



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



O Carieră  
pentru o viață

**„Investește în Oameni!”**

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**

**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

# LEADERSHIP ȘI INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Întocmit,  
Galu Cosmin-Radu

Data,  
31.07.2014

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială  
a Uniunii Europene sau a Guvernului României



ascent  
GROUP



**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

## Ce este un lider?

S-au luat în considerare trăsături de caracter, fizice și de personalitate precum: agresivitate, ambiție, decizie, dominare, inițiativă, inteligență, înălțime, greutate, aspect fizic, încredere în sine, toate în încercarea de a vedea dacă există vreo legătură cu cei considerați a fi lideri.

Studiile au ajuns la concluzia că liderii, comparativ cu, să le spunem non-liderii, ca statură, sunt mai înalți, cu încredere mai mare în ei, caută soluții noi și sunt mai inteligenți. Nu a fost găsită însă o combinație de trăsături care să diferențieze liderii de ceilalți.

Liderii se nasc, nu se fac sau există trăsături cu care nu ne naștem dar se dobândesc ?  
 – iată întrebarea la care studiile mai caută răspunsuri.

Cu toate acestea, există însă niște caracteristici personale care sunt menționate adesea atunci când se vorbește despre cineva ca fiind lider:

Viziune globală

Pasiune

Inteligență peste medie (IQ 110 – 140)

Inițiativă

Încredere în sine

Curaj

Integritate (autocunoaștere, sinceritate)

Fermitate

Încredere

Charismă

Capacitatea de a influența, persuasiune

Capacitate de a cunoaște și de a relaționa cu oamenii





**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

Viziune și capacitatea de a o comunica

Criticii vin însă și spun:

Nimeni nu are toate calitățile ideale pentru a conduce

Există prea multe excepții

Chiar dacă ai caracteristicile menționate nu înseamnă că ești și un lider

Descrierile sunt vagi

Liderii sunt capabili să-i influențeze pe ceilalți pentru că au putere. Puterea poate să fie una sau o combinație între următoarele forme:

Puterea formală – derivă din autoritatea sau poziția legitimă avută în companie

Puterea dată de administrarea și controlul recompenselor

Puterea coercitivă – dată de administrarea și controlul pedepselor (concediere, reprimare etc.)

Puterea expertului – bazată pe cunoștințe, experiențe, abilități deosebite pe care liderul le are

Puterea de a fi punct de referință – se bazează pe caracteristicile personale ale liderului, ce-l fac să fie “atrăgător”. Se spune despre unii indivizi că au “charisma”, o formă a acestui tip de putere. O altă formă în care se exprimă acest tip de putere poate să derive din asocierea unei persoane cu un alt lider puternic (“eminențele cenușii” din spatele conducătorilor)

### Lideri informali în grup

În orice grup există un risc ca cineva să încerce să fie un lider informal, ceea ce este un mod confortabil de viață. A fi un lider informal înseamnă, desigur, că tu poți influența activitățile într-o mare măsură, dar fără să-ți asumi în mod formal nicio responsabilitate.

Dacă ați observat că există unul sau mai multi lideri informali puternici, situația necesită o rezolvare imediată. Există mai multe variante de acțiune. O alternativă ar fi





**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

"alierea" ta cu liderul informal, prin furnizarea de informații și încredere arată acestuia. Vei proceda așa doar în situația în care ești ferm convins că tu și liderul informal gândiți la fel și că el este loial firmei. Dacă totul merge bine, liderul informal îți va sprijini deciziile și acțiunile.

Aceasta înseamnă că în mod gradual conducerea îți va fi transferată, atât timp cât echipa va vedea că tu ești în spatele a orice – și ai și puterea formală.

Dacă liderul informal este un caracter negativ, sau este o persoană care nu dorește ceea ce dorești tu sau firma și care se opune într-un mod care disturbă activitatea, trebuie să rezolvi situația prin a discuta cu acesta despre ea și despre ce aștepti tu din partea lui. Trebuie să-i explici pur și simplu că o astfel de situație și comportament negativ nu pot fi tolerate.

Acest tip de problema nu trebuie confundată cu aceea a oamenilor care au opinii diferite sau păreri individuale. Opiniile diferite și discuțiile pozitive conduc la dezvoltare. Liderii informali negativi se referă la oameni care doresc să aibă influență pentru a cauza dezordine și care nu au o direcție pozitivă pe termen lung. Un posibil motiv pentru un astfel de comportament ar fi că ei doreau defapt postul pe care tu l-ai obținut deja. O complicație în plus pentru a rezolva situația unui lider informal negativ este atunci când acestia nu sunt conștienți de modul în care sunt percepuți de cei din jur și de modul în care afectează firma. Aceasta presupune o și mai mare claritate din partea ta, și ar trebui să ai exemple clare despre ce este greșit, în discuția cu acesta.

### **Cum să conduci oamenii ?**

Secretul unui lider de succes constă în stilul său de a conduce. Influențarea compartamentului celor din jur nu trebuie înțeleasă ca un eveniment singular. Este o muncă complexă în care fiecare minut trebuie folosit cu înțelepciune.

Așa cum spuneam, leadership-ul constă în orice încercare de a influența comportamentul unui alt individ sau grup. Conducătorii de succes 'fac' lucrurile să se întâmple. Ei știu ce va urma, planifică strategia de realizare și pașii ce trebuie parcursi pentru a atinge obiective.

Managementul lucrează cu și prin alții pentru a îndeplini obiectivele organizației.





**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

## Introducere în “Inteligența emoțională”

Inteligența emoțională este capacitatea personală de identificare și gestionare eficientă a propriilor emoții în raport cu scopurile personale (carieră, familie, educație etc). Finalitatea ei constă în atingerea scopurilor noastre, cu un minim de conflicte inter și intra-personale.

Ne-am întrebat adeseori ce îi face pe unii oameni, cu un coeficient de inteligență mediu sau chiar scăzut, să reușească în carieră. Ce îi face pe alții, cu un IQ ridicat, să aibă eșecuri, să stagneze în carieră? Răspunsul la acest aparent paradox este modul în care fiecare dintre ei își folosește inteligența emoțională (EQ).

Chiar dacă o persoană are suficiente cunoștințe și idei inteligente, dacă nu își cunoaște și nu reușește să-și gestioneze emoțiile și sentimentele, poate întâmpina dificultăți în încercarea de a-și construi relațiile cu ceilalți sau o carieră profesională de succes. Persoanele cu un înalt grad de autocunoaștere își dau seama cum sentimentele lor îi afectează, atât pe ei, cât și pe cei din jur.

Dezvoltarea inteligenței emoționale ne permite să ne punem în valoare aptitudinile intelectuale, creativitatea. Ne asigură reușita, atât în plan personal, cât și în cel profesional.

### Elementele inteligenței emoționale:

#### 1. Cunoașterea emoțiilor personale

Cunoașterea emoțiilor personale presupune identificarea și exprimarea lor coerentă, într-un context dat. În orice relație exprimăm informații, sentimente, fapte, amintiri.





**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

Uneori însă, ne este greu să exprimăm clar ceea ce vrem să spunem sau simțim - nu suntem coerenți, iar alții ne este greu să înțelegem ceea ce ni se spune - intenția care se ascunde în spatele cuvintelor. Aceste situații sunt generatoare de conflict.

Pentru a le evita este important să putem codifica și decodifica mesajele transmise, la nivelul verbal sau non-verbal, astfel încât să transmitem și să înțelegem corect sensul mesajelor.

## 2. Gestionarea emoțiilor

Gestionarea emoțiilor se referă la capacitatea noastră de a alege modalitatea prin care ne vom exprima într-o anumită situație.

Pentru a ne gestiona emoțiile este important să ținem cont de:

Ce exprimăm?

Cum exprimăm?

Când exprimăm?

Unde exprimăm?

Cui exprimăm?

## 3. Direcționarea emoțiilor către scop

Scopul este criteriul după care ne gestionăm emoțiile. Este important să ținem cont de ceea ce vrem să facem sau să obținem, în mod concret:

durata în timp - când vrem să atingem scopul

participanți - de cine avem nevoie

strategie - ce pași trebuie urmați

resurse - de ce avem nevoie

## 4. Empatia

Este capacitatea de a intui sau de a recunoaște emoțiile celorlalți. Empatia nu înseamnă să trăim emoțiile altor persoane, ci să le înțelegem pornind de la experiențele noastre.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013CNDIPT  
OIPOSDRUO Carieră  
pentru o viață**„Investește în Oameni!”****Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

## 5. Capacitatea de a construi relații interpersonale pozitive

Arta inteligenței emoționale se rezumă în cadrul acestei componente.

Astfel, avem posibilitatea de a ne crea propriile relații folosind elementele menționate până acum: ne fixăm scopurile, ne canalizăm energia și emoțiile în funcție de scop (folosind empatia ca instrument), ne exprimăm și identificăm emoțiile într-un mod coerent. Vom fi conștienți de responsabilitatea noastră și a celorlalți în relațiile interpersonale. Acest lucru ne va ajuta să reducem conflictele și să comunicăm eficient.

### Dezvoltarea încrederii în sine

Reușita în activitatea profesională este strâns legată de încrederea pe care ne-o acordăm nouă, dar și celorlalți, atunci când relationăm. Încrederea de sine presupune cunoașterea propriilor resurse, exprimarea clară a nevoilor și dorințelor, acceptarea limitelor și formularea corectă a scopurilor. Conștientizarea acestor elemente ne permite să acționăm adecvat în situațiile importante din activitatea profesională. Multe persoane par pline de încredere. De multe ori, însă, în spatele acestor măști dezvoltate în timp se ascund frici care influențează direct performanța profesională.

## Recunoașterea și înțelegerea propriilor emoții (Conștientizarea)

### Acceptați propriile emoții





**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

Oricare ar fi emoțiile dumneavoastră acceptați-le că vă aparțin. Realizați că eul dumneavoastră interior face ce poate mai bine în acel moment. Nu vă este de folos să vă necăjiți că nu puteți simți într-un anumit fel. Dacă nu sunteți mulțumit de felul în care simțiți, sunt căi pentru a schimba.

### **Fiți în contact cu propriile emoții**

Observați ce simțiți în acest moment. Lăsați privirea să coboare spre mâna dominantă (de obicei cea cu care scrieți). Observați ce simțiți. Sunteți mai intens conștient de ce simțiți?

### **Identificați clar emoțiile**

Dacă nu vă place ce simțiți întrebați-vă „De unde știu că simt astfel?” Lăsați deoparte eticheta pe care ați atașat-o emoției respective, tristețe, frică etc. Încercați să descrieți senzația fizică pe care o simțiți și unde o localizați în corp. Cât de intensă este? Este de intensitate constantă sau aceasta se modifică? După ce faceți asta vă veți simți diferit.

### **Țineți un jurnal al emoțiilor**

Acordați-vă 10 minute la începutul și la sfârșitul fiecărei zile pentru a vă scrie trăirile fără a le critica sau judeca. Observați ce învățăminte se desprind.

### **Meditați**

Când meditați este mai ușor să fiți conștient de sentimentele dumneavoastră fără să fiți distras de activitățile sau de zgomotul fiecărei zile. Deseori ideile creative vă vin cu ușurință în felul acesta.

### **Meditație în doua minute**

Așezați-vă confortabil, închideți ochii și fixați-vă atenția doar pe respirație

Când simțiți că atenția vă fuge aduceți-o înapoi la respirație

Lăsați gândurile și trăirile să vină și să treacă fără a le judeca

Conștientizați că nu sunteți doar un cumul, o aglomerare de gânduri și sentimente (dacă ați fii doar atât, cine le-ar mai percepe sau observa?)







**„Investește în Oameni!”**  
**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**  
 Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”  
 Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”  
**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**  
**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

## Ascultați mesaje emoționale

Ce se întâmplă dacă anumite emoții negative încearcă să vă transmită ceva? Ele vor trece și nu veți afla mesajul lor. Așadar încercați să vă întrebați „Dacă această emoție are un mesaj pentru mine, care este acesta?”

## Sentimente despre sentimente

Puteți avea trăiri sau sentimente despre trăiri sau sentimente. Spre exemplu vă puteți simți vinovat de a fi supărat. Deci, dacă vă surprindeți simțindu-vă într-o stare proastă puneți-vă întrebarea „Ce simt vizavi de această emoție?”

## Privește-te ca și cum ai fi prietenul tău

Alte persoane pot observa la noi lucruri despre care nu suntem conștienți. Puneți-vă în „papucii” unui prieten de-al dumneavoastră sau ai unei persoane care ține la dumneavoastră, stați ca el, respirați ca el, fiți el. Observați cum vă vedeți prin ochii altcuiva și ce simțiți despre dumneavoastră înșivă.

## Ascultați-vă inima

În mod tradițional inima este izvorul dragostei, al acceptării și siguranței în relațiile cu ceilalți. Pentru problemele pe care nu le puteți rezolva în mod logic, puneți mâna pe inimă, închideți ochii și imaginați-vă că respirați în preajma ei. Când vă identificați cu zona inimii întrebați-vă inima ce este de făcut. Observați ce lucruri noi apar și dacă simțiți diferit în legătură cu problema și viața în general din această perspectivă diferită.

## Oglindiți-vă în alte persoane

Uneori putem respinge sentimentele neplăcute în interiorul nostru și să le „proiectăm” pe alte persoane. Dacă descoperiți asta, de exemplu o persoană este deseori supărată pe dumneavoastră și nu știți de ce, întrebați-vă „Când sunt eu la fel?”

**Recomandare cheie: Nu vă judecați emoțiile . Nu sunteți ceea ce faceți, ceea ce gândiți sau ceea ce simțiți deoarece acestea se schimbă în fiecare zi.**

## Empatia

**Capacitatea de a simți și răspunde la emoțiile altora.**

## Observați indiciile vizuale





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



O Carieră  
pentru o viață

**„Investește în Oameni!”**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Deja aveți abilitatea inconștientă de a citi starea emoțională a altei persoane din schimbările subtile ale expresiilor mișcărilor, posturii, respirației și a schimbărilor de culoare a pielii și de tensiune a mușchilor. Puteți îmbunătăți această abilitate dacă în mod conștient sunteți atent la aceste schimbări

**Observați schimbările de voce**

În același fel tonul vocii, volumul și ritmul vă pot spune multe despre starea emoțională a unei persoane. Cu cât mai mult practicați ascultatul nu doar al cuvintelor pe care oamenii le spun dar și al calității tonului vocii atunci veți afla mai multe informații despre emoțiile oamenilor.

**Observați cuvintele indicator**

Tipul de cuvinte pe care oamenii le folosesc vă dau multe informații legate de ce simt ei. De exemplu dacă o persoană folosește cuvinte cum ar fi obligatoriu, trebuie, am nevoie care sugerează sentimentul că ei se simt constrânși să facă lucruri pe care nu le doresc. Dacă ei folosesc „nu pot” prea des atunci se pot simți lipsiți de putere.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



O Carieră  
pentru o viață

**„Investește în Oameni!”**

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013**

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

**Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”**

**Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792**

## Bibliografie

1. Daniele Goleman - Inteligența Emoțională - Editura Curtea Veche, 2008
2. Ken Blanchard, Marc Muchnick, Rețeta unui lider - Editura Curtea Veche, 2004

