Imaginea bună are o influență covârșitoare asupra funcționării și succesului organizației, deoarece ea depinde, în tot ceea ce își propune să facă, de cel puțin unii dintre acești parteneri de interes, de modul în care organizația este percepută de către aceștia. De aceea, una dintre preocupările majore ale oricărei organizații este să proiecteze o imagine pozitivă:

- să-și construiască această imagine;
- să o comunice pe toate căile și prin toate mijloacele;
- să și-o mențină și să o îmbunătățească permanent⁸.

Funcțiunea de relații publice se realizează prin comunicarea care face uz de arta de a livra mesajul potrivit, cui trebuie și la momentul potrivit. Prin relațiile create se urmărește influențarea opiniilor unui public specific. Relațiile publice apelează la sentimente și emoții, la fel ca orice comunicare, utilizând modalități de expresie și tehnici multiple. Relațiile publice au ca roluri, în principal:

- Monitorizarea atitudinilor și, implicit, a comportamentelor publicului intern (angajaților) în scopul funcționării optime a organizației prin crearea și comunicarea unei imagini pozitive a organizației și a managementului ei în fața angajaților.

⁸ Pentru detalii privind relațiile publice puteți consulta, de exemplu, cartea lui S. Șerb – „Relații publice și comunicare“, Ed. Teora, București, 2001, sau C. Coman – „Relații publice. Principii și strategii“, Ed. Polirom, Iași, 2001.

- Monitorizarea atitudinilor și influențarea percepțiilor auditoriului extern organizației cu scopul realizării unei înțelegeri, acceptări și cooperări reciproce prin crearea și comunicarea unei imagini pozitive a organizației în fața publicului extern.
- Definirea și accentuarea responsabilității managementului de a servi interesul public, conștientizarea la acesta a nevoii de armonizare a intereselor organizației cu cele ale comunității, societății.
- Informarea factorilor de decizie din organizație asupra opiniei publice.

Ori de câte ori se pune problema influențării unor atitudini, moduri de a gândi, simți și acționa, apare în prim-plan rezistența instinctivă a individului la schimbare. Ne vom ocupa de aceasta în continuare și vom căuta substratul emoțional al acestei rezistențe. Atâta vreme cât aceste surse de rezistență există, procesul de motivare a comportamentului într-o anumită direcție nu poate fi inițiat.

6.4.2. Principalele surse de rezistență la influențare

Primul pas în procesul de influențare în direcția motivării unui anumit comportament sau a schimbării unor opinii sau mentalități constă în reducerea rezistenței la influențare, rezistență normală dacă ne gândim că influențarea are ca scop o schimbare. Urmărim ca publicul, auditoriul să gândească într-un anumit fel, să aibă anumite emoții care să-l facă să simtă într-un anumit fel și astfel să fie motivat să facă ceea ce dorim noi să facă.

Motivele cel mai des întâlnite pentru care un auditoriu se opune demersurilor de influențare sunt *atitudinile* pe care le are. Aceste atitudini provin dintr-un sistem diferit de valori și convingeri, alimentate de „istoria” individului și de informația pe care o deține.

Este important de știut că orice individ tinde să mențină o armonie între componentele atitudinilor sale, adică între modul în care gândește, modul în care simte și impulsul de a acționa într-un anumit fel. Când între acestea apare o discrepantă, numită disonanță cognitivă sau disonanță afectivă, individul este motivat să acționeze pentru a reduce diferența dintre componentele atitudinii sau dintre acestea și comportament. Prin urmare, putem energiza comportamentul creând o disonanță.

Lipsa de credibilitate a inițiatorului influențării, lipsa de încredere în ceea ce spune acesta sunt alte surse des întâlnite care determină rezistență la influențare. Altfel spus, imaginea proiectată, credibilitatea pe care o prezentăm noi înșine ca manageri și/sau organizația pe care o reprezentăm stau la baza succesului procesului

de influențare. De aceea, dacă nu avem credibilitate, trebuie să o construim. Apoi trebuie să depunem în permanență în „contul de credibilitate“. Credibilitatea pe care o avem în fața unui public este definită de modul în care acesta ne percepe.

Din „istoria“ situațiilor de până la acel moment, din experiențele de viață, de comunicare, din memoria emoțională, pot proveni atitudinile de *scepticism și apatie* în legătură cu anumite subiecte. Pentru a le putea depăși, să ne amintim că reacția auditoriului la mesajele de convingere nu este în primul rând logică, ci psihologică. Nu se bazează numai pe raționamente logice, ci și pe sentimente, emoții. De aceea este indicat:

- să comunicăm pozitiv, să evităm atacul la persoană;
- să evităm cuvintele care descriu stări cu conotații negative (invidie, ură, frică, negare, înșelăciune, mistificare etc.);
- să folosim argumente pozitive (care să genereze speranță, optimism, dorința pentru o situație mai bună etc.), nu negative (teamă, neliniștea în legătură cu viitorul, risc extrem etc.);
- să manifestăm entuziasm față de ideea susținută fără a cădea în partea exagerării (entuziasmul generează entuziasm chiar și dacă numai prin influențare, sistemul limbic fiind un sistem deschis).

Imaginea neadekvată proiectată de cel care dorește să influențeze se poate constitui într-un puternic factor de rezistență. Dacă ratăm „prima impresie“, și imaginea pe care o proiectăm inițial se constituie într-un impediment în procesul de influențare, trebuie să acționăm în continuare având în vedere că printr-o strategie adecvată de comunicare, desfășurată pe durate care pot fi uneori destul de lungi, putem schimba „prima impresie“. În plus, ceea ce spunem trebuie să fie consecvent susținut de ceea ce facem, pentru a ne spori „depozitul“, în contul de credibilitate.

6.4.3. Tactici de reducere a rezistenței la influențare

Din punctul de vedere al gradului de rezistență pe care trebuie să-l învingem în procesul de influențare, ne putem întâlni cu câteva tipuri de situații particulare. Acestea apar în prezența unor auditorii cu comportamente specifice generate de anumite atitudini:

- *Auditoriul ostil* în mod activ (manifestă opoziție pe față, caută aliați în a ne contracara intențiile de influențare) sau ostil, dar pasiv (nu este de acord cu noi, dar nu într-o măsură atât de mare încât să treacă la fapte).
- *Auditoriul neutru* (ne înțelege punctul de vedere, dar nu adoptă nici o poziție, neconsiderând că problema îl interesează sau afectează).

- *Auditoriul indecis* (ne înțelege, este interesat, dar nu a luat încă vreo decizie privind poziția sa).
- *Auditoriul neinforma*t (nu ne înțelege, nu are încă o părere clară despre ce dorim, deoarece nu are informația necesară).
- *Auditoriul susținător* pasiv (ne înțelege, este de acord, dar nu face nimic pentru a ne sprijini demersul) sau activ (pe lângă că ne înțelege și este de acord, contribuie activ la susținerea ideilor, acțiunilor pe care le propunem).

Având în vedere particularitățile fiecărui tip de auditoriu, strategiile folosite pentru influențare vor fi și ele diferite. Dacă auditoriul este format din mai multe tipuri, trebuie să analizăm care este grupul pe care dorim să-l influențăm în primul rând, care are putere de decizie sau care este partea majoritară. Dacă este posibil, vom dirija segmente de strategie spre fiecare tip, în măsura în care nu sunt conflictuale. De regulă, este bine să evităm ca, printr-o singură strategie, să vizăm pe toată lumea, deoarece riscăm să ne îndepărtăm întregul auditoriu, pierzându-ne credibilitatea.

Auditoriul ostil

Situația este oarecum diferită dacă auditoriul este ostil activ sau pasiv. În cazul unui auditoriu ostil activ, este important să construim o relație pozitivă și măcar să-l facem să nu-și pună în practică ostilitatea.

Pentru auditoriul care nu este de acord cu noi și opune rezistență la demersul nostru de influențare, în mod activ sau pasiv, este indicat să adoptăm următoarele tactici:

- Să discutăm cu ei cât mai des, să construim o relație de comunicare și să depunem în „contul” de credibilitate, eventual prin asocierea persoanei noastre cu nume de persoane cunoscute și apreciate de auditoriu sau prin adeziunea noastră la acțiuni respectate de auditoriu. Este important ca auditoriul să ne perceapă ca fiind onești și raționali.
- Să folosim un limbaj și argumente potrivite pentru auditoriu (să nu argumentăm de ce noi credem sau acționăm într-un anume fel, ci de ce ei ar trebui să creadă sau să acționeze în felul în care le spunem noi – atenție, nu pe noi trebuie să ne convingem).
- Să accentuăm părțile asupra cărora suntem de acord cu ei înainte de a le aborda pe cele conflictuale. Să construim pe punctele de vedere comune, să vorbim despre ceea ce îi preocupă, demonstrând astfel că îi înțelegem și le respectăm punctul de vedere.

- Să nu facem afirmații pe care nu le putem susține. Să menționăm o sursă credibilă, să oferim cât mai multe date concrete, palpabile, verificabile direct. Să nu exagerăm în nici o direcție, să nu devenim emoționali.
- Să acceptăm că pot exista alternative la o anumită acțiune, mai multe soluții la o problemă. Să discutăm, să argumentăm, dar să le respectăm punctul de vedere și sentimentele.
- Să fim asertivi în negocierea de soluții, urmărind câștigul ambelor părți, evitând generarea sentimentului de „învingător” și „înving” care lasă în urmă sentimente negative de frustrare, ură, umilință etc.

Auditoriul neutru

Auditoriul neutru ne înțelege punctul de vedere, dar, nefiind interesat în vreun fel în subiect, nu adoptă nici un fel de atitudine, nici de susținere, nici de opoziție. Scopul nostru este de a-l determina să adopte o poziție clară favorabilă nouă (de exemplu să își manifeste acordul, să facă un anumit lucru). Pentru aceasta, vom proceda astfel:

- Accentuăm aspectele de interes comun și avantajele reciproce. Prezentăm și dezavantajele posibile de ambele părți, dacă ceea ce propunem nu se realizează. Menționăm „inamicii” comuni.
- Descriem atractiv situația mult mai bună care va fi creată după acceptarea schimbării propuse, chiar dacă astfel minimalizăm sau ignorăm alte puncte de vedere.
- Evităm argumentația detaliată și complicată, căutăm să folosim limbajul familiar auditoriului, dăm exemple concrete.
- Adăugăm în permanență, pe diferite căi, în „contul” de credibilitate.

Auditoriul indecis

Deoarece acest auditoriu își cunoaște interesele și ne înțelege punctul de vedere, ceea ce ne mai rămâne de făcut este să înclinăm balanța în favoarea noastră, pentru a-l face să decidă așa cum dorim noi. Pentru aceasta:

- Ne concentrăm atenția asupra punctului nostru de vedere, îl susținem cu argumente simple, relevante, cu exemple. Deși nu respingem *a priori* alte opinii, totuși nu avem ca obiectiv al comunicării să le eliminăm.
- Putem fi mai agresivi decât în cazul auditoriului ostil; vom fi sinceri, dar nu vom ezita să „dramatizăm” puțin pentru a ne întări poziția.
- Fragmentăm obiectul influențării în mai mulți pași. Facem auditoriul să „schiteze” un prim pas în direcția dorită de influențare, apoi un altul și un altul, în aceeași direcție.

- Practicăm, la nevoie, campanii de convingere - auditoriul indecis poate ușor să revină la vechiul mod de a gândi, de aceea trebuie „vaccinat” periodic.

Auditoriul neinforma

Auditoriul neinforma este cel mai ușor de influențat. Este însă important să nu confundăm acest auditoriu cu cel neutru sau indecis pentru a nu aplica tactici greșite. Dacă auditoriul neutru sau indecis are informația necesară pentru a lua o poziție, dar fie nu îl interesează, fie încă nu s-a decis, auditoriul neinforma nu are informația și, în funcție de cum îi vom furniza această informație, el va decide într-un sens sau altul.

Procedăm astfel:

- Subliniem orice element care ne crește „contul” de credibilitate.
- Structurăm informația pe care o prezentăm clar, bine argumentat și în mod atractiv.
- Nu încărcăm auditoriul cu informație nerelevantă. Solicităm feedback pentru a identifica nevoia de informație suplimentară sau de clarificări. Stimulăm punerea de întrebări și parafrizarea.
- Prezentăm punctul de vedere propriu, neacordând atenție celorlalte puncte de vedere.

Auditoriul susținător

Dacă auditoriul susținător nu se manifestă încă în direcția dorită de noi (susținător pasiv), trebuie să îi punem în față obiective de acțiune clare, să-l impulsionăm și să-l motivăm pentru a determina acțiunea.

Dacă este activ, trebuie menținut în această stare. Vom proceda astfel:

- Ne asigurăm că auditoriul știe ce are de făcut, punându-i în față obiective clare, are capacitatea să o facă și are și motivația necesară.
- Ne sprijinim puterea de influențare cu exemple de rezultate pozitive obținute în urma acționării în direcția pe care o propunem.
- Pregătim auditoriul pentru posibile „întâlniri” cu punctele de vedere ostile ale unor persoane care „nu cred”.
- Accentuăm apartenența la grup, comuniunea de scop și obiective, faptul că acestea îi conferă o forță superioară. Stimulăm împărtășirea ideilor.
- Determinăm auditoriul să acționeze pentru atingerea obiectivelor imediate și pregătim obiectivele următoare, care să le continue pe primele.
- „Sărbătorim” rezultatele.

6.4.4. Variabile ale procesului de comunicare de influențare

În stabilirea strategiei comunicării și a tacticilor aferente trebuie să pornim de la o serie de informații⁹. În funcție de tipul și amploarea comunicării, aceste informații se referă la diferite aspecte tratate mai jos ca variabile ale comunicării. Putem vorbi despre variabile referitoare la situația specifică de comunicare și variabile referitoare la contextul comunicării.

Variabilele referitoare la *situația specifică de comunicare* ne vor ajuta să stabilim *ce comunicăm* și *cum comunicăm*. Presupunem că suntem cel care inițiem comunicarea (emitentul comunicării). Vom stabili *ce comunicăm* în funcție de:

- Scopul și obiectivele comunicării.
- Raportul între gradul de control pe care îl dorim asupra procesului de comunicare și măsura în care considerăm necesar să-l implicăm în comunicare pe destinatarul comunicării¹⁰.
- Credibilitatea pe care o avem (atât cea anterioară contactului cu destinatarul comunicării, cât și cea pe care urmărim să o adăugăm).
- Caracteristicile destinatarului comunicării (individ sau grup):
 - caracteristicile lui ca individ și ca parte a unui grup;
 - relația care există între mine și destinatar, experiențele anterioare comune;
 - ce știe destinatarul despre mine și despre subiectul mesajului care urmează a fi comunicat, ce se așteaptă să audă;
 - cum poate fi motivat (ce poate face mesajul pentru el, cât este de interesat/grăbit, polarizat).

Organizarea mesajului, structurarea lui, o vom face în funcție de importanța mesajului pentru destinatar, de măsura în care mesajul poate genera controverse, de conținutul emoțional al mesajului (negativ sau pozitiv). Vom avea în vedere și ideile pe care dorim să le accentuăm (importanța lor, nevoia de memorare, de păstrare a atenției etc.).

Pentru a decide *cum* comunicăm trebuie să stabilim, pe baza caracteristicilor specifice obiectivelor și situației:

⁹ Acest subiect este discutat pe larg în Cap. 11 din volumul R.M. Câdea, D. Câdea – „Comunicare managerială aplicată”, Ed. Expert, București, 1998.

¹⁰ Cu cât îl implică mai mult pe destinatar, cu atât îl va convinge mai ușor. Pe de altă parte, implicarea destinatarului reduce din posibilitatea emitentului de a controla procesul comunicării ca durată, conținut etc.

- Mediul și canalul de comunicare, oral sau scris, în funcție de timp, cost, nevoia de precizie, de detaliu, de răspuns, de înscris etc.
- Stilul de comunicare, care va depinde de scopul comunicării, de personalitatea celui care dorește să influențeze și de caracteristicile destinatarului comunicării.

Variabile referitoare la *contextul comunicării* includ în principal:

- dimensiunea fizică (condiții, perturbații, loc);
- dimensiune psihosocială (emoții, sensibilități, reguli, tradiții);
- dimensiunile culturii organizaționale (naționale).

Analizarea cu atenție a tuturor acestor elemente, atât prin prisma implicațiilor lor cognitive, cât și a celor afective, permite elaborarea unui mesaj convingător, adaptat caracteristicilor situației.

6.5. Competențele emoționale pentru motivare și influențare

Subiectul motivării este un subiect extrem de dezbătut în domeniul comportamentului organizațional. Este motivarea de natură pur cognitivă sau pur afectivă? Ține de gândire sau de dispoziția angajatului? Sunt doar două dintre întrebările care dezbină lumea științifică în prezent. Nu ne propunem să sprijinim o tabără sau alta, ci doar să vedem ce putem găsi util de ambele părți pentru practica managerială.

Am văzut că inteligența emoțională se manifestă prin abilitatea cu care individul „lucrează” cu propriile emoții și cu emoțiile celorlalți, modul în care își monitorizează, controlează și adaptează (reglează) reacțiile. Aceste competențe pot conduce, la nivel personal, la automotivare, iar la nivel interpersonal, la capacitatea de a motiva, de a influența.

6.5.1. Automotivarea

Automotivarea este o competență emoțională complexă care se referă la abilitatea de a ne controla manifestările comportamentale ale emoțiilor negative (frică, anxietate, mânie etc.) corelată cu capacitatea de a fi performant în condițiile în care starea noastră emoțională este neutră (ne lipsește „cheful” de a face un anumit lucru).

De exemplu, managerul inteligent emoțional va reacționa la un feedback negativ încercând să determine ce conținut util și real are acesta. Apoi își va spori efortul pentru a realiza performanța. Un manager care nu posedă această calitate va reacționa la același feedback dând vina pe altcineva, sau va

ascunde eșecul, sau va modifica adevărul, sau va renunța să mai încerce ceva etc.

Propria motivație ne modelează și modul în care percepem lumea din jur. Avem atenție selectivă și identificăm în multitudinea de stimuli din jur doar ceea ce răspunde nevoilor pe care le avem. De exemplu, managerul pentru care este important să obțină rezultate (este motivat de obținerea de rezultate) va identifica în jur modalități de a se perfecționa, de a inova, de a fi întreprinzător, de a descoperi avantaje competitive.

Motivația ne ghidează orientarea spre oportunități. Sistemul limbic, în particular amigdala, este „poarta neurală”¹¹ prin care tot ceea ce este important pentru noi, ceea ce ne motivează este recepționat și evaluat din punctul de vedere al valorii ca stimulent pentru un anumit comportament.

Nevoia de a obține rezultate, nevoia de realizare, este nevoia cel mai frecvent întâlnită la managerii de succes. Nevoile de afiliere, de relații afective sunt, prin comparație, mult mai puțin frecvente. Apar totuși la profesioniștii din domenii cum sunt: medicina, învățământul la toate nivelurile, relațiile publice etc.

Managerii care posedă competența emoțională a nevoii de realizări sunt orientați spre rezultate, își propun scopuri înalte, deosebite și își asumă riscuri calculate. Au o voință puternică de a-și atinge obiectivele și standardele pe care și le propun, de a se perfecționa mereu.

Managerii care manifestă inițiativă și optimism, proactivitate și perseverență drept competențe emoționale sunt capabili să sesizeze primii oportunitățile. Fac mai mult decât li se cere sau decât au datoria să facă. Sunt dispuși chiar să folosească în mod flexibil regulile organizației pentru realizarea obiectivelor. Sunt capabili să-i mobilizeze și pe alții cu spiritul lor întreprinzător. Optimismul, speranța și încrederea în sine le folosesc pentru a trece peste insuccese sau perioade dificile fără a-și pierde entuziasmul. Acționează mobilizați fiind de emoțiile pozitive ale perspectivei succesului.

Toate aceste competențe sunt relevante și pentru capacitatea de a-i motiva pe alții.

6.5.2. Capacitatea de a-i motiva pe alții

La nivel interpersonal, vorbim despre abilitatea de a-i motiva pe alții, de a influența comportamentul altora, de a convinge, de a antrena în muncă, de a entuziasma pentru realizarea unui obiectiv, de a stimula dorința de implicare

¹¹ D. Goleman – „Working with emotional intelligence”, Bantam Books, New York, 1998, p. 112.

„trup și suflet“ într-o activitate. Capacitatea de convingere este o competență emoțională în sine, la fel cum este și capacitatea de a fi un comunicator persuasiv.

Pentru a-i putea motiva sau influența pe alții este necesar ca, în primul rând, să-i înțelegem, să ne dăm seama ce este important pentru ei. Competența emoțională de a empatiza este absolut necesară și trebuie să se adauge competențelor menționate mai sus.

În contextul capacității de a motiva și influența pe alții sunt importante și nevoia de a obține rezultate, nevoia de realizări, dedicarea pentru obiectivele organizației, spiritul de inițiativă și optimismul. Aceste caracteristici îl vor distinge pe managerul excepțional de cel cu performanțe bune.

Managerii care sunt dedicați obiectivelor grupului, ale organizației, sunt dispuși să facă sacrificii pentru realizarea acestor obiective. Ei au același sistem de valori, aceleași năzuințe ca grupul, caută oportunități pentru dezvoltarea performanțelor acestuia. Procesul de decizie se bazează pe nucleul de valori ale grupului.

Atât în procesul de automotivare, cât și în motivarea altora există câteva tehnici care ne pot focaliza eforturile și ne pot conduce spre rezultatul dorit. Acestea sunt:

- stabilirea unei ținte clare;
- vizualizarea rezultatului dorit, a situației în care obținem succesul în demersul nostru (este important să simțim starea emoțională pozitivă corelată cu succesul – această stare va fi un motivator puternic);
- fixarea de jaloane, de etape în atingerea obiectivelor, de pași care să asigure prin succesul lor energizarea continuării eforturilor;
- sărbătorirea rezultatelor obținute după fiecare etapă.

Gândurile pozitive, cele care generează emoții pozitive, tind să fie motivatori mai puternici decât cele negative, bazate pe frică. Cu toate acestea, o combinație adecvată de motivatori pozitivi și negativi va avea impactul maxim. „Vizualizarea“ finalului dorit, trăirea emoțiilor pozitive corelate, drumul mental și emoțional parcurs încă de la începutul unei acțiuni și pe parcursul fiecărei etape vor asigura optimismul și perseverența necesare.

*„A adopta atitudinea «ochi pentru ochi»
nu face decât să ne «orbească» și mai mult.“*

[Margaret Atwood]

Capitolul 9

Managementul emoțiilor în stări conflictuale

Oricine se poate enerva, este la îndemâna oricui. Dar să te enervezi pe cine trebuie, la momentul potrivit și pe motivul potrivit, într-un mod util, nu este ușor, spunea Aristotel. Sau, adaptat la context, să folosești conflictul ca motor al progresului, al îmbunătățirii continue, al perfecționării necesită anumite competențe emoționale personale, cum sunt, de exemplu, cunoașterea de sine și autocontrolul, și competențe sociale manifestate, de exemplu, prin a ști cum să critici constructiv și să primești critica neconstructivă, să înțelegi emoțiile celuilalt și să poți genera reacția adecvată la interlocutor, să faci față schimbărilor de situații, tensiunii, stresului.

Analizăm în continuare câteva aspecte ale conflictului în care au relevanță competențele emoționale. Avem în vedere situațiile conflictuale specifice locului de muncă.

9.1. Conflictul – surse și simptome

Conflictul apare ori de câte ori există dezacord de vreun fel între două sau mai multe persoane sau chiar în cadrul sinelui. Dezacordul poate să apară ca reacție la diferența dintre o situație existentă și una dorită sau așteptată, între ce este și ce am vrea sau ce considerăm că ar trebui să fie (conform propriei noastre percepții).

Conflictul este un fapt de viață, apare peste tot, mereu. Poate avea conotații pozitive de conflict productiv, constructiv, atunci când conduce la efecte benefice asupra muncii, relației, adaptării, constituind astfel o forță a noului, a dezvoltării.

Conflictul are conotații negative, este neproductiv, distructiv, atunci când perturbă procesul muncii, deteriorează relațiile interpersonale și de grup, împiedică progresul și dezvoltarea.

Lipsa de confort cu propriile noastre emoții poate conduce la comportamente generatoare de conflict. Sau neîncrederea în sine face imposibilă perceperea obiectivă a emoțiilor interlocutorului, ceea ce conduce, cel mai adesea, la conflict.

Emoțiile interlocutorului ne sunt dezvăluite mai ales prin intermediul limbajelor nonverbale. Pe baza acestor „mesaje” luăm decizii în situații complexe, prioritizăm informația, „decidem” ce ne place și ce nu ne place, reacționăm. Am mai amintit faptul că în comunicarea directă mesajul nonverbal poate să constituie peste 90% din mesajul comunicat. În vorbirea la telefon paralimbajul constituie 83% din mesaj. Prin urmare, dacă ignorăm emoțiile, ignorăm cea mai mare parte a mesajului interlocutorului.

Dacă recunoaștem și asigurăm interlocutorul că suntem conștienți de emoțiile sale, că nu le judecăm, este foarte probabil ca nivelul emoțional să se reducă și starea conflictuală să nu aibă urmări negative, să nu fie o „ciocnire de voințe”, ci un schimb de idei, o căutare de soluții din care fiecare are ceva de câștigat, un dialog.

Conflictele pot fi interpersonale sau pot implica grupuri, organizații, țări, grupuri de țări. Rezolvarea lor se poate face de către cei implicați sau de către o a treia parte.

Inteligența emoțională, prin competențele emoționale pe care le alimentează, poate conduce la abilitatea de a aborda stările conflictuale în mod pozitiv, sesizând apariția simptomelor lor din timp și deviind evoluția lor dinspre un conflict „negativ” spre unul „pozitiv”.

9.1.1. Surse și indicii ale conflictului

În încercarea de a diagnostica o stare conflictuală în vederea abordării și rezolvării ei, trebuie să identificăm din timp simptomele conflictului și să cunoaștem sursa respectivului conflict. Cu cât identificăm starea de tensiune preliminară apariției conflictului mai devreme, cu atât conflictul poate fi rezolvat mai ușor. Starea de tensiune poate însemna o stare emoțională scăpată de sub control, modificări în procesul de comunicare la nivel afectiv, demotivare, reacții emoționale greu de înțeles.

Starea de tensiune și apariția conflictului reclamă, de obicei, nevoia de o anumită schimbare. În Capitolul 8 am văzut cum se pun problemele sub aspect emoțional în etapele schimbării și care sunt competențele necesare managerului ca agent al schimbării și ca „administrator” al acesteia. La acestea

putem acum adăuga comentarii privind competențele pe care trebuie să le aibă managerul pentru a putea rezolva conflictele care apar pe tot parcursul procesului de schimbare. Managerul poate chiar folosi conflictul ca motor al schimbării.

Principalele surse ale conflictului propriu-zis sunt una sau mai multe din următoarele:

- diferențele de personalitate;
- diferențele de informație;
- informația greșită sau incompletă;
- obiectivele diferite ale persoanelor în conflict;
- diferențele de percepție și
- diferiții factori externi, independenți de persoanele în conflict.

Indiciile (simptomele) conflictului sunt, în evoluția sa în timp:

- disconfortul (faza latentă) – [„ceva nu este în regulă...“];
- incidentul (conflictul este perceput) – [„a ridicat vocea când mi-a spus să...“];
- neînțelegerea (conflictul este resimțit) - incidentul se repetă, situația devine critică [„îmi dă ordine de parcă el ...“, „deja nu mai este o întâmplare că ridică vocea, o face în mod voit pentru a mă ...“];
- tensiunea (faza manifestă, conflictul este deschis) - are loc stricarea relațiilor („nu suport atitudinii de șef“, „dacă el nu mă respectă, nici pe mine nu mă interesează ...“);
- criza (apar deja consecințele conflictului, demotivarea, scăderea performanțelor etc.), cooperarea este imposibilă.

Abordarea constructivă a conflictului poate să apară încă din faza latentă: starea conflictuală este diagnosticată, sunt analizate cauzele și se trece în mod proactiv la rezolvarea conflictului¹.

9.1.2. Abordarea pozitivă a conflictului

Într-o situație conflictuală deschisă avem doar câteva fracțiuni de secundă în care suntem fizic și mental capabili să răspundem constructiv unui anumit stimul conflictual, în care suntem în măsură să ne controlăm

¹ Pentru o abordare detaliată a analizei-diagnostic a stărilor conflictuale și tehnici specifice de abordare puteți apela, de exemplu, la lucrările: H. Cornelius, S. Faire – „Știința rezolvării conflictelor: fiecare poate câștiga“, Ed. Știință & Tehnică, București, 1996; F. Lelord, C. Andre – „Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile“, Ed. Trei, Iași, 1998.

impulsurile emoționale. În momentul în care emoțiile „o iau înainte“, ne „deturneză“, nu mai avem acces la gândirea rațională, la creierul cognitiv.

În fața unei situații conflictuale putem reacționa în mai multe moduri. O atitudine posibilă poate fi, de exemplu, *abandonul*. Atitudinea este caracterizată printr-o retragere fizică și emoțională. Este o atitudine utilă, dacă se urmărește să nu se atragă atenția, conflictul fiind nesemnificativ, sau când conflictul nu este problema noastră. Dacă abandonul se face de teama confruntării și a emoțiilor negative care o pot însoți sau pentru a pedepsi (de exemplu, nu mai vorbim cu persoana cu care ne aflăm în conflict, pentru a ne demonstra dezacordul), atitudinea are toate șansele să fie greșită.

O altă atitudine poate fi *reprimarea*, refuzul de a lua act de existența conflictului, atitudine adoptată cu scopul de a evita stresul conflictului. Este o atitudine periculoasă deoarece conflictul poate lua amploare și poate scăpa de sub control. De regulă, cu cât conflictul este abordat mai târziu, cu atât rezolvarea lui este mai dificilă și consecințele emoționale mai profunde.

Conflictul poate fi rezolvat numai dacă este abordat. Abandonul și reprimarea nu fac decât să amâne izbucnirea conflictului. În abordarea conflictului este necesară o atitudine pozitivă față de acesta.

Adoptarea unei atitudini pozitive care să permită de ambele părți răspunsul creativ la conflict, transformarea acestuia în șansă (oportunitate), este a doua fază în care competențele emoționale joacă un rol important, după faza în care are loc procesul de diagnosticare. Vă puteți verifica propria atitudine apreciind în ce măsură vă caracterizează următoarele moduri de a gândi și moduri de a acționa:

- Accept situația conflictuală ca atare; aceasta nu înseamnă că îmi place, că o doresc. Odată acceptată situația, problema devine mult mai manevrabilă deoarece pot evita mai ușor reacția emoțională excesivă, care ar putea, în caz contrar, să mă domine.
- Evit reacțiile impulsive și îmi focalizez energia generată de starea emoțională spre a o conștientiza și înțelege și pentru a folosi informația cu scopul îmbunătățirii procesului de gândire.
- Evit tendința de a evalua și judeca persoanele cu care mă aflu în conflict față de niște „etalioane“ proprii, „hărți ale realității“ (cum sunt lucrurile) și „hărți ale valorilor“ (cum ar trebui să fie lucrurile). Sunt conștient că etaloanele și hărțile sunt produsul „istoriei“ mele și s-ar putea să difere de ale celorlalți.
- Privesc situația așa cum este ea și caut să o folosesc cum pot mai bine. Mă întreb ce pot învăța din ea, ce oportunități de a clarifica lucrurile îmi oferă, în ce mod pot folosi ocazia pentru a îmbunătăți relația cu interlocutorul. Încerc să-mi înțeleg mai bine propriile sentimente și emoții.

- Transform frustrarea în descoperire, într-o provocare de a crea ceva pornind de la starea de conflict.
- Nu neg dificultatea problemei, dar invoc în primul rând potențialul ei pozitiv. Ies în întâmpinarea conflictului nu ca un „tanc de luptă” pornit la atac, ci percependu-mi interlocutorul ca pe un prieten cu care pot face ceva util, bun, creativ.
- Știu că nu este atât de important cine este de vină (uneori este greu să admit că și eu am partea mea de vină în conflict) pe cât este de importantă găsirea unei soluții agreeate de ambele părți pentru a rezolva conflictul.

Dacă vă recunoașteți în toate atitudinile descrise mai sus înseamnă că aveți o abordare pozitivă a conflictului.

9.1.3. Comportamentul pozitiv în situații conflictuale

Manifestarea comportamentului pozitiv în situații conflictuale pleacă de la conștientizarea faptului că fiecare dintre noi tinde să filtreze evenimentele din jur pe baza obiectivelor pe care le are, a nevoilor, a sentimentelor și emoțiilor proprii, că experiențele de viață avute, vârsta, sexul și mulți alți descriptori fac ca o anumită situație să fie percepută diferit de diferite persoane și reacția să fie, în mod corespunzător, diferită. Arta parafrazării, oglindirea emoțiilor percepute, verificarea înțelegerii a ceea ce se spune și a ceea ce se află în spatele a ceea ce se spune încurajează dialogul și creează condițiile pentru rezolvarea conflictului.

Există o strânsă legătură între inteligența emoțională și stilul în care managerul tinde să abordeze situațiile conflictuale. S-a găsit că un grad înalt de inteligență emoțională este corelat pozitiv cu preferința pentru a căuta soluții de colaborare la situațiile conflictuale.

Comportamentul managerului inteligent emoțional se caracterizează prin aceea că:

- Identifică stările conflictuale în fază incipientă, discută deschis sursele lui și analizează cauzele.
- Îi abordează pe oameni și situațiile tensionate cu diplomație și tact, în mod adaptat caracteristicilor acestora.
- Încurajează discuțiile deschise în care fiecare parte descrie, explică, pentru o mai bună înțelegere reciprocă, cum vede lucrurile.
- Conduce discuțiile spre soluții în care, dacă nu este posibilă obținerea consensului asupra soluției, să se ajungă măcar la un compromis.

Dintre competențele emoționale, cele mai „vizibile“ sunt cele care se oglindesc în comportamentul de comunicare, comportament esențial în rezolvarea conflictului sub aspectul manifestării empatiei și a predominanței componentei de ascultare.

În contextul în care pentru o comunicare pozitivă trebuie să avem în vedere *relația cu interlocutorul separat de problema în discuție*, există câteva aspecte care merită atenție: să îl acceptăm pe interlocutor așa cum este el, indiferent de părerile pe care le exprimă; să confirmăm faptul că nevoile și sistemul de valori ale interlocutorului sunt importante pentru noi, că-i respectăm modul de a gândi, că îi prețuim opiniile. Este important să ascultăm ce îl preocupă pentru a înțelege cum vede el lucrurile. Nimeni nu ne va asculta cu adevărat pentru a ne înțelege, până nu va ști că ne pasă de el, că îl ascultăm, la rândul nostru, pentru a-l înțelege.

Focalizându-ne asupra a ceea ce spune interlocutorul și a modului în care o spune, putem să discernem metamesajul, mesajul din spatele cuvintelor și astfel să identificăm stările emoționale ascunse în legătură cu problema în discuție. Aceasta ne face să înțelegem nevoile interlocutorului și, în același timp, ne ajută să ne controlăm propria stare emoțională (de exemplu, să ne reducem iritarea, nemulțumirea, mânia, ura).

O ascultare interactivă este o metodă foarte bună de a rezolva conflicte. În situațiile conflictuale există trei utilizări distincte ale abilității de a asculta interactiv:

- informarea (să aflăm despre ce este vorba);
- confirmarea (să cunoaștem sentimentele vorbitorului și, prin aceasta, să-l ajutăm să se audă) și
- reducerea iritării.

Nu este indicat să adoptăm o poziție defensivă sau agresivă deoarece în acest mod am spori iritarea interlocutorului, acesta căutând argumente suplimentare să-și demonstreze poziția.

Ne ocupăm mai întâi de emoțiile interlocutorului. Explorăm împreună cu el ce se află în „spatele“ lor. Reformulăm nemulțumirile lui, cerem detalii, îl asigurăm de înțelegere și de faptul că ținem seama de ceea ce spune.

Ne explicităm poziția, fără a nega valabilitatea problemelor care descriu poziția interlocutorului. Îi dăm dreptate atunci când o are (cel puțin recunoaștem că, din punctul lui de vedere, are dreptate să simtă sau să gândească într-un anumit fel).

Îl întrebăm ce crede el că s-ar putea face în mod corect (cinstit) pentru ambele părți, ce soluții întrevăde.

Secvența în care vizăm stările emoționale este următoarea:

- Adoptăm atitudinea pozitivă față de conflict, atitudine oglindită în comportamentele descrise mai sus.
- Ne analizăm calm emoțiile și ce anume le generează.
- Le exprimăm verbal, în mod calm, sub formă de constatări. Ne asigurăm că am fost înțeleși corect.
- Manifestăm disponibilitate pentru discutarea situației, suntem receptivi în înțelegerea punctului de vedere al interlocutorului, pentru a soluționa împreună dezechordul.
- Ne exprimăm propriul punct de vedere cu o voce neutră, ne controlăm impulsurile emoționale. Cu cât înțelegem mai bine cauza acestor impulsuri, cu atât ne va fi mai ușor să le controlăm.

Rezolvarea creativă a conflictelor este o forță în procesul de schimbare, dezvoltare și progres. Există o paletă largă de modalități de abordare și de rezolvare a conflictelor. Fiecare dintre acestea are avantaje și dezavantaje, constituie oportunități, dar și pericole. De acestea ne vom ocupa în continuare.

9.2. Stiluri de abordare a conflictului

Fiecare dintre noi dispune de o varietate de stiluri de abordare a conflictului, stiluri care sunt caracterizate prin orientarea spre nevoile proprii sau spre ale celuilalt, prin preocuparea pentru aspectele legate de productivitatea sau eficiența muncii sau, dimpotrivă, pentru partea afectivă, pentru relațiile cu subordonații, colegii, cu cei din jur. Cu cât ne sunt la îndemână mai multe stiluri, cu atât șansele de rezolvare eficace și eficientă a conflictului sunt mai mari.

Se vorbește, în general, de cinci stiluri pure de abordare a conflictului la locul de muncă. Stilul personal este o combinație a acestor stiluri cu ponderi diferite. Pentru a ne autocunoaște mai bine din acest punct de vedere, la sfârșitul capitolului sunt incluse două exerciții care ne pot da informații despre modul personal de abordare a stărilor conflictuale și despre măsura în care reușim să fim asertivi.

9.2.1. Stilul de evitare

În cadrul acestui stil, dacă ne gândim la manager și la subordonații săi, se combină preocuparea slabă a managerului atât pentru productivitate, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerul vede conflictul ca fiind fără speranță, încearcă să evite emoțiile negative, frustrarea și stresul care, în percepția sa, însoțesc în mod inevitabil conflictul. El se retrage din conflict sau pretinde că nici nu există. Își poate automanipula propriile emoții.

Retragerea din conflict se poate face, de exemplu, prin schimbarea subiectului, prin ignorarea unor afirmații, prin spunerea unei glume; prin împingerea responsabilităților în altă parte, prin amânarea luării unor decizii în speranța că problema conflictuală va dispărea de la sine.

Acest stil, în forma sa dominantă, este caracteristic managerilor care nu au încredere în ei înșiși și care nu riscă să fie puși în situația de a face față unui conflict, adeseori deoarece nu posedă competențele emoționale care să-i sprijine în rezolvarea eficace a conflictului.

Dezavantajul adoptării frecvente a acestui stil este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispăre niciodată „de la sine” ci va rămâne în stare latentă până la izbucnirea sa ulterioară.

Una dintre consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește și mai mult lucrurile.

Stilul de evitare se recomandă a fi folosit ca alternativă la alte stiluri, atunci când sunt prezente o parte din aspectele înșirate mai jos:

- Nu avem prea mare interes în problema care a generat conflictul.
- Nu avem nici o șansă de a rezolva conflictul în mod acceptabil.
- Abordarea deschisă a conflictului ar deteriora iremediabil relația cu interlocutorul, relație pe care o considerăm ca fiind mult mai importantă decât problema în conflict.
- Sunt posibile consecințe grave pentru noi dacă se abordează deschis conflictul cum ar fi, de exemplu, cazul în care partea adversă este mult mai puternică decât noi.
- Nu avem suficientă informație pentru a decide în vreun fel.
- Nu avem timp să discutăm prea mult și trebuie să acționăm.
- Interlocutorul nu pare să facă nici o mișcare înspre o situație mai puțin tensionată.

Ca orice alt stil, și acesta are avantaje și dezavantaje, iar cheia se află în a reuși să mizăm pe avantaje și să reducem din dezavantaje. Dacă anumite stiluri ne domină, este necesar să le conștientizăm „tiparele emoționale”, să le înțelegem cauzele și să ne folosim gândirea pentru a fi în măsură să apelăm și la acele stiluri care nu ne sunt „naturale”, atunci când este cazul.

9.2.2. Stilul de acomodare

Se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul mulțumindu-i pe toți. Emoțiile lui caracteristice pot să fie jena, rușinea, teama. În procesul de aplanare, managerul supraevaluează valoarea menținerii relațiilor cu subordonații și subevaluează importanța atingerii obiectivelor legate de procesul muncii. Deoarece managerul dorește aprobarea și acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă și

va renunța la ceea ce dorește el să se întâmple atunci când aceasta intră în conflict cu ceea ce doresc cei din jur.

Acomodarea se realizează, de exemplu, prin ascunderea propriilor păreri și prin afirmații false privind acceptul punctului de vedere al interlocutorului. Managerul poate să încerce să se explice, dar fără convingere și fără a-și argumenta serios punctul de vedere. Sau poate considera și chiar afirma că, de fapt, „n-are importanță” subiectul care a generat conflictul.

Această abordare poate reduce conflictul perceput și poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că, pe moment, sentimentele de teamă, de jenă, de mânie nu sunt generate nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează, ca și retragerea, doar un „camuflaj” care poate dispărea oricând.

Acomodarea ca mod de abordare a conflictului este întâlnită mai ales în organizațiile cu performanțe reduse și medii. Poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare de responsabilități din partea acestora. Nimeni nu spune nimic, nimănui nu-i pasă de ce se întâmplă. Managerul scapă situația de sub control.

Prin aplanarea conflictului, relația este temporar menținută, dar a ceda nejustificat în fața celeilalte părți poate fi foarte neproductiv. Cel care cedează poate că deține o soluție mai bună. Mai mult, cel care cedează va pierde din credibilitate, din respectul celorlalți.

Deși nu este recomandabilă folosirea exclusivă a acestui stil, se poate totuși folosi când:

- Menținerea relației este mai importantă decât orice altceva.
- Ceea ce este în dispută nu este important pentru cel care inițiază aplanarea, ci mai degrabă pentru celălalt.
- Nu sunt perspective pentru o rezolvare mai favorabilă.
- Nu pot fi evitate pierderile și se consideră mai oportun un câștig redus decât o potențială pierdere majoră.
- Raportul de forțe este temporar defavorabil, dar se așteaptă o îmbunătățire a situației.
- Timpul de rezolvare a conflictului este limitat.

Este adeseori singurul stil ce se poate folosi atunci când ne aflăm în conflict cu un șef autocrat. Folosit însă în permanență, acest stil conduce la acumularea de sentimente negative care vor afecta performanța în muncă a subordonatului deoarece îl demotivează. Orice șef trebuie să fie conștient de acest revers al confortului pe care i-l oferă un subordonat care este totdeauna de acord cu el.

9.2.3. Stilul de forțare

Este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să-și realizeze cu orice preț obiectivele. Acestea pot fi legate de productivitate sau pot fi chiar personale. El nu ia în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. Stilul se manifestă și atunci când managerul nu dispune de competențele emoționale care să-i permită adoptarea altor stiluri. El va apela la acțiuni de constrângere folosind diferite mijloace, pe baza puterii și autorității acordate de postul pe care îl ocupă.

Pentru managerii care impun soluția proprie din motivele amintite mai sus a pierde înseamnă slăbiciune și deteriorarea imaginii în propriii ochi și ai altora. A câștiga înseamnă realizare, superioritate și pentru aceasta este capabil să-l sacrifice pe individul care nu se supune.

Managerul de acest tip nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul și face uz de puterea pe care i-o dă postul: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca „opозиție“, „luptă“, „cucerire“, „forță“, „constrângere“, „distrugere“.

Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit trezește sentimente negative, nemulțumiri, frustrări, umilințe. Forța poate „rezolva“ disputa pe moment, dar, pe termen lung, productivitatea va scădea, climatul emoțional la locul de muncă se va altera. De asemenea, este posibilă apariția, ca o consecință, a altor conflicte.

Stilul de forțare este totuși recomandabil în situațiile în care:

- conflictul provine din diferențe personale (de exemplu, există o contradicție ireductibilă în ceea ce privește sistemul de valori),
- când menținerea relației nu este critică,
- când rezolvarea conflictului este urgentă,
- când problemele sunt vitale pentru organizație.

Acest stil, folosit excesiv, conduce la ostilitate și resentimente și, prin urmare, la alterarea climatului emoțional.

9.2.4. Stilul de compromis

Ca mod de abordare a conflictului, atitudinea de compromis se află undeva între abordarea prin forțare și prin aplanare. Constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Conduce adeseori la negocieri.

Deoarece compromisul presupune că fiecare dintre părți își realizează o parte din obiectivele inițiale, dar, în același timp, trebuie să renunțe la unele obiective, situația poate conduce la generarea de sentimente negative care se amplifică cu fiecare nou compromis. Dorința de „răzbunare” pentru anumite pierderi percepute, stricarea relațiilor, generarea unei atmosfere de permanentă competiție privind cine câștigă mai mult în urma rezolvării conflictului și pierderea încrederii reciproce sunt consecințe posibile ale stilului de compromis, dacă acest stil se folosește frecvent.

O altă problemă în adoptarea stilului de compromis o constituie faptul că partea cu cele mai multe informații are o poziție avantajată; puterea dată de posedarea de informație poate conduce la restrângerea comunicării între părți, ceea ce amplifică sursele de conflict.

Pe de altă parte, este avantajată și partea care prezintă interesul cel mai mic în problema conflictuală (care are cel mai puțin de pierdut sau de câștigat din aceasta), întrucât partea căreia îi pasă mai puțin de rezultat poate controla rezolvarea conflictului. De exemplu, angajatul căruia nu-i pasă de realizarea obiectivelor grupului pe termen mediu și lung poate avea putere mare într-o abordare de tip compromis.

Un avantaj al acestui stil de abordare a conflictului este faptul că acesta se poate rezolva rapid și relația este, cel puțin temporar, menținută. Se poate ajunge însă, uneori, la situații neproductive (nu se ia decizia cea mai bună).

Folosirea excesivă a acestui stil va genera tendința de manipulare (de exemplu, subordonatul poate cere fonduri de două ori mai mari decât are nevoie pentru un proiect, pentru a avea de unde să cedeze – este o tactică folosită adeseori în negocierile management – sindicate).

Stilul de compromis se recomandă a fi folosit atunci când se regăsesc situații de genul celor de mai jos:

- Problemele sunt critice și complexe și nu există o soluție clară, imediată.
- Toate părțile au interese puternice, dar în soluționări diferite ale conflictului.
- Timpul la dispoziție pentru rezolvarea conflictului este relativ scurt.
- Problemele în discuție sunt prea puțin importante pentru a merita cheltuit efort suplimentar.

Compromisul este adeseori asimilat cu situațiile de tip câștigător – câștigător, deși, de multe ori, lasă în urmă nemulțumiri cel puțin de o parte și condiții pentru noi conflicte sau chiar conflicte în stare latentă.

9.2.5. Stilul de *colaborare*

Practica arată că managerii cei mai eficace abordează conflictul prin diferite stiluri, încercând întâi abordarea prin colaborare și continuând cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere, dacă situația conflictuală este nerezolvabilă. S-a demonstrat și prin studii focalizate pe impactul inteligenței emoționale asupra stilului de abordare a conflictului de către manageri că acei manageri care au o inteligență emoțională superioară recurg cu predilecție la stilul de colaborare².

Managerii mai puțin competenți emoțional evită confruntarea deschisă a conflictelor și abordarea lor prin colaborare, preferând forțarea sau retragerea, aplanarea și compromisul (în această ordine de preferință). După cum am mai arătat, stilul de forțare este cel mai puțin eficace deoarece deteriorează relația și generează *opoziția ascunsă*.

Stilul de colaborare ține cont atât de elementele în conflict, cât și de relație. Folosind stilul de colaborare, încercăm să rezolvăm conflictul printr-un dialog caracterizat prin empatie și asertivitate, astfel încât vor fi avute în vedere nevoile și percepțiile ambelor părți. Relația este menajată sau chiar îmbunătățită. Nu orice conflict se poate rezolva în acest mod, fie pentru că nu este disponibil timpul necesar, fie pentru că problemele în conflict sunt ireductibile.

Situațiile potrivite pentru aplicarea acestui stil sunt:

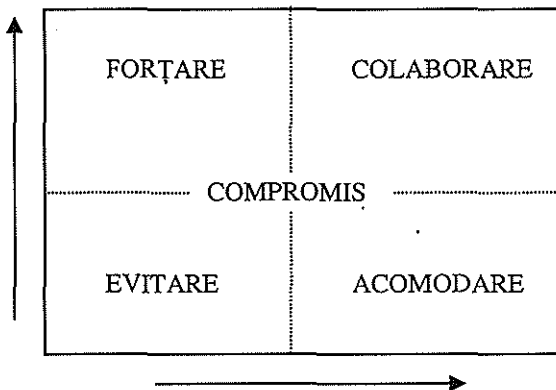
- când interesele ambelor părți aflate în conflict sunt foarte importante și se caută prin colaborare o soluție integrativă;
- când compromisul este insuficient și trebuie găsită o soluție de a câștiga mai mult;
- dacă managerul nu-și poate permite să cedeze;
- atunci când este nevoie de o soluție pe termen lung.

Am reprezentat în figura 9.1 o diagramă care sumarizează principalele trăsături ale diferitelor stiluri de abordare a conflictului, având drept componente:

² P. Jordan, A. Troth – „Emotional intelligence and conflict resolution: implications for human resource development“, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 4, No.1, 2002, pp. 62-79.

- Pe ordonată, preocupare pentru satisfacerea propriilor nevoi, nevoia de afirmare, tendința de impunere, dominare. Managerul consideră importantă rezolvarea sarcinilor, nu relațiile cu oamenii.
- Pe abscisă, preocuparea pentru satisfacerea nevoilor celui alt. Managerul consideră importanți oamenii și relațiile cu ei, colaborarea.

Preocupare pentru satisfacerea propriilor nevoi, pentru ceea ce este de făcut concret



Preocuparea pentru satisfacerea nevoilor celui alt, pentru oameni și pentru relațiile cu aceștia

Figura 9.1. Diagrama stilurilor de abordare a conflictelor

Nu există stil bun și stil rău, ci, după cum am văzut, este important pentru manager să folosească stilul adecvat situației, obiectivelor sale și potrivit caracteristicilor celui cu care se află în conflict.

9.3. Câteva tehnici de abordare a conflictului

Atitudinea cu care abordăm procesul de rezolvare a conflictului este determinantă pentru cum va decurge procesul: dacă ne așteptăm să avem o discuție neplăcută și avem o stare emoțională în ton cu aceste așteptări, aproape sigur aceasta se va întâmpla. Dacă însă avem o atitudine pozitivă, avem încredere în soluționarea corectă și amiabilă a conflictului, foarte probabil că așa va fi.

9.3.1. Tehnica XYZ

Pentru a reduce din emoțiile negative generate de starea conflictuală, este recomandabil ca descrierea problemei conflictuale să se facă după următorii pași:

- X – comportamentul care a generat starea;

- Y – consecințele comportamentului;
- Z – sentimentele celor implicați în conflict.

Să vedem, în continuare, cum se aplică tehnica XYZ în diferite situații.

Aplicarea tehnicii în inițierea rezolvării conflictului

Cu cât abordăm conflictul mai devreme, încă din stare latentă, cu atât este mai bine deoarece stările emoționale nu ne domină și le putem analiza și înțelege, putem să ne folosim și gândirea rațională. Suntem în măsură să abordăm conflictul în mod logic, chiar pe baza unui plan prestabilit.

Momentul în care deschidem discuția și etapele pe care le parcurgem își au și ele importanța lor. Concret:

- Începem cu solicitarea ca cealaltă parte să ne ajute să rezolvăm situația conflictuală; nu așteptăm cu discuția până ce „fierbem” de iritare.
- Descriem problema după modelul XYZ (atenție la paralimbaj, mimică, gesturi) și îl lăsăm pe interlocutor să reacționeze. Dacă recunoaște că există problema descrisă, putem începe rezolvarea ei.

De exemplu, putem spune: „atunci când întârzii la birou (X)... colegii trebuie să-ți preia responsabilitățile, ceea ce perturbă munca lor (Y)... și aceasta îi face să se simtă tratați inechitabil (Z)...”. Secvența X, Y, Z poate fi permutată, începându-se, de exemplu, cu sentimentele (Z) și continuându-se cu comportamentul (X) și consecințele (Y).

Dacă interlocutorul nu recunoaște că există o problemă, reluăm secvența XYZ reformulând argumentele, deoarece nu putem rezolva conflictul până când interlocutorul nu este conștient că situația conflictuală există.

Dacă recunoaște existența stării conflictuale, dar nu dorește să o rezolve, apelăm la interese comune, ale grupului, organizației, făcându-l să înțeleagă beneficiile pe care rezolvarea le-ar aduce lui și celor din jur. Încercăm să ajungem la o înțelegere în legătură cu o acțiune ce trebuie îndeplinită pentru a rezolva conflictul. Colaborăm, oferim sprijinul.

Sarcasmul și enervarea sunt contraproductive. Nu ridicăm vocea (decât ca mijloc de impresionare, dacă decidem că ar fi util). Arătăm persoanei că îi înțelegem sentimentele. Spunem ceva pozitiv, reafirmăm dorința de a rezolva problema. Dacă suntem într-o stare emoțională pe care nu ne-o putem controla, dezvoltăm acest fapt interlocutorului.

Aplicarea tehnicii ca reacție atunci când suntem abordați pentru rezolvarea conflictului

Dacă noi suntem abordați într-un mod inadecvat, putem apela la tehnica XYZ. Începem prin a asculta cu atenție. Punem întrebări până când înțelegem clar

care este problema, evitând să reacționăm prematur. Parafrazăm ceea ce am înțeles. Stabilim împreună cu interlocutorul, clar, coordonatele XYZ. Este important să înțelegem situația conflictuală corect și în același mod sub toate aspectele: X, Y și Z.

Parafrizarea nu înseamnă că suntem de acord cu punctul de vedere al interlocutorului, ci doar că am luat cunoștință de el, că am înțeles corect care este nemulțumirea. Acceptăm ceea ce considerăm ca fiind adevărat, corect, cu ce suntem de acord. Chiar dacă nu suntem de acord cu motivele, cu un lucru tot trebuie să fim de acord: percepția celuilalt, faptul că el vede lucrurile într-un mod diferit de al nostru.

Recunoașterea chiar și parțială a propriilor erori de percepție sau a greșelilor de comportament nu ne generează un sentiment plăcut, dar cu cât insistăm mai mult în a ne susține inocența sau „dreptatea”, cu atât rezolvarea conflictului va dura mai mult. Recunoașterea chiar și a unei greșeli minore ne poate spori credibilitatea, deci puterea în rezolvarea conflictului.

În continuare, solicităm și furnizăm soluții alternative care să conducă la rezolvarea conflictului. Manifestăm preocupare pentru problema celuilalt și încercăm să evităm intervenția sentimentelor negative. Împreună căutăm o soluție satisfăcătoare, stabilim acordul pentru schimbarea necesară, un plan din care să rezulte responsabilitățile fiecărei părți.

Intervenția celei de-a treia părți

Dacă acționăm în calitate de mediator al unui conflict între subordonați, putem începe prin a discuta separat cu fiecare dintre cei implicați în conflict (dacă discrepanțele sunt foarte mari sau cei implicați nu au discutat încă) sau împreună. Facem astfel ca fiecare dintre părți să-și exprime nemulțumirea după modelul XYZ. Este util chiar să le aibă scrise dinainte.

Ca mediator, nu decidem a cui este vina, ci sumarizăm problema în conflict, influența ei asupra muncii, consecințele ei emoționale. Putem interveni pentru a clarifica, pentru a face părțile conștiente de situație și implicații.

Facem ca ambele părți să sugereze soluții, alegem alternativa care îmbină cel mai bine interesele fiecăruia cu cele ale organizației. Cădem de acord asupra acțiunilor de urmat și a modului de urmărire (stabilim o întâlnire ulterioară). Ne asigurăm de acordul tuturor părților.

Majoritatea oamenilor doresc să fie rezonabili. A-l face pe celălalt să fie de acord că „suntem rezonabili” în abordarea conflictului este un punct câștigat în rezolvarea conflictului.

Câteva reguli de ordin general menite să reducă starea emoțională din situațiile conflictuale sunt:

- Să nu îi spunem niciodată interlocutorului „nu te enerva“, ci să-l încurajăm să ne spună ce anume îi determină starea.
- Să folosim întrebări deschise și să ascultăm empatic.
- Să facem referiri exclusiv la problema în conflict, nu la persoană.
- Să evităm umilirea interlocutorului, mai ales de față cu martori.
- Să nu aducem acuzații decât dacă suntem absolut siguri de ele.

Pentru detalii privind tehnici și tactici de abordare a stărilor conflictuale determinate de critică vă recomandăm să apelați la lucrări de specialitate³.

9.3.2. Negocierea pe bază de principii

Cuvântul „negociere“ are adesea conotații negative pentru că sugerează o acțiune prin care „unul pierde și altul câștigă“, ca urmare a unei „lupte“ stresante, conflictuale, generatoare de emoții negative. Atingerea unui acord între două părți în dispută prin negociere poate fi însă abordată și în alte feluri, în afară de modul competitiv (modul clasic, în care unul pierde pentru ca celălalt să câștige). Acestea sunt:

- Negocierea colaborativă, în cadrul căreia sentimentele sunt avute în vedere, se fac concesii pentru a evita conflictul ireductibil, dar nici o parte nu este complet mulțumită.
- Negocierea pe bază de principii, care urmărește ca toți să câștige, prin negociere asupra intereselor fiecărei părți, nu a pozițiilor adoptate.

În lipsa competențelor emoționale, părțile vor tinde să adopte negocierea competitivă și, eventual, negocierea colaborativă. Acestea presupun, în principal, o bună pregătire în vederea negocierii, un plan bun de desfășurare a argumentației, ofertelor și concesiilor și cunoașterea unor tehnici de negociere. Părțile în conflict vor încerca să-și ascundă emoțiile sau să le folosească cu scop de manipulare într-un proces orientat spre obținerea unor avantaje cât mai mari.

Ne vom referi în continuare la negocierea pe bază de principii, care recunoaște prezența emoțiilor ca pe ceva normal și, implicit, le are în vedere ca pe un factor în procesul de negociere.

³ H. Cornelius, S. Faire – „Știința rezolvării conflictelor: fiecare poate câștiga“, Ed. Știință & Tehnică, București, 1996; H. Weisinger – „The power of positive criticism“, AMACOM, New York, 2000.

Negocierea pe bază de principii are la bază câteva reguli care țin cont de importanța emoțiilor în abordarea situațiilor conflictuale din cadrul negocierii și pe care le menționăm în continuare.

Separarea oamenilor de problemele care se negociază

Separarea oamenilor de problemele care se negociază presupune să tratăm distinct și să acordăm atenție la fel de mare la tot ceea ce este legat de omul implicat, pe de o parte, și de problemele în discuție, pe de altă parte. Pentru aceasta, este recomandabil să:

- Discutăm despre cum vede fiecare (noi și interlocutorul) problema.
- Ascultăm pentru a înțelege; să vorbim pentru a fi înțeleși; să spunem despre noi ceea ce avem de spus, nu despre interlocutor.
- Nu deducem intențiile partenerului de negociere ca o rezultată a temerilor noastre.
- Nu îl învinuim pe interlocutor de problemele noastre.
- Îl implicăm în procesul de găsire de soluții.
- Identificăm și înțelegem emoțiile noastre și ale partenerului de negociere; să le acceptăm și să le luăm în discuție; să ne controlăm impulsurile emoționale.
- Stabilim o relație de lucru.

Managerul inteligent emoțional știe că ceea ce are de „înfruntat“ în negociere sunt problemele, situațiile, comportamentele, nu oamenii în sine.

Concentrare asupra intereselor, nu a pozițiilor

În spatele pozițiilor divergente se află două categorii de interese:

- compatibile, care nu vin în conflict și
- incompatibile, conflictuale.

Interesele din spatele pozițiilor adoptate trebuie cunoscute înainte de a trece la identificarea unei soluții.

Este clasic exemplul celor două surori care trebuie să împartă o portocală. În mod „normal“, am tinde să spunem că este corect ca portocala să fie tăiată în două și fiecare dintre surori să ia câte o jumătate. Dar pentru ce vor cele două surori portocala, ce interese au? Poate că una vrea miezul portocalei pentru a-l mânca, iar cealaltă vrea coaja pentru a o pune în prăjitură. Știind aceste lucruri, împărțirea se va face altfel, iar mulțumirea celor două surori va fi „întreagă“.

Interese puternice sunt generate de nevoile umane de siguranță, bunăstare economică, de apartenență, de recunoaștere, de control asupra propriei vieți etc. Din această multitudine de interese este imposibil să nu găsim și interese pe care să le putem satisface fără a reduce din ceea ce obținem fiecare.

Dacă ne lipsesc unele competențe emoționale, în special cele de autocunoaștere și de autocontrol, vom tinde să ne focalizăm asupra a ceea ce ne „desparte“, asupra a ceea ce „nu merge“, „este diferit“. Aceasta are ca urmare generarea unui grup de emoții negative ca, de exemplu, nemulțumirea, revolta, ura, mânia etc. Dacă însă ne focalizăm asupra a ceea ce ne „apropie“, ce ne „leagă“, „ne este comun“, emoțiile sunt foarte probabil pozitive (de exemplu, mulțumire, plăcere, satisfacție, încredere), realizăm un mult mai bun punct de plecare în abordarea problemelor aflate în conflict, asupra a ceea ce ne „desparte“.

Identificarea de opțiuni și găsirea de soluții reciproc avantajoase

Înainte de a începe negocierea, după ce s-au clarificat care sunt punctele de vedere ale celor implicați, care sunt interesele și ce ar dori fiecare să se întâmple, se va trece la elaborarea de soluții alternative. Nu este indicată cantonarea într-o singură variantă, mai ales dacă aceasta nu satisface în totalitate cerințele părților, deoarece aceasta ar crea învingători și învinși. De ambele părți trebuie să se vină cu propuneri plauzibile care să țină cont de interesele fiecăruia și, în măsura posibilului, de cerințele acestora. Câteva recomandări de ordin general sunt să:

- evităm judecata prematură sau căutarea unui singur răspuns;
- separăm acțiunea de generare de soluții, de cea de decizie privind soluția care se adoptă;
- lărgim aria opțiunilor privind de pe poziții diferite, sub unghiuri diferite, problema în conflict;
- lărgim limitele înțelegerilor propuse introducând în negociere și alte elemente;
- folosim interesele complementare (coaja și miezul portocalei din exemplul anterior);

Tot acum trebuie finalizată, de comun acord, lista cu criteriile corecte, cinstite, obiective, care se vor aplica în alegerea între alternativele generate.

Insistarea pentru folosirea de criterii obiective

Dintre alternativele indicate ca soluții posibile pentru situația care se negociază se va alege una care să satisfacă cât mai multe dintre criteriile stabilite deja de comun acord ca fiind corecte, cinstite, obiective.

Exemple de criterii obiective sunt:

- prețul pieței;
- costul;
- norme profesionale sau morale;
- judecata științifică,
- tradiția;
- reciprocitatea;
- imparțialitatea.

Pot fi avute în vedere și metode obiective de tipul: „unul taie, celălalt alege“, șanse de câștig egale, se face cu schimbul, se trage la sorți, lăsăm pe altcineva să decidă.

9.4. Managementul mâniei

Mânia este rezultatul unei stări conflictuale între ceea ce dorim/așteptăm și ceea ce se întâmplă în realitate. De exemplu, atunci când ne simțim amenințată satisfacerea nevoilor, când ne considerăm victime ale unor situații care ne scapă de sub control, devenim mânioși. Mânia este reacția emoțională normală care are rolul de a ne determina să facem ceva în legătură cu satisfacerea nevoilor și obținerea controlului situației⁴. Să recunoaștem că, indiferent de munca pe care o desfășurăm, aceste situații ne sunt bine cunoscute.

Munca este o primă modalitate prin care, la locul de muncă, ne exprimăm pe noi înșine, interesele pe care le avem, abilitățile, preferințele, creativitatea. Este și calea prin care ne validăm stima de sine. Succesul la locul de muncă se traduce într-un sentiment de mulțumire de sine. Insuccesul generează sentimentul opus. Munca este și mijlocul prin care ne putem satisface nevoile biologice și psihologice, incluzând aici și nevoile de recunoaștere, de apartenență, de autodezvoltare.

Munca fără sens, fără scop generează sentimente de mânie, de disperare.

⁴ Aprofundarea acestui subiect poate fi găsită în cartea lui H. Weisinger – „Anger at work“, William Morrow & Co, New York, 1995.

9.4.1. Aspectele mâniei

Mânia integrează cinci dimensiuni corelate între ele și care operează simultan:

- gândirea, cogniția – ce gândim în acel moment;
- emoția – starea de agitație, de nemulțumire, de iritare pe care o generează mânia;
- comunicarea – modul în care ne exprimăm verbal starea pentru a o face cunoscută celor din jur;
- afectul – cum percepem lumea din jur când suntem în această stare,
- comportamentul – cum acționăm când suntem mânioși.

Persoanele inteligente emoțional reușesc să transforme mânia dintr-o experiență negativă într-una pozitivă, știind cum să se folosească de fiecare dimensiune pentru a genera rezultatul pozitiv.

Dintre competențele emoționale, grupul de competențe care constituie conștiința de sine este primul la care se face apel și este și elementul determinant pentru modul în care reușim să ne controlăm starea de mânie și/sau să intervenim privitor la starea emoțională a interlocutorului mânios.

Conștiința de sine ne ajută, în primul rând, să ne dăm seama că suntem pe cale de a deveni mânioși, iar dacă starea este deja instalată, ce impact are ea asupra celor din jur. Ne furnizează informație valoroasă necesară pentru a decide asupra căii optime de acțiune. Pentru a obține această informație, trebuie să acordăm atenție modului în care simțim, acționăm și gândim în această situație. Să ne „ascultăm” gândurile, să ne urmărim reacțiile, schimbarea vocii, gesturile. Apoi să ne punem întrebarea dacă aceste reacții sunt *utile și conforme cu interesele noastre* sau dimpotrivă, conduc spre ceva nedorit.

9.4.2. Efectele mâniei și rolul competențelor emoționale

Sentimentele, emoțiile, sunt o latură importantă la locul de muncă. Ele nu trebuie neglijate, ci abordate cu competență. În contextul conflictului, aceasta înseamnă să:

- ne conștientizăm propriile sentimente și emoții;
- decidem asupra oportunității manifestării/exprimării lor;
- discutăm deschis emoțiile/sentimentele.

Este foarte dificil de menținut o relație productivă sau să lucrăm în echipă dacă sentimentele, pozitive și negative nu sunt comunicate. Deoarece toți avem sentimente și emoții, iar cele negative generate de conflicte ca, de exemplu, mânia, afectează negativ performanță în muncă, ele trebuie tratate cu atenție de către manager.

Starea de mânie afectează gândirea în sensul rigidizării ei și, de aceea, putem ajunge să nu evaluăm corect situația și să nu reacționăm în modul cel mai favorabil. Există numeroase tehnici care ne permit să ne păstrăm flexibilitatea mentală, un atribut atât de important atunci când lucrăm cu oamenii și dorim să obținem rezultate prin intermediul lor⁵.

Vital pentru capacitatea de a ne controla sentimentul de mânie este să ne limităm surescitarea fiziologică care însoțește mânia la un nivel moderat⁶, pentru a nu ne influența negativ modul în care gândim și ne comportăm. Mânia, ca orice stare emoțională, este contagioasă și se transmite de la o persoană la alta mai ales prin intermediul tonalității vocii, gesturi și prin mimica feței, putând afecta starea unui grup întreg. Managerul trebuie să fie conștient că, indiferent de motivul mâniei sale, această stare se transmite celor din jur, dacă o scapă de sub control. De asemenea, el trebuie să identifice dacă această stare există la interlocutor și să prevină molipsirea personală cu această stare sau, dacă este cazul, să încerce să i-o influențeze.

Mânia și orice stare conflictuală scăpată de sub control tind să distorsioneze procesul de comunicare. Pentru a preveni aceste situații, managerul inteligent emoțional va ști cum să asculte mânia altora și va putea să-și exprime propria mânie fără să escaladeze conflictul.

Trecem mai jos în revistă câteva modalități de combatere a comportamentelor neproductive recomandabile în situații conflictuale și pe care le puteți folosi pentru a vă analiza prin comparație propriul comportament:

- Punem întrebări până ne asigurăm că ambele părți au înțeles corect situația sub toate aspectele, inclusiv cel emoțional.
- Ignorăm unele remarci ostile dacă acestea nu au importanță pentru soluționarea conflictului. Dacă au importanță, le parafrazăm printr-o formulare pozitivă pentru a le înțelege sensul și ceea ce se află în spatele lor. Putem chiar solicita reformulări pozitive.
- Demascăm o tactică incorectă spunând că am observat-o.
- Vorbim calm și, la nevoie, ne folosim umorul, fără însă a jigni.

⁵ H. Weisinger – „Anger at work“, William Morrow & Co, New York, 1995, pp. 15-37.

⁶ Ibid. pp. 40-46.

- Când interlocutorul exprimă un punct de vedere cu care nu suntem de acord, în loc să începem disputa, solicităm să ni se explice de ce crede că lucrurile sunt așa.
- Facem solicitări de genul „Vă rog să-mi aduceți argumente pentru a vă înțelege mai bine“, „Vă rog să-mi spuneți cum m-ați înțeles“.
- Dacă ajungem într-un „punct mort“ de la care urmează în continuare doar exprimarea mâniei, fără a se mai putea lucra la rezolvarea conflictului, fie schimbăm subiectul, fie solicităm o pauză, fie stabilim să reluăm discuția altădată.

9.5. Asertivitate, pasivitate, agresivitate

Atitudinile pe care le avem față de cei din jur se pot materializa în trei categorii de comportamente: comportament asertiv, comportament pasiv și comportament agresiv. Aceste comportamente se bazează pe un mod caracteristic de a gândi și simți în legătură cu cei a căror țință este comportamentul nostru și, implicit, generează un set specific de emoții la aceștia.

Comportamentele au la bază un anumit mod de a ne percepe pe noi înșine și pe cei din jur. De exemplu, comportamentul asertiv se caracterizează prin crezul de tip: *eu sunt „OK“ - tu ești „OK“*. „OK“ semnifică imagine pozitivă, calități, valoare.

Dacă ne caracterizează atitudinea *eu sunt „OK“ - tu nu ești „OK“*, probabil vom avea un comportament agresiv. Dacă însă, dimpotrivă, credem că *nu suntem „OK“ - celălalt este „OK“*, vom avea probabil, un comportament pasiv.

9.5.1. Comportamentul asertiv

Asupra comportamentului asertiv al managerului am făcut deja câteva observații la sfârșitul Capitolului 3, unde am introdus și un exercițiu de evaluare a gradului de asertivitate. Între asertivitate și inteligență emoțională există o legătură în sensul că o persoană asertivă manifestă competențe emoționale specifice.

A avea un comportament asertiv înseamnă să facem față situațiilor care produc anxietate, să știm să ne exprimăm sentimentele, să solicităm sprijin, să cerem schimbarea unor comportamente și, pe de altă parte, să refuzăm solicitările nerezonabile. Să cerem ceea ce dorim într-un mod direct, deliberat și onest, mod care să exprime încrederea de sine, fără ca aceasta să pară abuziv sau

nepotrivit. Să ne exprimăm gândurile și sentimentele atunci când dorim să obținem ceva, într-un mod adecvat. Să facem față unui comportament agresiv într-un mod asertiv fără a deveni agresivi.

A fi asertiv înseamnă să fim în măsură să ne obținem drepturile, ceea ce merităm, fără a viola drepturile altora.

Atitudinea asertivă are la bază convingerea că:

- eu am nevoi și dorințe pe care vreau să mi le satisfac;
- tu și ceilalți aveți nevoi și dorințe pe care vreți să vi le satisfaceți;
- eu am anumite drepturi; la fel tu și ceilalți;
- eu am valoare prin ceea ce sunt și știu; la fel ai tu și au ceilalți.

Unele drepturi sunt stabilite prin lege, altele rezultă din standarde sau norme de comportament acceptate de societate la un moment dat. Astfel de drepturi sunt, de exemplu:

- dreptul de a avea opinii și de a ți le putea exprima, dreptul de a ți se asculta opiniile;
- drepturi de a avea nevoi și dorințe care pot fi diferite de ale celorlalți;
- dreptul de a solicita (dar nu impune) ca ceilalți să îți răspundă nevoilor și dorințelor;
- dreptul de a refuza o solicitare fără a te simți vinovat de aceasta sau a te considera egoist;
- dreptul de a avea sentimente și de a ți le exprima;
- dreptul de a face greșeli uneori;
- dreptul ca ceilalți să-ți respecte drepturile;
- dreptul de a ți se spune clar ceea ce se așteaptă de la tine;
- dreptul de a ști cum îți este evaluată munca;
- dreptul de a te aștepta la un anumit standard de calitate în munca celor din jur și de a critica munca celor din jur atunci când aceasta nu respectă standardele asupra cărora s-a convenit;
- dreptul de a fi consultat în luarea deciziilor care te privesc direct.

Scopul comportamentului asertiv este acela de a satisface dorințele și nevoile ambelor părți implicate în situație, în cea mai mare măsură posibilă.

Persoanele asertive au încredere în sine, gândesc pozitiv, nu se lasă speriate de alții și nu lasă pe alții să le controleze viața. Proiectează o imagine pozitivă, încrezătoare, prietenoasă și onestă. Câștigă respectul celorlalți.

Ca și comportament, se caracterizează prin aceea că pot fi onești din punct de vedere emoțional, pot să trateze direct, deschis și corect cu ceilalți și

să-i încurajeze spre un tratament reciproc în același mod. Îi tratează pe alții cu respect, dar fără teamă. Nu manipulează și nu disimulează.

Limbajul nonverbal se caracterizează prin: expresie pozitivă, relaxată, zâmbet, contact intermitent al privirii, voce caldă, plăcută, postură dreaptă.

Comportamentul asertiv ne oferă cea mai bună șansă de a rezolva o situație, chiar și conflictuală, în mod satisfăcător. Asertivitatea induce asertivitate la interlocutor, deci vom putea identifica, împreună, soluția optimă. Uneori poate să nu existe o soluție care să satisfacă ambele părți, dar, fiind asertivi, avem șansele cele mai bune de a găsi soluția care să se apropie cel mai mult de acest ideal.

9.5.2. Comportamentul pasiv (neasertiv)

Comportamentul pasiv provine, de regulă, din atitudinea de tip *eu nu sunt „OK” - tu ești „OK”*. Se materializează prin evitarea sau acomodarea la cerințele și nevoile celui alt, fără a ne susține propriile drepturi și puncte de vedere. Adoptarea unei astfel de atitudini reclamă autonegare și sacrificiu și este generată de faptul că:

- Vrem să fim plăcuți, nu ne cunoaștem propria persoană, nu gândim rațional despre noi înșine.
- Confundăm politețea cu pasivitatea sau confundăm pasivitatea cu a fi util celui alt.
- Facem confuzie între asertivitate și agresivitate și ne displace agresivitatea.
- Percepem pe ceilalți sau situațiile în care ne aflăm ca fiind amenințătoare, ne este teamă de consecințe neplăcute.
- Nu ne dăm seama că avem dreptul să fim asertivi.
- Nu avem formată deprinderea de a fi asertivi.

Comportamentul nostru de „pasivi” se caracterizează prin aceea că:

- Nu ne susținem drepturile sau o facem într-un mod ușor de trecut cu vederea.
- Ne exprimăm nevoile, dorințele, opiniile, sentimentele și convingerile într-un mod nesigur, defensiv, neîncrezător sau nu le exprimăm deloc.
- Tindem să negăm importanța lucrurilor care ni se întâmplă și uneori adoptăm atitudinea „nu este treaba mea”.

Limbajul nonverbal caracteristic este: ochi plecați, voce moale, gesturi de neajutorare, postură aplecată.

Efectele asupra noastră sunt: stres, umilință, nemulțumire, soluții și decizii de proastă calitate. Chiar dacă în primă instanță ne simțim mai bine deoarece, aparent, evităm conflictul, sentimentul de vinovăție și chiar ne

mândrim cu sacrificiile pe care le facem pentru ceilalți, pe termen lung ne vom simți neîndreptățiți, mai ales că se va tinde să se și profite de noi.

Când totuși ne revoltăm deoarece nu mai suportăm sau, pur și simplu, dorim să exprimăm un punct de vedere propriu, nu mai suntem luați în seamă. Stărnim la început mila celorlalți, apoi le inducem sentimentul de vinovăție (pentru că ne umilesc) sau indiferența, apoi iritarea. În final pierdem orice respect din partea lor și vor ajunge să nu mai vrea să aibă de-a face cu noi. Relația se deteriorează astfel sau se întrerupe.

La nivel de organizație, comportamentul pasiv al managerului poate conduce la:

- abordarea cu întârziere a problemelor conflictuale, doar în momentul în care se ajunge la starea de criză și emoțiile scapă de sub control;
- conflicte rezolvate nesatisfăcător pentru ambele părți, deci generarea de noi surse de conflict;
- evitarea sau amânarea luării deciziilor dificile și pierderea controlului asupra evoluției situațiilor;
- spirit de inițiativă redus;
- un climat emoțional, deși aparent calm, încărcat cu emoții negative, care fie conduc la izbucniri necontrolate, fie conduc la alienarea angajaților.

9.5.3. Comportamentul agresiv

Comportamentul agresiv provine din atitudinea *eu sunt „OK” - tu nu ești „OK”*. Managerii agresivi pretind, sunt duri, nepoliticoși, insistenți, folosesc orice mijloc, chiar și înșelăciunea, pentru a-și atinge obiectivele. Încalcă drepturile celorlalți pentru a obține ceea ce doresc.

Acest comportament apare deoarece acești manageri:

- percep situațiile și oamenii ca fiind o amenințare pentru ei;
- cred sincer că agresiunea este cea mai bună soluție;
- nu au formată deprinderea de a fi asertivi și nu au nici competențele emoționale necesare.

Este posibil ca acești manageri să fi fost anterior pasivi și acum au o reacție emoțională exagerată datorită emoțiilor disimulate anterior.

Comportamentele care îi caracterizează sunt:

- Își apără drepturile într-un astfel de mod încât violează drepturile celui alt.
- Ignoră sau minimizează importanța nevoilor, dorințelor, părerilor, sentimentelor, convingerilor celui alt.
- Își exprimă nevoile, drepturile, opiniile într-un mod neadecvat.

Limbajul nonverbal caracteristic este: privire rece, dură; vorbește cu voce tare și repede; folosește gesturi amenințătoare; postură de intimidare.

La acest comportament se răspunde de obicei prin supunere sau agresivitate. Astfel de oameni sunt evitați sau atacați.

Adoptând un comportament agresiv, vrem să lăsăm impresia că avem încredere în sine, dar, de cele mai multe ori, nu este așa și prin agresivitate căutăm doar să demonstrăm și să ne demonstrăm că suntem „OK” dacă îi învingem pe alții. Trebuie să câștigăm în fața cuiva pentru a ne demonstra valoarea în fața noastră și, deoarece adeseori trebuie să încălcăm drepturile celorlalți, ne simțim apoi vinovați, nemulțumiți, jenați.

Blamându-i mereu pe ceilalți trebuie să fim mereu în stare de alertă, să folosim multă energie cu ura, neîncrederea, răzbunarea, pedepsirea. Avem, probabil, probleme cu lipsa prietenilor, cu sănătatea, cu a fi agreeți de către cei din jur. Ceilalți s-ar putea să ne admire la început, dar apoi, cel mai probabil, ne dezavuează (fără să o spună), se simt mânioși, răniți, umiliți. Ne ocolesc sau se răzbună direct. Nu vor avea nici o inițiativă, se retrag, devenind pasivi, sau părăsesc colectivul, organizația.

Agresivitatea se propagă în organizație foarte rapid. Climatul emoțional de muncă este tensionat, domină frica, ura, nemulțumirea.

Femeile manager sunt adeseori agresive deoarece cred că în lumea afacerilor numai așa se poate învinge. Le spunem acestora că, pentru a dezvolta relații productive de durată cu cei din jur, pentru a le obține cooperarea, asertivitatea, nu agresivitatea este calea cea mai bună de a răspunde agresivității.

În concluzie, comportamentul asertiv este cel mai indicat pentru manager deoarece îi:

- cresc șansele de satisfacere a nevoilor reciproce;
- crește încrederea în propria persoană și în ceilalți;
- crește responsabilitatea asupra propriului comportament;
- crește spiritul de inițiativă;
- permite să-și folosească propria energie emoțională în mod eficace.

Uneori se poate manifesta comportamentul pasiv-agresiv, care este un comportament oscilant între cele două limite și provine din atitudinea *eu nu sunt „OK” - tu nu ești „OK”*. Poate apărea și dacă persoana folosește comportament pasiv, dar acumulează ostilitate și, la un moment dat, devine agresivă. Cel atacat nu înțelege ce se întâmplă. Relația se strică.

9.5.4. Cum să devenim asertivi

Nu există un singur răspuns la întrebarea „cum să devenim asertivi” într-o situație dată. Există însă unele principii generale pe care le vom aminti în continuare⁷.

Onestitatea emoțională (afectivă) cu noi înșine și cu ceilalți

Onestitatea emoțională este cea mai importantă componentă a asertivității. De ce însă nu suntem onești emoțional în multe dintre cazuri? Deoarece ne este frică de ce s-ar putea întâmpla dacă sunteți onești.

Pentru a depăși această frică, este bine să ne întrebăm care este cel mai rău lucru ce (ni) s-ar putea întâmpla și să pornim să judecăm de aici. Este acest lucru chiar atât de înspăimântător? Dacă da, ce șanse sunt să se întâmple acest „cel mai rău caz”? Poate este mai bine să se întâmple acum decât mai târziu. Poate aflăm în acest mod ceva ce nu știam înainte despre noi înșine, sau despre relația cu interlocutorul.

Dacă suntem pasivi, ne imaginăm că onestitatea va conduce la confruntare și „ne va cădea tavanul în cap”. Dacă suntem agresivi, ne imaginăm că onestitatea ar putea conduce la pierderea controlului și, tot așa, „ne va cădea tavanul în cap”.

Dar, de regulă, un comportament stimulează comportament similar la interlocutor, cu alte cuvinte, onestitatea stimulează onestitate. Discuția, chiar în situațiile conflictuale, poate avea loc pe baza informațiilor comune aflate în zona deschisă a spațiului interpersonal – „poate ai dreptate, poate nu, dar cel puțin vom ști exact cum stăm”.

A fi onest nu înseamnă să „aruncăm” cu adevărul în capul interlocutorului. Adevărul trebuie spus cu referire la propria persoană, cu explicarea punctului de vedere propriu, fără a ataca persoana interlocutorului, ci doar problema sau comportamentul care ne deranjează.

Trebuie să fim onești în legătură cu ceea ce este relevant pentru rezolvarea conflictului, mai ales când este vorba despre emoții. Să avem în vedere că toți suntem persoane emoționale, toți avem idei preconcepute, paradigme, sensibilități. Suntem „programați” mental de condițiile în care ne-am dezvoltat personalitatea, de moștenirea genetică.

⁷ Ken Back, Kate Back, T. Bates – „Assertiveness at work. A practical guide to handling awkward situations”, McGraw-Hill, London, 1991.

De la bun început decidem ce este și ce nu este „negociabil“

Un alt principiu care ne poate face să fim asertivi, dacă îl adoptăm, este acela de a decide de la bun început ce este și ce nu este „negociabil“ și de a rămâne intransigenți pentru ceea ce nu este negociabil. Să ne repetăm poziția ferm, calm, cu răbdare, politicos și cu preocupare pentru problema celuilalt, pentru nevoile și dorințele lui.

Să nu negăm persoana, ci o anumită cerere pe care nu putem să i-o satisfacem fără să abdicăm de la nevoile și dorințele noastre, de la cine suntem de fapt (doar dacă nu dorim să creăm imaginea unei persoane care se sacrifică). Ceea ce este negociabil negociem ca egali, stabilim împreună principii, generăm alternative. Întrebăm interlocutorul ce ar face în locul nostru.

Dacă interlocutorul se comportă agresiv și nu dorim să ne lăsăm influențați, să ne imaginăm că lui tocmai i s-a întâmplat ceva groaznic și că trebuie ca noi să fim aceia care ne păstrăm calmul. Ne controlăm starea emoțională, rămânem în starea mentală adecvată pentru a putea negocia de la egal la egal, ca parteneri, nu ca oponenți.

Asertivitatea nu ne garantează succesul, dar ne oferă șansa de a ajunge la soluția mutual acceptabilă. Chiar dacă nu vom putea rezolva definitiv problema, vom fi cel puțin siguri că am explorat toate posibilitățile. Aceasta creează terenul pentru o relație de durată.

Exercițiu de reflecție și autocunoaștere: Ce stil de abordare a stărilor conflictuale adoptați de obicei?

Cunoașterea stilului preferat de a reacționa în situații conflictuale ne permite, pe lângă autocunoaștere, și autocontrolul. Vom ști la ce să ne așteptăm, ce stiluri să experimentăm dacă ele nu ne vin la îndemână.

Vă propunem următorul exercițiu pentru a vă informa cu privire la modul în care tindeți să reacționați în situații conflictuale.

Citiți cele 15 afirmații de mai jos. În dreptul acelei afirmații în care vă recunoașteți propriul comportament încercuiți cele două cifre corespunzătoare din dreapta ei.

	A	B
--	---	---

1. Încerc să mențin cu orice preț armonia deoarece consider conflictul ca fiind dăunător.

1	1
---	---

2. Sunt preocupat în primul rând de oameni; rezultatele, productivitatea sunt mai puțin importante. De aceea ignor conflictele în încercarea de a-i face pe toți să se simtă bine.	9	1
3. Consider că obținerea de rezultate, atingerea propriilor obiective sunt mai importante decât problemele legate de oameni. Uneori trebuie să impun anumite lucruri pentru ca treaba să meargă bine.	1	9
4. Cred că oricine trebuie să aibă dreptul să-și exprime punctul de vedere, să fie ascultat cu atenție.	5	5
5. Oamenii și munca pe care o fac sunt la fel de importante.	9	9
6. Când cineva se ceartă, prefer să plec de acolo; mă feresc de orice situație care ar putea conduce la conflict.	1	1
7. Cred că menținerea armoniei, chiar dacă doar la suprafață, este necesară pentru relații bune și pentru a fi plăcut de cei din jur („Dacă nu poți spune ceva plăcut, mai bine taci“).	9	1
8. Dintr-un conflict cineva iese în pierdere; conflictul este o ciocnire între puteri și cel mai puternic câștigă. De aceea compromisul nu este posibil, nu este o soluție.	1	9
9. Într-un conflict sunt preocupat de a găsi soluții care să fie considerate acceptabile de ambele părți.	5	5
10. Consider că un conflict poate fi benefic dacă este tratat în mod deschis. Îmi place să joc cu cărțile pe față.	9	9
11. Nu mă interesează nici oamenii, nici productivitatea; nu vreau să mă implic în nimic, vreau să fiu lăsat în pace.	1	1
12. Conflictul deschis este ceva distructiv. Prefer să renunț decât să suport o astfel de situație.	9	1
13. Respect pe cel puternic și am încredere în judecata lui.	1	9
14. Pentru a evita o confruntare directă, prefer să folosesc metoda votului sau alte metode de compromis. Cred că nu atât calitatea soluției este importantă într-un conflict, cât o soluție agreeată de ambele părți.	5	5
15. Încerc întotdeauna să obțin un acord prin consens chiar dacă aceasta mi-ar lua foarte mult timp.	9	9

Notați suma cifrelor încercuite din coloana A, apoi din B, apoi calculați coordonatele X și Y împărțind cu N (numărul de afirmații pentru care ați încercuit cifrele din dreapta).

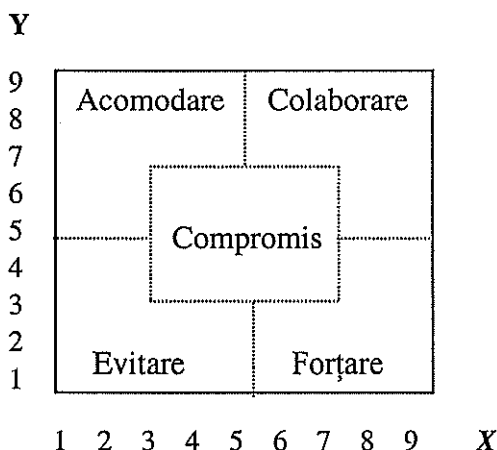
A = ____

B = ____

Y = A/N = ____

X = B/N = ____

Introduceți în grafic coordonatele obținute.



Dacă aveți un scor situat:

- în sectorul stânga-jos (în zona apropiată de coordonatele [1,1]), preferați stilul de *evitare*;
- în sectorul dreapta-jos (în zona apropiată de coordonatele [9,1]), preferați stilul de *forțare*;
- în sectorul din mijloc (în zona apropiată de coordonatele [5,5]), preferați stilul de *compromis*;
- în sectorul dreapta-sus (în zona apropiată de coordonatele [9,9]), preferați stilul de *colaborare*;
- în sectorul stânga-sus (în zona apropiată de coordonatele [1,9]), preferați stilul de *acomodare*.

„Nu ne putem controla în întregime viitorul, dar ceea ce devenim este în bună măsură rezultatul creației noastre.“

[?]

Capitolul 15

Dezvoltarea competențelor emoționale

De dezvoltarea competențelor emoționale presupune schimbări la nivel de modele de viață, de atitudini și obiceiuri, de mentalități. Spre deosebire de învățarea cognitivă, care înseamnă achiziție de informații, învățarea emoțională urmărește o „reprogramare“ a circuitelor neuronale. De aceea este nevoie de timp mai lung, procesul de învățare este neliniar, în lipsa practicii există riscul de revenire la vechile tipare. Procesul de învățare este caracterizat de „căderi“ și „reveniri“. Pentru dezvoltarea competențelor emoționale ale angajaților sunt necesare motivații puternice și sprijin semnificativ din partea organizației.

15.1. Dezvoltarea competențelor emoționale ca proces organizațional

În domeniul pregătirii manageriale este bine cunoscută nemulțumirea angajatorilor privind capacitatea sistemului universitar de a forma manageri performanți pentru situații reale complexe. Este acuzată de angajatori orientarea prea „academică“, focalizată pe competențe de specialitate. Într-adevăr, dezvoltarea cognitivă predomină față de dezvoltarea abilităților noncognitive. Acest lucru continuă să se întâmple, deși s-a demonstrat clar că succesul academic nu prezice succesul în carieră și că sunt necesare și alte forme de inteligență decât cea cognitivă pentru performanța în management și ca lider.

Desigur că prima întrebare pe care ne-o punem este dacă se poate dezvolta inteligența emoțională, dacă se pot „învăța” competențele emoționale. Cercetările în domeniu¹ demonstrează că da.

15.1.1. Se poate dezvolta inteligența emoțională?

Inteligența emoțională se poate îmbunătăți o dată cu creșterea în vârstă prin acumularea de experiențe emoționale, până pe la 50 de ani, după care rămâne constantă sau scade ușor². Se ajunge la ceea ce numim, de obicei, „înțelepciune”. Oamenii în vârstă sunt mai sensibili la emoțiile celor din jur și sunt mai responsabili din punct de vedere social.

În schimb, inteligența cognitivă crește până pe la vârsta de 18-19 ani după care începe să scadă, deteriorându-se puternic spre vârstele mai înaintate³.

Profilul inteligenței emoționale la bărbați și la femei diferă în oarecare măsură: femeile sunt mai conștiente de emoțiile proprii și ale celor din jur și se relaționează mai bine, în timp ce bărbații au mai mare încredere de sine și sunt mai competenți în abordarea situațiilor stresante imediate. Bărbații ar avea de câștigat dacă și-ar dezvolta empatia pentru a compensa sentimentul de independență uneori foarte accentuat⁴.

În calea dezvoltării inteligenței emoționale pot sta cel puțin doi factori care ridică bariere emoționale: lipsa de încredere și teama de a nu pierde controlul asupra situației. Sistemul de valori poate să constituie și el o barieră, cu atât mai mult, cu cât procesul de învățare nu este doar intelectual, de asimilare de cunoștințe, ci vizează sfere mai profunde ale sinelui. Competențele emoționale sunt învățate și perfecționate în primul rând prin descoperirea emoțiilor, trăirea și analizarea lor într-un mediu controlat, descoperirea avantajelor pe care informația emoțională le poate aduce gândirii.

¹V. Dulewicz, M. Higgs – „Emotional intelligence, a review and evaluation study”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 4, 2000, pp. 341-372; Studiu efectuat de Landmark Forum and Talent Foundation și raportat la adresa [www.trainingzone.co.uk], mai 2000.

²De exemplu, studii efectuate de MHS and Bucholdt Associates raportate sub numele „Emotional intelligence improves with age” [www.trainingzone.co.uk].

³Ibid.

⁴[www.trainingzone.co.uk] 14 septembrie 1999.

15.1.2. De ce succesul în management depinde de competențele emoționale

Managementul este, prin definiție, o activitate care presupune realizarea obiectivelor organizației cu ajutorul oamenilor și prin oameni. Oamenii sunt ființe emoționale care, înainte de a gândi, simt. Pentru a realiza sinergia eforturilor angajaților în direcția realizării obiectivelor organizației sunt necesare competențe manageriale care țin de interacțiunea cu angajații la nivel nu doar cognitiv, ci și emoțional. Orientarea managerului în condiții de incertitudine, într-un mediu în continuă schimbare, sub presiunea timpului, necesită folosirea de către acesta a experienței sale, experiență codificată sub formă emoțională. Are nevoie de intuiție și optimism, care sunt competențe emoționale.

Se știe că după o anumită vârstă competențele cognitive nu se mai pot dezvolta ci, dimpotrivă, se deteriorează. Pentru a crește performanțele angajaților, în această situație se poate conta doar pe creșterea eficienței lor pe baza experienței și informațiilor acumulate și a rutinei. Pe de altă parte, aceste atuuri, la un moment dat, devin puncte slabe deoarece pot sta în calea dezvoltării, schimbării, adaptării la nou. Competențele emoționale se pot dezvolta indiferent de vârstă și, prin urmare, acestea constituie o pârghie extrem de importantă în creșterea performanțelor organizației.

Se spune adesea că, pe baza competențelor cognitive, putem obține un loc de muncă. Obținem un post pe baza diplomei, iar notele mari constituie un plus. Învățământul, fiind structurat pe acumularea de cunoștințe, pe memorarea unor modele de gândire, pe evaluarea nivelului de reținere al acestora, va favoriza obținerea diplomei pe baza inteligenței cognitive, a capacității de a memora și raționa.

Toți obținem posturi dacă ne încadrăm în niște limite de inteligență cognitivă. Dar nu toți vom atinge performanțe deosebite care să ne asigure succesul în cariera aleasă. Acesta este dependent de un alt fel de inteligență, inteligența emoțională. Dacă ne gândim la persoanele pe care le cunoaștem și care au succes profesional, câte dintre ele s-au remarcat la școală sau la facultate prin note foarte mari? Indiferent ce acceptăm ca măsură a succesului, bogăția, notorietatea sau realizarea de obiective înalte, notele de la școală sau de la facultate obținute pe baza unor competențe cognitive nu sunt un bun predictor al succesului. Motivele sunt exact cele menționate mai sus și sunt redate grafic în figura 15.1.

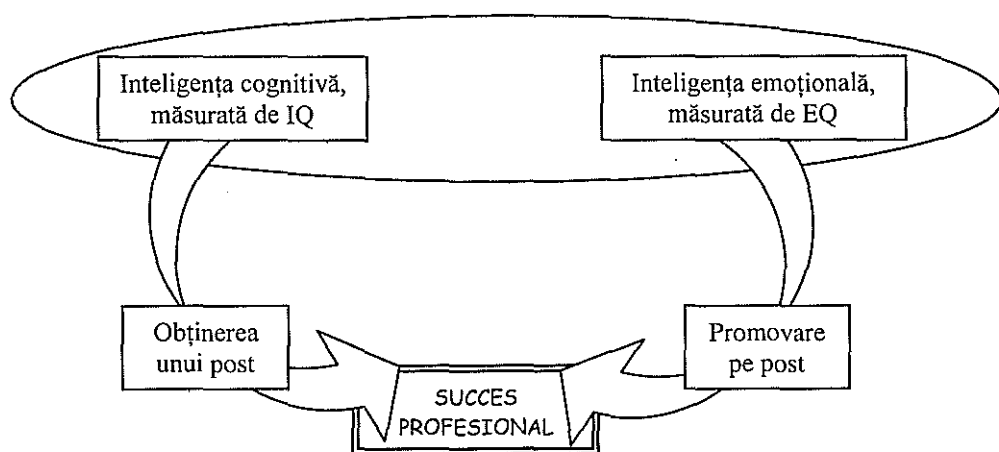


Figura 15.1. Factorii de care depinde succesul profesional

Nivelul competențelor emoționale depinde de potențialul moștenit genetic și de procesele de dezvoltare sau de inhibare la care am fost supuși prin experiențele de viață. Se pune întrebarea ce putem face acum, ca indivizi, ca manageri, ca grup sau organizație, pentru a crește șansele de succes?

15.1.3. Nevoia de motivație pentru inițierea procesului

Există trei motive pentru care o persoană ar putea dori să-și dezvolte competențele emoționale:

- sporirea eficacității la locul de muncă, în profesie, care este un obiectiv de dezvoltare profesională;
- dezvoltarea ca individ, care este un obiectiv legat de nevoia de creștere personală;
- obținerea capacității de a ajuta pe alții să se dezvolte, obiectiv corelat fie cu profesia, fie cu motivațiile personale.

Existența (inducerea) motivației angajatului de a se dezvolta și a motivației de a-și folosi competențele, emoționale sau de orice altă natură, sunt precondiții absolut necesare pentru atingerea performanței dorite.

Așa cum am arătat în Capitolul 6, pentru ca un angajat să fie performant el trebuie să *vrea* să facă, să *știe* cum să facă și să *aibă condiții* să facă. Cu alte cuvinte, pentru a asigura performanța, alături de motivație este nevoie ca sarcinile, funcțiile și rolurile pe care le are de îndeplinit angajatul să

se suprapună cât mai mult⁵ cu caracteristicile lui (cunoștințe, abilități, experiență, stil, interese, sistem de valori etc.) care trebuie să fie în concordanță și cu caracteristicile mediului organizațional. Zona de suprapunere între caracteristicile angajatului, cerințele postului și caracteristicile organizaționale (figura 15.2) trebuie să fie cât mai mare.

Dezvoltarea de durată a inteligenței emoționale la nivel de angajat și a organizației ca întreg trebuie susținută atât de o motivație internă, cât și de suportul organizațional vizibil și consecvent, integrat în toate sistemele de management al resurselor umane. Competențele emoționale trebuie să devină un element în sistemul de valori al organizației, să caracterizeze cultura organizației.

Motivația, odată stimulată, trebuie să fie direcționată și menținută. Pentru aceasta trebuie să existe proceduri și sisteme care să prevadă aceste aspecte și să recompenseze comportamentul dorit.

15.1.4. Inițierea procesului de dezvoltare a inteligenței emoționale

Șansele de succes ale oricărui proces de schimbare cresc dacă inițiativa pornește de sus în jos. Dacă inițiativa pornește dintr-un alt punct al organizației este necesar ca, în mod vizibil și consecvent, conducerea să sprijine acest proces.

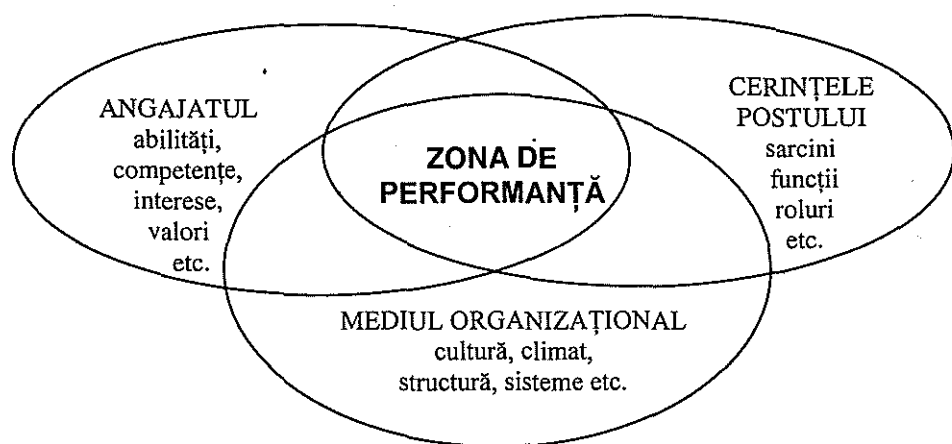


Figura 15.2. Nevoia de suprapunere între competențele angajatului, cerințele postului și condițiile favorabile pentru a avea un angajat performant, o dată ce acesta este motivat

⁵ Asigurarea unei suprapuneri cât mai bune se poate face prin procesul de recrutare și selecție de personal și/sau prin dezvoltarea profesională și socială a personalului.

Cine este de așteptat să aibă inițiativa pentru dezvoltarea competențelor emoționale ale organizației? Probabil aceasta va veni din cel puțin două direcții: din zona specialiștilor în managementul resurselor umane și/sau din zona managementului de la vârf.

Să presupunem că ne aflăm în cazul în care specialiștii de la resurse umane au inițiativa. Programul de dezvoltare de competențe emoționale trebuie fundamentat prin corelarea competențelor emoționale existente și dorite ale grupului de angajați vizați cu îmbunătățiri scontate într-unul sau mai multe din următoarele aspecte ale activității firmei:

- profitul obținut;
- calitatea relațiilor cu clienții (a relațiilor publice în general);
- vânzări realizate;
- loializarea clienților;
- loialitatea și moralul angajaților;
- climatul muncii, climatul de comunicare;
- inovarea și creativitatea etc.

Putem lua argumentele din literatura de specialitate⁶. Pornind de la o evaluare a competențelor emoționale ale angajaților la un moment dat și de la evaluarea și analiza corelației dintre comportamentul angajaților care au performanțe deosebite și competențele emoționale manifestate de aceștia, putem construi un argument în sprijinul nevoii de dezvoltare a competențelor.

Pentru ca procesul să conducă la dezvoltarea competențelor emoționale ale organizației, el trebuie să pornească de sus în jos deoarece competențele emoționale ale managerilor și cunoștințele pe care aceștia le au în identificarea și evaluarea competențelor emoționale la subordonați constituie o premisă necesară. De aceea este indicat ca proiectul de dezvoltare a competențelor emoționale să vizeze în primul rând grupul managerilor, având la bază analiza situației existente la acel moment.

Inițiativele de dezvoltare a abilităților emoționale au impact maxim dacă sunt gândite ca activități integrate de selecție, training, practicare, feedback, perfecționare și recompensare⁷. Participarea unui grup de manageri la un training poate fi considerată doar un început care, dacă nu este corelat cu alte acțiuni, își pierde utilitatea. Trebuie să ținem cont de faptul că dezvoltarea competențelor emoționale vizează sinele, paradigmele, modelele noastre de gândire în formarea cărora am depus efort psihic. Schimbarea lor înseamnă un

⁶ C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace“, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, Cap. 1.

⁷ C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace“, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, Cap. 4, 7, 8.

stres pe care organismul tinde să-l evite, ceea ce face ca acest proces să fie mult mai dificil decât, de exemplu, dezvoltarea abilităților de specialitate.

15.1.5. Etapele procesului de dezvoltare

Dezvoltarea inteligenței emoționale se supune aceluiași reguli și presupune aceleași patru etape ca și orice alt proces de dezvoltare organizațională. Le vom descrie pe scurt în continuare, urmând ca practicianul să apeleze, pentru detaliile de punere în practică, la bibliografia indicată⁸:

- Etapa 1 – pregătirea organizației pentru „schimbare” și definitivarea planului de „schimbare”.
- Etapa 2 – desfășurarea instruirii propriu-zise.
- Etapa 3 – transferul în practică a celor învățate și asigurarea menținerii comportamentelor însușite.
- Etapa 4 – evaluarea rezultatelor punerii în practică a noilor comportamente.

Pentru a preveni posibilele conflicte de interese sau înclinații spre subiectivism, este recomandabilă folosirea de experți consultanți din exteriorul organizației care să proiecteze și să coordoneze implementarea proiectului de dezvoltare a inteligenței emoționale a organizației. Este de dorit însă ca aceștia să pregătească și să folosească resursele de specialitate interne, de obicei localizate în compartimentul de management al resurselor umane, care vor continua monitorizarea procesului și după plecarea consultanților. Specialiștii interni vor fi aceia care vor implementa planul de menținere a nivelului competențelor emoționale atinse în urma activităților de dezvoltare.

Etapa 1

În etapa 1 se va realiza o evaluare a *nevoilor* organizației privind competențele care stau la baza obținerii performanțelor în domeniile de activitate care se doresc dezvoltate. Se merge până la defalcarea pe competențele necesare posturilor aparținând acestor domenii. Se va ține cont și de strategia generală și de cultura organizațională pentru a se realiza sinergia procesului de dezvoltare. Trebuie de la bun început găsit răspuns la întrebările:

- De ce este necesară dezvoltarea competențelor emoționale?
- Care sunt forțele care generează insatisfacția față de situația prezentă, ce problemă se dorește rezolvată prin dezvoltarea competențelor emoționale?

⁸ R. Boyatzis – „Developing emotional intelligence“, August 9, 2000, la: [\[http://ei.haygroup.com/resources/Library_articles/Developing%20Emotional%20Intelligence.pdf\]](http://ei.haygroup.com/resources/Library_articles/Developing%20Emotional%20Intelligence.pdf).

- Ce alte alternative există pentru rezolvarea problemei, ținând cont de faptul că un program de dezvoltare a competențelor emoționale necesită resurse financiare considerabile, timp, efort și implicarea suportului organizațional?

Pentru definirea situației, se poate folosi metoda analizei câmpului de forțe, prin care se vor identifica factorii ce susțin decizia de inițiere a programului de dezvoltare și pe cei care se opun. De asemenea, trebuie identificate avantajele și dezavantajele implementării unui astfel de program în cazul și situația particulară a organizației în discuție. Tot acum este important să se definească rezultatele care se așteaptă în urma desfășurării programului și cum vor conduce acestea la rezolvarea problemei cu substrat emoțional (creșterea performanței pe baza dezvoltării competențelor emoționale).

În etapa 1 se face și evaluarea competențelor angajaților vizați și li se va da acestora feedback privind diferența dintre starea prezentă și cea dorită. Pentru a sprijini motivarea pentru schimbare, se va încuraja stabilirea obiectivelor concrete de schimbare chiar de către angajații vizați.

Politicile și procedurile organizației trebuie să se alinieze dezideratului de dezvoltare. Acest deziderat trebuie corelat și cu sistemul de valori, cu interesele și motivațiile angajaților.

Pentru a evita descurajarea pe parcursul implementării proiectului de dezvoltare, angajații trebuie să fie informați despre cum se va desfășura procesul, la ce să se aștepte pe parcursul lui și în final.

Trecerea în etapa următoare se va face numai după evaluarea gradului de pregătire a organizației și a angajaților și confirmarea oportunității pentru această trecere. Cu cât nivelul inițial al inteligenței emoționale este mai redus, cu atât etapa 1 va fi mai lungă și mai complexă.

Stabilirea clară a obiectivelor programului de dezvoltare pe baza informațiilor culese, în mod corelat, la nivel organizațional și individual, este principalul produs al acestei etape. De exemplu, un obiectiv la nivel organizațional poate să fie îmbunătățirea imaginii publice a organizației prin prestarea unui serviciu de calitate către clienți. Obiectivele corelate, la nivel individual, pentru un specialist care lucrează în compartimentul „Relații cu publicul” pot fi: un autocontrol mai bun al propriilor emoții; dezvoltarea capacității de a empatiza, de a înțelege nevoile clientului așa cum le vede însuși clientul; folosirea tehnicii ascultării active în comunicarea cu clienții.

Obiectivele trebuie apoi transpuse în pași simpli de realizat și de evaluat, care să conțină și o componentă motivatoare.

Specialiștii care vor realiza procesul de dezvoltare trebuie ei înșiși să posede un înalt nivel de inteligență emoțională, pentru că doar așa vor putea

stabili relații suficient de apropiate cu participanții pentru ca aceștia să aibă încredere și să fie deschiși pentru dezvoltarea de noi comportamente.

Etapa a 2-a

În etapa a 2-a, în cadrul instruirii propriu-zise, este indicat să ținem cont de următoarele recomandări generale:

- Începem cu pregătirea motivațională a participanților pentru procesul de instruire pentru a dezvolta la aceștia convingerea că inteligența emoțională, competențele emoționale *pot fi dezvoltate*.
- Clarificăm de la bun început care sunt competențele vizate, de ce se doresc dezvoltate, cum se va realiza acest lucru și care sunt comportamentele care vor fi obținute.
- Acordăm atenție practicării repetate, în diferite împrejurări, în sala de studiu și la locul de muncă, a comportamentelor noi pentru a fi internalizate și a deveni obiceiuri.
- Acordăm în permanență feedback atât pentru facilitarea procesului de autocunoaștere, cât și pentru monitorizarea dezvoltării noilor competențe emoționale. Feedback-ul trebuie să confere participantului siguranță de sine, motivația de a continua.

Programul de dezvoltare trebuie să fie suficient de flexibil pentru a permite participanților să își stabilească obiective individuale în cadrul obiectivelor de dezvoltare generale și să își asume responsabilitatea unui program care să se potrivească cu nevoile lor și cu circumstanțele.

Etapa a 3-a

Etapa a 3-a trebuie să asigure transferul abilităților însușite de către participant în sală împreună cu instructorul, la locul de muncă în contextul real. Pentru aceasta, este necesar sprijinul tuturor începând de la șef până la subordonat sau coleg al celui instruit, eventual ajutorul unui mentor. Aceștia îl pot sprijini pe participant în a înțelege impactul noului său comportament, pot conduce la recunoașterea competențelor nou însușite. Este utilă și instituirea unui sistem de recompensare a efectelor noilor comportamente.

Menținerea noilor comportamente poate fi sprijinită și prin organizarea de seminarii de tip „follow up“, care să reia și să aprofundeze anumite aspecte, să reamintească anumite lucruri, să pună în practică la nivel superior cele învățate, să creeze cadrul pentru schimbul de experiență.

Cultura organizațională poate oferi contextul necesar aplicării noilor competențe, climatul necesar experimentării. În caz contrar se va reveni rapid la vechile comportamente.

Etapa a 4-a

În etapa a 4-a se evaluează dacă efortul de dezvoltare are efectele scontate imediate. Efectele se evaluează și la intervale de 6-12 luni, referitor la

nivel de competențe și performanțe corelate. Se urmăresc și eventuale efecte de altă natură, dacă acestea sunt corelate cu noile competențe.

Literatura de specialitate prezintă deja suficiente informații utile practicianului interesat în proiectarea și implementarea unui program de dezvoltare a inteligenței emoționale, precum și exemple concrete care pot fi folosite ca punct de plecare pentru specialiștii în resurse umane⁹.

15.2. Dezvoltarea inteligenței emoționale la nivel de manager

În cele ce urmează, vom aborda procesul de dezvoltare a inteligenței emoționale, prin prisma lucrărilor a doi practicieni renumiți, cu o considerabilă experiență în psihologia clinică experimentală și în psihologia organizațională: H. Weisinger¹⁰ și J. Segal¹¹; se poate apela și la lucrările lui S. Hein¹². Cărțile acestor autori sunt astfel scrise încât pot fi utilizate de oricine dorește să-și dezvolte, în mod autodidact, inteligența emoțională.

H. Weisinger reformulează definiția inteligenței emoționale ca abilitate a unui individ de a-și „folosi emoțiile în mod inteligent” în ghidarea comportamentului și a gândirii. Aceasta presupune abilitățile:

- de a percepe, evalua și exprima emoțiile;
- de a accesa sau genera sentimente la nevoie, atunci când acestea pot facilita înțelegerea sinelui sau a celor din jur (de a ne transpune, de a empatiza);
- de a înțelege emoțiile și a extrage din ele informație utilă;
- de a controla emoțiile pentru a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală.

Acțiunea de dezvoltare a inteligenței emoționale poate fi realizată la două niveluri (figura 15.3), nivelul al doilea fiind condiționat de primul. Aceste niveluri sunt:

- Nivelul intrapersonal¹³, adică dezvoltarea inteligenței emoționale *intrapersonale*, intrinseci a individului.

⁹ C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace“, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, Cap. 9-12.

¹⁰ H. Weisinger – „Emotional intelligence at work“, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

¹¹ J. Segal – „Dezvoltarea inteligenței emoționale“, Ed. Teora, București, 1997.

¹² S. Hein – „EQ for everybody: a practical guide to emotional intelligence“, Aristotle Press, Florida, 1996; cartea poate fi descărcată gratuit de la [http://eqi.org/eqe96_1.htm].

¹³ Termenul „intrapersonal” poate fi folosit interschimbabil cu termenul „personal”.

- Nivelul interpersonal, adică dezvoltarea abilității de folosire a inteligenței emoționale în relațiile cu cei din jur, inteligență care se mai poate numi și inteligență emoțională *interpersonală*.

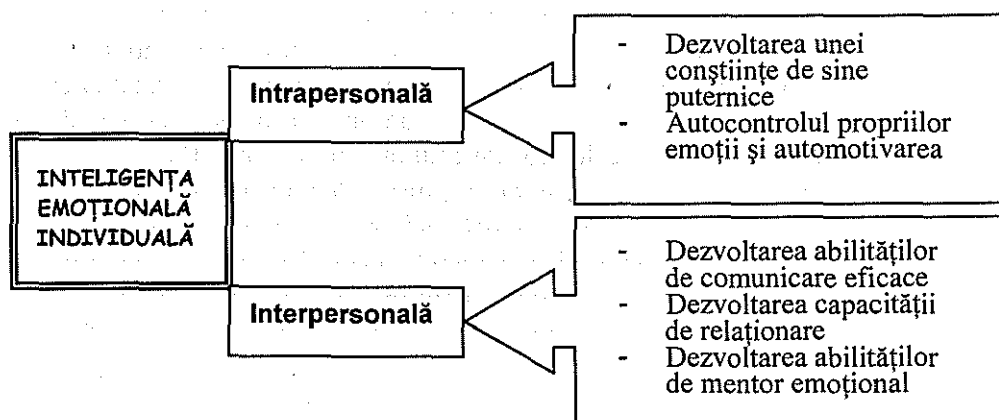


Figura 15.3. Strategia de dezvoltare a inteligenței emoționale individuale în concepția lui H. Weisinger¹⁴

Descriem succint aceste niveluri, dar, pentru activitatea practică de dezvoltare a inteligenței emoționale, vă recomandăm să apelați la lucrările menționate ale lui H. Weisinger și J. Segal. J. Segal se focalizează în special pe nivelul intrapersonal și pe contextul de familie și grup. H. Weisinger este preocupat în primul rând de contextul organizațional¹⁵.

15.2.1. Dezvoltarea inteligenței emoționale intrapersonale

Dezvoltarea inteligenței emoționale intrapersonale presupune: dezvoltarea unei conștiințe de sine puternice, autocontrolul propriilor emoții și automotivarea.

Dezvoltarea conștiinței de sine

Dacă suntem conștienți de gândurile, emoțiile și comportamentele pe care le manifestăm, precum și de modul în care acestea sunt percepute de către cei din jur, vom fi în măsură să ne coordonăm acțiunile astfel încât ele să lucreze în favoarea noastră. Cheia este abilitatea de a ne „cupla” la bogăția de

¹⁴ H. Weisinger – „Emotional intelligence at work”, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

¹⁵ Alte lucrări ale lui H. Weisinger de interes pentru practician sunt: „Anger at work”, William Morow & Co, New York, 1995 și „The power of positive criticism”, AMACOM, New York, 2000.

informații despre noi înșine. Aceste informații ne pot ajuta să înțelegem cum răspundem, cum ne comportăm, cum comunicăm și cum acționăm în diferite situații. Procesarea acestei informații determină conștiința de sine. Weisinger ne propune următoarele activități pentru a ne dezvolta conștiința de sine:

- Să examinăm cu atenție modul în care interpretăm și modul în care evaluăm lumea din jur și diversele situații. De asemenea, să identificăm ce așteptări avem față de propria noastră persoană, față de cei din jur și față de diferitele situații în care ne aflăm.
- Să ne „ascultăm” cu atenție simțurile deoarece acestea sunt surse bogate de informație. Această informație este adesea „metamorfozată” de percepție, iar percepția este determinată de atitudini. Distorsionările perceptuale constituie una dintre problemele majore. De aceea trebuie să încercăm să facem distincție între informația brută ce vine de la cele cinci simțuri și sentimentele, atitudinile sau concluziile pe care le tragem ca reprezentând „realitatea”.
- Să ne analizăm sentimentele. Ele sunt reacții emoționale spontane la interpretările pe care le facem și la așteptările pe care le avem. La fel ca și informațiile senzoriale, și acestea furnizează informație utilă pentru a înțelege de ce facem ceea ce facem, de ce simțim ceea ce simțim, de ce suntem așa cum suntem.
- Să încercăm să ne identificăm intențiile, preferințele, ce dorim să realizăm, ce ne mulțumește și ce nu etc. La fel ca și sentimentele, și acestea sunt greu de definit, dar, odată cunoscute ne pot ajuta în a ne coordona eforturile spre starea de bine. Adeseori, sentimentele pot fi negate sau ignorate. Intențiile pot fi confundate sau o intenție poate fi în conflict cu alta. Intențiile pot fi aparente și ascunse, atât de ascunse, încât uneori ne vine greu să înțelegem de ce facem ceea ce facem.
- Să acordăm atenție acțiunilor pe care le întreprindem, ce facem, cum facem și de ce facem. De asemenea, să observăm impactul acțiunilor noastre asupra celor din jur, reacțiile lor. Găsind răspuns la aceste întrebări putem să ne controlăm acțiunile, putem să le modelăm astfel încât să obținem de la cei din jur reacția dorită.

Autocontrolul propriilor emoții

Contextul emoțional, „istoria” noastră emoțională, care determină cum interpretăm ce se întâmplă (ce gândim și ce simțim despre ce se întâmplă), modificările fiziologice ce au loc în noi ca rezultat al emoțiilor (reacțiile organismului) și tiparele noastre comportamentale (stereotipiile) sunt cele care ne influențează reacțiile emoționale și nu acțiunile altora sau întâmplările în sine. De exemplu, la aceleași acțiuni și întâmplări putem reacționa diferit,

putem avea stări emoționale diferite, dacă au loc în contextul unui succes sau, dimpotrivă, al unui insucces, chiar dacă întâmplarea și contextul sunt necorelate. Diverși oameni (cu „istorii“ diferite) reacționează diferit în aceleași condiții. Dacă reușim să ne controlăm cele trei componente, cum gândim, cum reacționăm fiziologic și ce tipare comportamentale tindem să adoptăm, vom reuși să ne controlăm și stările emoționale, spune Weisinger. Pentru a ne controla propriile emoții, Weisinger ne recomandă următoarele:

- Să ne controlăm tiparele de gândire, stereotipiile, paradigmele. Gândirea „automată“ tinde să distorsioneze modul în care interpretăm realitatea.
- Să ne controlăm schimbările fiziologice asociate sentimentelor, stările de surescitare determinate de acestea (respirația, bătăile inimii, transpirația etc.). Putem face aceasta, o dată ce le conștientizăm prezența, prin tehnici de relaxare. Diminuarea reacțiilor fiziologice conduce la diminuarea stărilor emoționale care, în caz contrar, pot să ne depășească și să „preia controlul“.
- Să ne controlăm tiparele comportamentale, acțiunile pe care tindem să le facem în mod repetat ca răspuns la anumite situații, asociate cu anumite emoții. Putem face acest lucru, de exemplu, prin angajarea într-un dialog constructiv intern (intracomunicare), pregătit și învățat dinainte.

Motivarea se manifestă prin dispoziția pe care o avem de a depune efort într-o anumită direcție pentru un scop anume. În contextul inteligenței emoționale, motivarea se manifestă prin disponibilitatea de a ne folosi întregul sistem emoțional pentru a ne cataliza acțiunile și pentru a depăși obstacolele din calea acestor acțiuni.

Automotivarea

Automotivarea este al treilea deziderat al dezvoltării inteligenței emoționale intrapersonale. Sursele de energie pe care ne putem baza sunt: propria persoană, prieteni, familie, colegi, mentorul emoțional, real sau fictiv, mediul înconjurător, aerul, lumina, sunetele etc.

În cartea sa „Emotional intelligence at work“, Weisinger sugerează numeroase tehnici și exerciții care să ne ajute în dezvoltarea conștiinței de sine, în autocontrolul propriilor emoții și în automotivare pe parcursul realizării etapei de dezvoltare a inteligenței emoționale intrapersonale. Exemplele pe care le dă pot fi folosite ca modele de comportament inteligent emoțional¹⁶.

¹⁶ H. Weisinger – „Emotional intelligence at work“, Jossey-Bass, San Francisco, 1998, pp. 61-104.

15.2.2. Dezvoltarea inteligenței emoționale interpersonale

Cheia unor interacțiuni și relații de succes din care să beneficieze toți cei implicați este comportamentul inteligent emoțional. Inteligența emoțională ne va permite să recunoaștem și să răspundem la emoțiile și sentimentele altora, să ghidăm acele emoții spre o soluție productivă în orice situație și să folosim acele emoții pentru a-i ajuta pe alții să se ajute singuri. Weisinger focalizează procesul de dezvoltare a inteligenței emoționale interpersonale asupra dezvoltării:

- abilităților de comunicare eficace;
- capacității de relaționare;
- abilităților de mentor emoțional.

Dezvoltarea abilităților de comunicare

La baza oricărei interacțiuni se află comunicarea, verbală sau nonverbală. Dezvoltarea abilităților de comunicare eficace se referă la formarea următoarelor deprinderi:

- deprinderea de autodezvăluire;
- comunicarea asertivă;
- ascultarea activă;
- acordarea de feedback constructiv și reacția pozitivă la feedback-ul negativ;
- comunicarea în situații de grup.

Ceea ce este comun acestor abilități și are la bază inteligența emoțională este capacitatea de a sesiza și înțelege stările emoționale.

Dezvoltarea capacității de relaționare

Dezvoltarea capacității de relaționare cuprinde trei arii asupra cărora trebuie să ne îndreptăm atenția:

- identificarea și satisfacerea reciprocă a nevoilor (prin comunicare empatică);
- realizarea continuității relației în timp (comunicarea pentru menținerea relației odată formate);
- schimbul reciproc de informații privind sentimente, gânduri și idei (comunicarea de autodezvăluire).

După cum se poate observa, abilitățile de comunicare sunt factorul comun al unei bune capacități de relaționare.

Dezvoltarea abilităților de mentor emoțional

Abilitățile de mentor sunt o parte importantă a competențelor emoționale deoarece de ele poate depinde propagarea abilităților emoționale individuale în grup și organizație. Aceste abilități se referă la abilitatea de a-i ajuta pe cei din jur să-și controleze emoțiile, să comunice eficient, să-și rezolve problemele de natură emoțională, conflictele, să se automotiveze în procesul muncii. Weisinger recomandă următoarele căi de a-i ajuta pe alții să se ajute singuri:

- Să facem distincție între emoțiile celui alt și propriile noastre emoții (emoțiile sunt contagioase!), să evităm copierea comportamentului emoțional al celui alt, să nu „cădem în capcana” emoțiilor celui alt.
- Să folosim tehnici de reducere a stării emoționale a celui alt.
- Să îl ascultăm pentru a-l înțelege.
- Să îl ajutăm să-și stabilească obiective privind dezvoltarea competențelor emoționale și să-l ajutăm să le realizeze.

Modul concret în care se pot realiza aceste recomandări este detaliat în cartea citată anterior¹⁷.

15.2.3. Dezvoltarea competențelor emoționale pentru prevenirea relațiilor „toxice”

Dacă avem ca obiectiv îmbunătățirea relațiilor cu cei din jur, în particular a relațiilor cu subordonații, putem începe prin a face câteva lucruri, fără intervenția cuiva din exterior. De exemplu, putem întreprinde următoarele acțiuni privitor la competențele emoționale personale și interpersonale¹⁸:

Privitor la competențe emoționale personale

Putem recurge la reflecție, care să aibă ca scop:

1. Acordarea de atenție propriilor noastre reacții emoționale în diferite situații.
2. Analizarea și înțelegerea cauzelor care ne-au determinat acele reacții.
3. Căutarea de căi alternative de interpretare a unor situații care ne deranjează, ne afectează.
4. Găsirea de căi constructive pentru a face față sentimentelor negative latente.

¹⁷ Ibid. pp. 183-212.

¹⁸ R. Lubit – „The tyranny of toxic managers: applying emotional intelligence to deal with difficult personalities”, Ivey Business Journal, March/April 2004, [http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=475].

Cu cât alocăm mai mult timp acestei introspecții, cu atât avem mai multe șanse să ne dezvoltăm competențele emoționale interpersonale. Discutând cu un prieten de încredere despre cum pot fi interpretate reacțiile emoționale și comportamentul nostru, vom fi în măsură să găsim căile adecvate pentru crearea și menținerea de relații pozitive.

Privitor la competențele emoționale interpersonale

Putem recurge la:

1. Acordarea de atenție reacțiilor emoționale și comportamentului emoțional al persoanelor din jur în diferite situații.
2. Analizarea și înțelegerea cauzelor care au determinat acele reacții sau comportamente, eventual discutarea cu o a treia parte (neutră).
3. Căutarea de căi alternative de a face față unor situații care ne deranjează, ne afectează.
4. Observarea cu atenție a efectelor propriului nostru comportament asupra celor din jur.

În concluzie, un bun punct de plecare în dezvoltarea competențelor emoționale individuale este înțelegerea propriului sine, a ceea ce se „petrece” în noi, ce „ne spunem” în diferite situații, ce simțim în legătură cu propria persoană. Trebuie să medităm asupra a ceea ce se întâmplă în interiorul nostru pentru a putea înțelege ce se întâmplă în exterior. Sentimentele, emoțiile legate de ceea ce ni se întâmplă ne vor influența starea de spirit, predispoziția pentru a face sau nu ceva, motivația muncii. În interacțiunile cu cei din jur trebuie să dezvoltăm anumite comportamente, să învățăm noi deprinderi.

Lucrările lui H. Weisinger și J. Segal oferă, pe lângă o metodologie de dezvoltare a inteligenței emoționale individuale și exerciții practice, tehnici simple, exemple concrete, studii de caz comentate. Folosind această informație, putem face progrese în dezvoltarea competențelor emoționale la nivel de individ.

R. Wood și H. Tolley¹⁹ propun o metodă interesantă de dezvoltare a inteligenței emoționale individuale care pleacă de la autoevaluarea a cinci domenii pe care le consideră definitorii pentru inteligența emoțională: autoreglarea, conștiința de sine, motivația, empatia și abilitățile sociale. În ultimul capitol²⁰ autorii fac recomandări practice pentru continuarea perfecționării inteligenței emoționale.

¹⁹ R. Wood, H. Tooley – „Inteligența emoțională prin teste”, Meteor Press, București, 2005.

²⁰ Ibid. pp.129-141.

Dezvoltarea competențelor emoționale individuale contribuie la dezvoltarea inteligenței emoționale a organizației ca sistem integrat care depinde de performanța fiecărui subsistem, a fiecărui angajat și de relațiile dintre toate acestea. Managerii ca indivizi au un rol deosebit deoarece dezvoltarea competențelor emoționale trebuie să înceapă dinspre manageri spre subordonați.

Folosindu-ne competențele emoționale în modul în care ne relaționăm cu cei din jur, în modul în care conducem este un pas în formarea unei culturi organizaționale inteligente emoțional. Inteligența emoțională a organizației începe cu fiecare din noi.

Imaginați-vă cum ar fi să lucrați într-o organizație unde fiecare comunică cu înțelegere și respect, unde angajații își stabilesc obiective de grup și se ajută reciproc în realizarea lor, unde entuziasmul și încrederea reciprocă și față de organizație sunt un numitor comun. Este o utopie? Nu, este o posibilitate spre realizarea căreia putem tinde.

La sfârșitul capitolului veți găsi un exercițiu în două părți care vă va ajuta, în prima parte, să vă faceți o idee despre nivelul inteligenței emoționale pe care îl manifestați în prezent. Dacă nu sunteți mulțumit de punctajul obținut, puteți trece la a doua parte a exercițiului care vă va ajuta să identificați zonele în care trebuie să vă focalizați eforturile pentru a vă dezvolta competențele emoționale și dimensiunile pe care este necesar să le dezvoltați. De asemenea, veți putea face estimări asupra gradului de nevoie de dezvoltare pe fiecare direcție și strategia de schimbare recomandabilă.

15.3. Dezvoltarea inteligenței emoționale a grupului

Să presupunem că managerii organizației posedă competențe emoționale superioare. Vom analiza în continuare cum pot aceștia să contribuie la dezvoltarea competențelor emoționale ale grupului pe care îl conduc.

Dezvoltarea inteligenței emoționale a unui grup se poate realiza prin introducerea și respectarea unor norme, ghiduri de comportament, care să sprijine procesul de conștientizare de către grup a climatului emoțional, a stărilor emoționale, a ceea ce merge bine și a ceea ce trebuie îmbunătățit, a modului în care interacționează membrii grupului și cum decurge realizarea obiectivelor. Trebuie să se înceapă cu autoevaluarea, comunicarea deschisă, practicarea solicitării și acordării permanente de feedback, a primirii adecvate a criticii. Membrii grupului trebuie să fie pregătiți să facă față informațiilor negative, situațiilor critice. Ei pot apela la un vocabular comun care să exprime stările emoționale, la modalități de recunoaștere, acceptare și eliberare a emoțiilor negative fără a perturba munca. Acestea pot fi consfințite prin norme scrise sau doar păstrate ca obiceiuri specifice culturii grupului.

15.3.1. Utilizarea de norme

Există o serie de lucruri care trebuie făcute sau avute în vedere, aparent mărunte, dar care au efect major asupra climatului emoțional și al muncii în grup. Acestea pot fi cuprinse în norme, reguli, care să contribuie la dezvoltarea competențelor emoționale ale grupului. De exemplu, se pot institui norme care să îi stimuleze pe membrii grupului nu atât să caute armonia și să evite conflictele, cât să conștientizeze când armonia este falsă, când tensiunile nu se exprimă liber; nu atât să se placă între ei, cât să se respecte reciproc, să-și respecte opiniile.

Redăm în tabelul 15.1. exemple de norme care vin în sprijinul procesului de conștientizare a emoțiilor și în tabelul 15.2. norme care vin în sprijinul controlului emoțiilor²¹, norme care se pot folosi în procesul de dezvoltare a competențelor emoționale ale grupului.

Pentru exemplificări ale utilizării acestor norme în grupuri performante și în echipe din diferite firme din lume se poate consulta articolul menționat.

15.3.2. Folosirea dinamicii grupului: „suișurile” și „coborâșurile” din activitatea grupului

Un pas important în dezvoltarea inteligenței emoționale a grupului este acordarea de atenție momentelor dificile care pot apărea pe parcurs, în efortul grupului de a-și realiza obiectivele. Acestea se pot manifesta prin:

- Scăderea entuziasmului și energiei (semnalate prin afirmații de genul „Ce pierdere de vreme!”).
- Sentimente de descurajare și neputință („Nu se mai poate face nimic”).
- Sentimentul lipsei unui scop („Nu avem idee despre ce este vorba”).
- Discuții fără țel, neconstructive, unilaterale („Nimeni nu vorbește despre ceea ce se întâmplă în mod real”).
- Ședințe în care respectarea unei agende este mai importantă decât rezultatul ședinței („Ședința este «piesa» în care șeful spune și dreg”).
- Cinism și neîncredere („Știam că toată munca asta în grup este o porcărie”).
- Atacuri directe sau indirecte la persoană, bârfe, zvonuri.
- Blamarea conducerii sau a restului organizației („Dacă munca noastră este așa de importantă, de ce nu ne dau resurse mai multe?!”).

²¹ V.U. Druskat, S.B. Wolff – „Building the emotional intelligence of groups”, Harvard Business Review, March 2001, p. 87.

Tabelul 15.1.

Exemple de norme care vin în sprijinul procesului de conștientizare a emoțiilor

Norme pentru membrii grupului privitoare la:

- Alocarea de timp în afara muncii pentru cunoaștere reciprocă.
- Preocupare pentru starea emoțională a membrilor.
- Existența convingerii că, dacă s-a întâmplat ceva, aceasta a avut o cauză umană, că oamenii, înainte de a gândi, simt.
- Aflarea cauzelor, punerea de întrebări de tatonare și ascultarea empatică.
- Evitarea proceselor de intenție sau a interpretărilor negative, până la confirmarea lor.
- Exprimarea a ce gândim, cum simțim, ce credem.
- Cererea părerii membrilor tăcuți.
- Suspectarea deciziilor care se iau prea repede.
- Instituirea „avocatului diavolului” și a „avocatului îngerului”.

Norme pentru grupul ca întreg privitoare la:

- Alocarea de timp pentru analiza eficacității grupului.
- Admiterea și punerea în discuție a stărilor emoționale ale grupului.
- Comunicarea a ceea ce simțim în legătură cu grupul.
- Verificarea soluțiilor la care se ajunge.
- Sondarea opiniei clienților despre percepția lor privind activitatea grupului.
- Folosirea de etaloane pentru evaluarea calității muncii.

Norme pentru interacțiunea dintre grup și restul organizației:

- Să se conștientizeze grijile, preocupările și nevoile emoționale ale celorlalți din organizație.
- Să se aibă în vedere cine din afară poate influența capacitatea grupului de a-și realiza obiectivele.
- Să se discute aspecte legate de cultura și politicile organizaționale.
- Să se analizeze nivelul de armonizare dintre activitățile grupului și strategia organizației, dintre subcultura grupului și cultura organizației.

Tabelul 15.2.

Exemple de norme care sprijină controlul emoțiilor**Norme care sprijină controlul emoțiilor la nivel de individ sunt:**

- Stabilirea de reguli privind modul de identificare și criticare a comportamentului emoțional neadecvat.
- Creare unui mod de a atrage atenția asupra comportamentului neadecvat care să nu îl lezeze pe cel căruia i se atrage atenția.
- Sprijinirea membrilor ori de câte ori au nevoie, flexibilitate în abordări și acordarea de susținere emoțională.
- Validarea contribuției membrilor grupului.
- Protejarea membrilor grupului.
- Respectarea individualității și diferențelor.
- Respingerea desconsiderării sau umilirii unui membru al grupului.

Norme care sprijină controlul emoțiilor la nivel de grup:

- Alocarea de timp pentru discutarea problemelor dificile și a emoțiilor care le însoțesc.
- Găsirea de modalități creative de exprimare a emoțiilor în grup.
- Crearea de modalități creative de a recunoaște și reduce stresul și tensiunile în grup.
- Acceptarea emoțiilor membrilor atunci când acestea se manifestă.
- Manifestarea optimismului privind capacitatea grupului de a răspunde provocărilor privind performanța.
- Focalizarea asupra problemei de rezolvat fără a blama persoana implicată.
- Anticiparea problemelor și prevenirea lor, abordarea conflictelor în stare latentă.

Norme care pot contribui la controlul emoțiilor generate în interacțiunile dintre grup și restul organizației:

- Crearea de oportunități multiple de interacțiune cu exteriorul grupului, eventual cu alte grupuri, pentru crearea unei experiențe emoționale cât mai complexe.
- Preocuparea pentru nevoile emoționale ale altor grupuri.
- Acordarea de sprijin altor grupuri.
- Invitarea partenerilor de interes la diferite activități ale grupului.

Situațiile dificile, care pot să aibă un impact negativ asupra climatului emoțional al grupului, apar din motive cum sunt, de exemplu: lipsa unui scop comun clar, a rostului eforturilor; devierea de la obiectivele de performanță din cauza conflictelor interpersonale nerezolvate la timp; ostilitate, indiferență în relațiile de muncă; obstacole generate de mediul organizațional.

Ce se poate face în astfel de situații? Am putea încerca: să revedem normele de bază ale grupului și să identificăm care din ele nu sunt respectate în suficientă măsură; să facem posibile mici succese și obținerea de rezultate parțiale, pentru a realimenta încrederea și entuziasmul; să introducem noi informații, noi abordări pentru a rupe monotonia; să schimbăm componența grupului.

În contextul dinamicii grupului, dezvoltarea inteligenței emoționale a grupului urmează următorii pași generali:

- Evaluarea periodică de către fiecare membru al grupului a competențelor emoționale ale grupului, din propria perspectivă, pe o scară de la 1 la 10,
- Identificarea și evaluarea a ceea ce trebuie schimbat pentru a crește performanța echipei.
- Autoevaluarea competențelor emoționale de către fiecare membru, raportat la competențele găsite deficitare la nivel de echipă.
- Asumarea răspunderii individuale pentru îmbunătățirea a unul-două comportamente care să contribuie la procesul de schimbare constatat ca fiind necesar.

La nevoie, se poate face apel la un consultant de proces care să propună tehnici specifice.

Pentru a face față cu succes problemelor care apar pe parcurs legate de procesul muncii în grup, pentru a asigura dezvoltarea unui climat emoțional sănătos, care să fie pregătit să suporte situațiile generatoare de emoții negative fără ca performanța să fie perturbată, este necesar să conștientizăm și să înțelegem procesele ce au loc în cadrul grupului. Pentru aceasta, putem folosi fișe de observație pe baza cărora să căutăm răspunsuri la anumite întrebări (de exemplu, inventarul prezentat în tabelul 15.3).

Organizația poate fi privită ca un grup mai mare, cu o anumită structură și care își coordonează eforturile pentru realizarea unor obiective. Procesul de schimbare a organizației în sensul dezvoltării competențelor emoționale presupune ca primi pași, așa cum am mai amintit²²: descoperirea realității emoționale din organizație; un proces de ascultare la nivel emoțional din partea managerilor (investigație dinamică²³); agajarea unor discuții formale și informale deschise între manageri, cu privire la ceea ce „merge” și ceea ce „nu merge” în organizație.

Această etapă are ca obiectiv proiectarea unei strategii de dezvoltare a acelor competențe emoționale care lipsesc.

²² D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee – „Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business Review Press, Boston, 2002, p. 218.

²³ Ibid. p. 198.

Tabelul 15.3.

Fișă de observație**Fișă de observație privind următoarele aspecte:**

- Există „poticniri”, stagnări, pe parcursul desfășurării activității grupului? În ce etapă și ce a cauzat poticnirea? Cum s-a realizat ieșirea din această stare?
- Cine și ce rol și-a asumat? Au fost rolurile liber asumate sau sugerate de altcineva? De unde se observă că cineva își asumă un rol?
- A preluat cineva conducerea de la început? A continuat să rămână în acest rol? A preluat altcineva rolul? Cine, cum?
- A reușit grupul să se mențină concentrat asupra rezolvării sarcinii? Dacă nu, ce a provocat perturbația? Cine și cum a readus grupul la problema de rezolvat?
- Există membri care tind să domine? Cum procedează? A intervenit cineva ca acest lucru să nu se întâmple? Cum?
- Există membri timizi? Sunt sprijiniți de grup?
- Se tinde să se divagheze? Ce și cine cauzează aceasta?
- Se întâmplă ca cineva să atribuie altcuiva intenții neexprimate? Se face ceva în acest sens?
- Se „simte” prezența unor dușmăni? De unde se poate trage această concluzie?
- Manifestă careva desconsiderare, aroganță, tendința de a nu îl lua în seamă pe altul? Care este efectul? Intervine cineva pentru a corecta atmosfera?
- Există membri „grăbiți” cu îndeplinirea sarcinilor? Cum se constată acest lucru? Efectul este pozitiv (treaba este impulsionată) sau negativ (se pierde din vedere alternative mai bune)?

Crearea organizației inteligente emoțional este, până la urmă, responsabilitatea liderului. Liderul are impact puternic asupra climatului emoțional al organizației și în jurul lui se construiesc legende, istorioare, simboluri. Comportamentul liderului este imitat de către subordonați, chiar dacă aceștia ocupă posturi manageriale.

15.4. Instrumente și tehnici de evaluare a inteligenței emoționale

Până în prezent au fost propuse mai multe modalități de evaluare a inteligenței emoționale²⁴, mai mult sau mai puțin acceptate de comunitatea științifică, dintre care amintim, în continuare, pe cele mai cunoscute.

²⁴ N. Chastukhina – „Developing emotionally an intelligent organization: effective implementation and measurement process” – Antora Consulting Group, OSRA, 2003.
[<http://www.osra.org/2003/chastukhina.pdf>].

Inventarul competențelor emoționale (Emotional Competence Inventory²⁵)

Acest instrument a fost dezvoltat de Richard Boyatzis și Daniel Goleman și măsoară 20 de competențe organizate în patru grupe:

- Conștiința de sine - care se referă la autocunoașterea propriilor stări interne, a impulsurilor și la înțelegerea intuițiilor. Conține trei competențe: conștiința propriilor emoții, autoevaluarea corectă și încrederea în sine.
- Autocontrolul – se referă la capacitatea de a ne controla propriile stări interne, impulsurile și resursele interne. Conține șase competențe: autocontrolul, credibilitatea, conștiinciozitatea, adaptabilitatea, orientarea spre realizări și inițiativa.
- Conștiința socială – se referă la capacitatea de a conștientiza sentimentele, nevoile și preocupările celor din jur, la capacitatea de a dezvolta relații. Conține trei competențe: empatia, conștiința de grup și orientarea spre a servi.
- Abilitățile sociale – se referă la capacitatea de a induce reacția dorită la alții. Conține șase competențe: dezvoltarea celorlalți; competența de influențare și de lider; competența de management al conflictului; competența de a construi legături; competența de catalizator al schimbării; competența de a colabora și de a lucra în echipă.

ECI 360 oferă posibilitatea de a evalua punctele forte și limitările individuale, precum și competențele emoționale pe care trebuie să și le dezvolte individul pentru a face față cu succes obiectivelor sale de dezvoltare a carierei. Instrumentul este util în procesul de dezvoltare și mai puțin ca instrument în procesul de selecție sau de recompensare.

O descriere detaliată și solid fundamentată a acestui instrument se găsește în lucrarea lui F. Sala²⁶.

²⁵ [http://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.htm];

R. Boyatzis, F. Sala – „Assessing emotional intelligence competencies“, January 20, 2004; lucrarea poate fi găsită la:

[http://www.eiconsortium.org/research/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf].

²⁶ F. Sala – „Emotional competence inventory (ECI) – Technical manual“, Hay Group McClelland Center for Research and Innovation, June 2002,

[http://www-campus.uni-regensburg.de/material/EmotionaleK/ECI_grundtest.haygroup.pdf].

Inventarul coeficientului emoțional Bar-On (Bar-On Emotional Quotient Inventory²⁷)

Acest instrument a fost proiectat pentru a măsura o serie de caracteristici legate de inteligența emoțională care amintesc pe alocuri de răsăturile de personalitate. El constă din 133 de elemente. Oferă un scor general pentru inteligența emoțională și scoruri parțiale după cinci scări care cuprind mai multe subscări:

- Scara intrapersonală – măsoară părerea despre sine, asertivitatea, conștiința emoțiilor.
- Scara interpersonală – evaluează empatia, responsabilitatea socială și relațiile interpersonale.
- Scara de adaptabilitate – măsoară capacitatea de a fi ancorat în realitate, flexibilitatea și capacitatea de rezolvare a problemelor emoționale.
- Scara privind managementul stresului – evaluează toleranța la stres și autocontrolul impulsurilor.
- Scara stării de spirit – măsoară gradul de optimism și mulțumire.

Testul de inteligență emoțională Mayer-Salovey-Caruso (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT²⁸)

Acest test este destinat să evalueze capacitățile emoționale după cele patru ramuri ale inteligenței emoționale, așa cum sunt ele prezentate în modelul abilităților propus de Mayer și Salovey:

- Prima ramură, perceperea emoțiilor, este abilitatea de a percepe propriile emoții, emoțiile celor din jur, precum și emoțiile produse de stimuli ca pictura, muzica, literatura, coregrafia etc.
- A doua ramură, facilitarea gândirii, este abilitatea de a simți și folosi emoțiile în procesele cognitive.
- A treia ramură, înțelegerea emoțiilor, implică abilitatea de a înțelege informațiile emoționale, de a înțelege cum se combină și cum progresează emoțiile în cadrul tranzacțiilor relaționale.
- A patra ramură, managementul emoțiilor, este abilitatea de a fi deschis la sentimente, de a le modela la sine și la ceilalți pentru a promova înțelegerea și dezvoltarea sinelui și a celorlalți.

²⁷ [<http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>].

²⁸ [<http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.htm>]; [www.mhs.com].

Testul măsoară inteligența emoțională pornind de la abilitățile reale de rezolvare a problemelor de natură emoțională, spre deosebire de celelalte instrumente care măsoară inteligența emoțională pe baza autoevaluării subiective de către individ a propriilor caracteristici emoționale. Testul are 140 de întrebări.

Vedere de 360° asupra inteligenței emoționale (Emotional Intelligence View 360²⁹)

Acest test măsoară 17 competențe emoționale considerate de autorul testului, K. Nowack, ca fiind reprezentative pentru inteligența emoțională (tabelul 15.4).

S. Hein³⁰ sugerează câteva modalități de a „aprecia” inteligența emoțională a unei persoane „de la distanță”, după comportamentul verbal și nonverbal. Nivelul de inteligență emoțională, afirmă autorul, se manifestă prin mai multe dintre aspectele comportamentale prezentate în tabelul 15.5.

Domeniul evaluării și măsurării inteligenței emoționale se dezvoltă rapid sub presiunea interesului acordat de lumea afacerilor în contextul căutării unor factori de competitivitate pe o piață concurențială tot mai acerbă. Apar tot mai multe teste. Recomandăm practicianului interesat de acest domeniu să consulte informațiile aflate pe Internet. O trecere în revistă a stadiului tuturor metodelor de evaluare și măsurare a inteligenței emoționale, la nivelul anului 2001, s-a făcut în lucrarea lui M. Gowing³¹. Pentru momentul ianuarie 2004 situația este prezentată de R. Boyatzis și F. Sala într-o lucrare deja citată mai sus, studiul urmând să fie publicat într-o carte care abordează tematica măsurării³².

²⁹ K. Nowack – „360-degree feedback” în D. Langdon, K. Whiteside, M. McKenna (editors) – „Intervention resource guide: 50 performance improvement tools”, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999, pp. 39-46.

³⁰ S. Hein – „EQ for everybody: a practical guide to emotional intelligence”, Aristotle Press, Florida, 1996. [http://eqi.org/eqe96_1.htm].

³¹ M. Gowing, (Cap. 5) în C. Cherniss, D. Goleman (editors) – „The emotionally intelligent workplace”, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

³² G. Geller (editor) – „The measurement of emotional intelligence”, Nova Science Publishers, Hauppauge, N.Y. (în curs de publicare).

Tabelul 15.4.

**Cele 17 competențe care definesc inteligența emoțională,
în viziunea lui K. Nowack**

Managementul sinelui

1. Dezvoltarea sinelui
2. Adaptabilitatea, toleranța la stres
3. Autocontrolul
4. Încrederea în sine
5. Rezolvarea problemelor strategice
6. Nevoia de realizări, de rezultate

Managementul relației

7. Dezvoltarea de relații strategice
8. Managementul conflictului
9. Capacitatea de a influența, de a fi lider
10. Sensibilitatea interpersonală, empatie
11. Capacitatea de a lucra în echipă
12. Credibilitatea, capacitatea de a fi agreeat

Comunicarea

13. Capacitatea de a comunica eficace și eficient în scris
14. Lucrul cu feedback-ul
15. Capacitatea de a comunica oral eficace și eficient
16. Prezentarea orală persuasivă
17. Abilitatea de a asculta empatic

Tot pe Internet puteți accesa site-ul unor firme care au ca obiect de activitate evaluarea inteligenței emoționale, elaborarea de programe de training, desfășurarea de activități de training și de consultanță în domeniul competențelor emoționale. Practicianul poate folosi aceste informații pentru a vedea diferitele abordări și aspecte ale activității de dezvoltare a inteligenței emoționale a organizațiilor. Un exemplu îl constituie firma Q-Metrics din San Francisco³³ care se ocupă cu măsurarea și dezvoltarea inteligenței emoționale la locul de muncă și care are un site foarte bogat în informații practice.

³³[<http://www.qmetricseq.com/index.php3>].

Tabelul 15.5.

**Aprecierea nivelului de inteligență emoțională a interlocutorului
după manifestările comportamentale**

a. O persoană inteligentă emoțional:

- Își exprimă emoțiile clar și direct, „nedeghizate” sub formulări ambigue.
- Nu se teme să-și exprime emoțiile.
- Nu este dominată de emoții negative ca: vină, rușine, dezamăgire, neputință, dependență, descurajare, teamă etc., chiar dacă le simte.
- Își folosește emoțiile ca informație în alegerile pe care le face.
- Încadrează emoțiile în realitate, le echilibrează cu rațiunea.
- Acționează din dorință, nu din obligație, datorie sau vină.
- Este independentă, cu un sistem de valori intern.
- Este motivată intern și nu de factori externi ca putere, bogăție, statut, faimă sau aprobarea celor din jur.
- Nu internalizează eșecul și nu se lasă dominat de acesta.
- Este interesată de emoțiile altora.
- Nu se jenează să vorbească despre emoții.
- Nu este imobilizată de frică sau neliniște.
- Este capabilă să-și descifreze emoțiile proprii și pe ale celor din jur.

b. O persoană cu inteligență emoțională redusă:

- Nu-și asumă propriile emoții, ci îi blamează pe alții pentru ele.
- Nu știe de ce simte ceea ce simte.
- Atacă, acuză, comandă, critică, întrerupe, judecă, invalidează.
- Critică puncte de vedere diferite de ale ei.
- Nu își exprimă emoțiile, nu este onestă privind propriile emoții.
- Își exagerează sau minimizează unele emoții.
- Lasă lucrurile nespuse să se acumuleze și apoi reacționează exagerat.
- Poartă pică, nu iartă.
- Nu spune exact despre ce este vorba într-o relație, acționează pe baza emoțiilor fără să dorească însă să vorbească despre ele
- Este rigidă, are nevoie de reguli, este nesigură, se teme de nou.
- Insensibilă la emoțiile altora, nu simte compasiune.
- Nu-și asumă responsabilitatea actelor sale.
- Are multe convingeri autodestructive, este pesimistă și invalidează chiar și optimismul altora, se simte adesea victimizată, dezamăgită.
- Evită interconectarea cu alte persoane și le înlocuiește cu substituenți ca: plante, pisici, câini etc.
- Poate descrie evenimente, dar nu poate spune ce simte legat de ele.
- Nu știe să asculte.
- În comunicare se bazează pe cuvinte.

Dacă doriți să vă evaluați propriul nivel de inteligență emoțională cu ajutorul unor teste vă recomandăm să începeți cu exercițiul de la sfârșitul acestui capitol. Există numeroase adrese pe Internet unde vi se oferă evaluarea inteligenței emoționale cu diferite teste, mai mult sau mai puțin avizate. Este suficient să folosiți un motor de căutare, de exemplu Google, și să căutați după „Emotional intelligence tests”³⁴.

Exercițiu de reflecție și autocunoaștere: Evaluarea și dezvoltarea propriei inteligențe emoționale

Pentru a vă face o idee privind inteligența dvs. emoțională, efectuați exercițiul în două părți de mai jos. Pentru început, partea întâi vă va ajuta să vedeți la ce nivel se află în prezent inteligența dvs. emoțională. În funcție de rezultatul primei părți, veți trece la partea a doua.

Partea I:

Imaginați-vă că vă aflați în situațiile descrise mai jos³⁵ și gândiți-vă cum ați reacționa. Alegeți una din cele patru variante de răspuns în care vă regăsiți cel mai bine, prin încercuirea literei corespunzătoare.

1. Sunteți într-un avion care intră brusc într-o zonă de turbulență și începe să se balanseze puternic. Ce faceți?
 - a. Continuați să citiți, să ascultați muzică etc., fără să acordați prea mare atenție turbulenței.
 - b. Vă îngrijorați, urmăriți stewardesa și citiți fișa de instrucțiuni pentru caz de pericol.
 - c. Câte puțin din a. și b.
 - d. Nici nu observați că a intervenit ceva.
2. Mergeți în parc cu un grup de copii de 3-4 ani. O fetiță începe să plângă deoarece ceilalți nu vor să se joace cu ea. Ce faceți?
 - a. Nu vă amestecați, lăsați copiii să se descurce singuri.
 - b. Vorbiți cu fetița și o ajutați să găsească o modalitate de a-i face pe ceilalți să se joace cu ea.
 - c. Îi spuneți cu o voce blândă să nu plângă.

³⁴ O astfel de adresă este, de exemplu, [<http://www.myskillsprofile.com/questionnaire.php?test=2>].

³⁵ Acest exercițiu se bazează pe testul pentru inteligență emoțională adaptat de Mihaela Roco după Bar-On și D. Goleman și prezentat în cartea „Creativitate și inteligență emoțională”, Ed. Polirom, Iași, 2001, p. 187.