

## **Rolul empatiei în dezvoltarea inteligenței emoționale a liderului**

**Leonardo BADEA**

Universitatea „Valahia”, Târgoviște  
leobadea@yahoo.com

**Nicolae Alexandru PANĂ**

Ministerul Administrației și Internelor, București  
alexandru.pana@mai.gov.ro

**Rezumat.** *Premisa fundamentală de la care pornim în realizarea acestui articol este aceea că liderul contează, că oamenii din vârful ierarhiei influențează în mod cert productivitatea oricărei organizații și că se dovedește a fi necesar conștientizarea existenței unei capacități empatice la fiecare lider, precum și descoperirea unor capacități constitutive ale fenomenului empatic și antrenarea acestora în mod particular de către aceștia. Calitatea de a fi empatic constituie o premisă a optimizării relațiilor liderului cu subordonații și o condiție a comunicării eficiente.*

**Cuvinte-cheie:** autocunoaștere; empatie; gestionarea emoțiilor; inteligență emoțională; lider.

**Coduri JEL:** M53, M54.

**Coduri REL:** 14C, 14K.

Inteligența emoțională, sau EQ, a ieșit tot mai mult în evidență în ultimii ani, însă sunt puțini cei care își dau seama cât este de importantă pentru reușita în fiecare domeniu al vieții. Așa-zisele trăsături „slabe”, dar care fac atât de multe pentru succesul nostru, trebuie salvate de la marginalizare, trebuie luate în considerare de educatori, oameni de afaceri, mass-media și, nu în subsidiar, de conducători. Inteligența emoțională reprezintă gradul în care un individ este capabil să reacționeze la propriile sale emoții și la cele ale celorlalți. Această capacitate a noastră de a ne gestiona emoțiile este așadar „acel factor hotărâtor care ne face să ne apucăm să facem limonada, când viața ne-a oferit lămâi, în loc să ne autoirosim în amărăciune”.

Persoanele (leaderii) care se descurcă din punct de vedere emoțional – care își cunosc și își stăpânesc bine sentimentele și care deslușesc și abordează eficient sentimentele celorlalți – sunt în avantaj în orice domeniu al vieții, fie că este vorba de relațiile sentimentale și intime, fie de respectarea regulilor nescrise care guvernează reușita în politica organizatorică. Cei care au capacități emoționale bine dezvoltate au și mai multe șanse să fie mulțumiți în viață, să fie eficienți și să-și stăpânească obiceiurile mentale care stau la baza propriei lor productivități. Cei care nu-și pot controla viața emoțională și duc bătălii interne ajung să-și saboteze capacitatea de a se concentra asupra muncii și asupra unei gândiri clare. EQ este cea care îi permite liderului să-și îmbunătățească modul în care se înțelege pe sine însuși și în care își înțelege, își motivează și-și sprijină oamenii.

Mai simplu, inteligență emoțională au de regulă cei pe care îi numim „isteți” sau cei pe care îi catalogăm ca având acea calitate aparte pe care o numim „simț practic/simț al realității”. Majoritatea problemelor cu care ne confruntăm sunt rezultatul unei comunicări defectuoase, a posibilității oamenilor de a înțelege atât comportamentul propriu, cât și pe cel al altora, precum și incapacitatea de a vedea lucrurile din perspectiva altei persoane sau de a absorbi impactul propriilor acțiuni.

În anul 2003, Daniel Goleman afirma că sarcina principală a oricărui lider este de a canaliza emoțiile celor din grupul său în direcția corectă, și definea cinci tipuri de inteligență emoțională relevante în conducere și în management:

- Cunoașterea propriilor emoții – *conducerea propriilor afecte, reacții și resurse*: cunoașterea propriilor puncte tari și puncte slabe, încrederea în propriile capacități, recunoașterea intuitivă a acelor acțiuni personale care îi afectează pe cei din jur;
- Gestionarea emoțiilor – *autocontrolul*: stăpânirea propriilor emoții și un mod de a acționa onest și integru, canalizarea sentimentelor proprii pentru atingerea unor obiective pozitive;
- Aptitudinea de a utiliza emoțiile în mod productiv – *motivația*: tendințe emoționale care ne conduc spre realizarea personală;

- Empatia – perceperea și conștientizarea emoțiilor celorlalți;
- Capacitatea de dirijare (conducere) a relațiilor interpersonale – *sociabilitatea*: stabilirea unor legături cu ceilalți, aplanarea conflictelor, comunicarea într-un mod clar și convingător, stimularea celorlalți să lucreze în cooperare, dezvoltarea abilităților de a analiza și înțelege relațiile interpersonale; capacitatea de a negocia neînțelegerile și de a rezolva conflictele; soluționarea problemelor din planul interpersonal; deschidere (spirit pozitiv) și ușurința în comunicare; să te implicii cu tact (delicat, atent, politicoș); să fii prosocial și armonios în grup; să fii cooperant, participativ, serviabil, de nădejde, îndatoritor; să fii democratic în raporturile oficiale, în modul de a-i trata pe ceilalți.

Empatia este capacitatea de a intui sau de a recunoaște emoțiile celorlalți. Empatia nu înseamnă că trăim emoțiile altor persoane, ci înseamnă că înțelegem emoțiile altor persoane pornind de la experiențele noastre. Empatia nu înseamnă să te identificeți cu celălalt anulându-ți ție personalitatea, ci să te transpuți în mintea și sufletul lui pentru a înțelege cum percepe realitatea. Ea se construiește pe deschiderea spre sentimentele celorlalți, pe abilitatea de a citi informațiile provenite prin canale nonverbale. Reamintim că, în cadrul comunicării interumane, comunicarea nonverbală reprezintă cel puțin 60%. Cuvintele pot exprima relativ puțin din sentimentele oamenilor, fapt pentru care empatia se bazează pe capacitatea de a intui sentimentele oamenilor, atribuind o maximă atenție informațiilor de tip nonverbal: tonul vocii, mimica, gesturile și mișcările persoanei ș.a. S-a constatat că 90% dintre mijloacele de exprimare a stărilor afective sunt nonverbale. De exemplu, o persoană stresată are un ton al vocii oscilant și redus ca intensitate, gesturi precipitate, care dovedesc iritare și neliniște.

Ca lider, prin mijlocirea empatiei avem putința de a înțelege mai bine subordonații, de a le intui gândurile și trăirile afective, de a le anticipa comportamentul și chiar de a acționa corespunzător asupra acestuia. Empatia ne apare ca o nevoie specific umană (de intercunoaștere) fiind bazată pe o experiență validată social care permite apropiere sau respingere ca reflex al posibilei penetrații în psihologia celuilalt. Goleman acordă o deosebită atenție atât empatiei, cât și abilității de a dirija, conduce și mânui relațiile interpersonale, subsumate conceptului de „putere interpersonală”. Empatia este văzută ca o capacitate de transpunere imaginativ-ideativă, dar și emoțională, cu funcții de cunoaștere, anticipare, comunicare, contagiune afectivă și performanțială. Puterea interpersonală se traduce într-un autocontrol sporit, în abilitatea de a depăși anxietatea și stresul.

Concluzionând asupra definițiilor date empatiei, S. Marcus apreciază că punctul nodal al conceptului empatic îl reprezintă conduita retrăirii stărilor, gândurilor, acțiunilor celuilalt de către propria persoană prin intermediul unui proces de transpunere substitutivă în psihologia partenerului. Empatia este realizată

prin transpunerea imaginativ-ideativă în sistemul de referință al altuia – respectiv preluarea modului de a gândi și de a realiza rolul social – și transpunerea emoțională, acțiunea de activare a unei experiențe, de substituire în trăirile lui menționate prin identificarea afectivă a partenerului, preluarea stării lui de spirit.

### **Empatia, prerogativă a liderului**

În ceea ce privește activitatea de conducere, Goleman susține că emoțiile sunt molipsitoare, mai ales cele pozitive. Prin urmare, suntem deschiși/vulnerabili la influențele emoționale ale celorlalți, iar acest fenomen poate fi folosit de către lideri în două feluri:

- Liderii pot influența în mod pozitiv climatul emoțional al organizației prin crearea unei situații de rezonanță, în care membrii organizației să lucreze la randament maxim;
- Liderii pot influența în mod negativ climatul emoțional al organizației prin crearea unei situații de disonanță, în care membrii organizației se vor simți frustrați și nu vor reuși să lucreze la randament maxim.

Persoanele „abile emoțional” au capacitatea de a imita inconștient emoțiile văzute la alții, adoptă aceeași mimică, gesturile, tonul vocii și alte aspecte nonverbale. Este vorba despre o recunoaștere la nivelul propriu a dispozițiilor celorlalte persoane. Când două persoane interacționează, dispoziția afectivă se transferă de la persoana mai puternică în exprimarea sentimentelor la cea care este mai pasivă. Raporturile emoționale foarte puternice duc la apariția „sincronicității sentimentale”. Contagiunea afectivă, respectiv puterea de a se sincroniza afectiv se întâlnește la anumiți lideri, permițându-le să organizeze grupul, să negocieze soluții, să stabilească conexiuni personale multiple, să determine cauza sentimentelor negative și a grijilor personale.

În dobândirea autorității, un rol deosebit îl joacă empatia și abilitățile interpersonale, dar și participarea la schimburi de mesaje emoționale, de multe ori la niveluri imperceptibile (subliminale) – cu o putere de contagiune și influențare sporită, până la „sincronicitatea sentimentelor”. Această contagiune afectivă permite organizarea grupurilor, negocierea soluțiilor, stabilirea de conexiuni personale multiple, determinarea cauzelor sentimentelor negative și a grijilor personale, motivarea proprie și a celorlalți etc.

Pentru a spera ca influența personală să fie una stenică, benefică și constructivă, liderul trebuie să fie el însuși stăpân pe sine, cu autocontrol puternic. Liderii cu IE crescut știu să detecteze semnalele de anxietate, să determine stimulii care să calmeze neliniștea ivită în cadrul colectivului și să-i direcționeze pe ceilalți spre dobândirea unei dispoziții optimiste și entuziaste, care să faciliteze rezolvarea cu maxim de randament a diferitelor probleme dificile.

În orice grup uman, liderul este cel care are capacitatea maximă de a influența emoțiile tuturor. Aceste emoții duc la performanță dacă sunt canalizate către entuziasm și la un randament scăzut dacă oamenii li se trezește ura, ranchiuna sau anxietatea. Subordonații așteaptă din partea liderului o legătură emoțională încurajatoare – așteaptă empatie. Orice conducere include această dimensiune de bază, la bine sau la greu. Atunci când liderii canalizează emoțiile într-o direcție pozitivă ei obțin ceea ce este mai bun de la oameni – acesta fiind efectul de rezonanță. Atunci când liderii canalizează emoțiile într-o direcție negativă, produc disonanță, subminând astfel fundamentele emoționale care le permit oamenilor să ofere ce au mai bun cu un randament maxim. Eficiența liderului în acoperirea acestei dimensiuni emoționale fundamentale determină în proporție semnificativă decăderea sau prosperitatea unei organizații.

O importanță deosebită în activitatea de conducere o are capacitatea empatică a liderului. Calitatea de a fi empatic constituie o premisă a optimizării relațiilor liderului cu subordonații și o condiție a comunicării eficiente. Empatia liderului este o modalitate spontană și rapidă de pătrundere în starea de spirit a subordonatului. Înțelegând intențiile, trăirile și gândirea celorlalți, evident cu aproximația permisă de acest tip de cunoaștere, avem posibilitatea unei anticipări relativ corecte a comportamentului partenerului, fapt extrem de important în stabilirea unor relații interpersonale dezirabile și, în consecință, să ne fixăm o strategie proprie de comportament față de aceștia. Important este că liderul poate evalua relativ corect ceea ce simte, trăiește, gândește subordonatul, se poate transpune psihologic în situația lui și, printr-o comunicare eficientă, poate să creeze condiții adecvate de influențare. Pentru un lider este necesar să știe cât mai exact cum este subordonatul, dar și cum crede subordonatul că este, pentru că numai înțelegându-l îl poate influența. Ca orice capacitate, capacitatea empatică are un potențial psihofiziologic înnăscut, dar se realizează și se dezvoltă în procesul cunoașterii interpersonale și, dacă subiectul își propune, prin antrenare autodirijată.

Responsabilitatea fundamentală a liderilor este aceea de a induce trăiri pozitive celor pe care îi conduc. Acest lucru se întâmplă atunci când liderul în cauză creează rezonanță – un rezervor de elemente pozitive care eliberează tot ce este mai bun în subordonați. Ideea exprimată ne determină în concluzia că, la origini, rolul de bază al conducerii este stric legat de emoționalitate. În accepțiunea prezentată, această dimensiune de bază a activității de conducere, deși adesea invizibilă sau complet ignorată, determină cât de bine vor funcționa toate celelalte lucruri pe care le întreprinde un lider. De aceea inteligența emoțională este atât de importantă în ecuația obținerii succesului în procesul de leadership.

Modelul conducerii bazate pe inteligență emoțională și apoi pe capacitatea de a da dovadă de empatie este construit pornind de la conexiunile

cu neurologia. Descoperirile revoluționare din domeniul cercetărilor asupra creierului arată că stările de spirit și acțiunile liderilor au un impact decisiv asupra celor pe care îi îndrumă, și aruncă o lumină nouă asupra puterii pe care o are conducerea bazată pe inteligența emoțională și apoi capacitatea empatică a liderului, și anume puterea de a inspira și stimula pasiunea și entuziasmul, de a susține motivația și devotamentul oamenilor și de a inspira încredere și a da dovadă de înțelegere față de oamenii cu care liderii lucrează.

Considerăm că responsabilitățile principale ale unui lider sunt acelea de a induce entuziasm, optimism, pasiune și a investi încredere și înțelegere în subordonați pentru activitățile desfășurate, precum și de a cultiva o atmosferă de cooperare în mediul organizațional. Fiecare dintre domeniile inteligenței emoționale, conform modelului oferit de Daniel Goleman, contribuie la conducerea rezonantă cu un set esențial de abilități.

Domeniile aduse în discuție sunt strâns interconectate, între ele existând o relație dinamică. De exemplu un lider nu își poate stăpâni în mod corespunzător emoțiile dacă nu are cunoștința de existența lor. Iar dacă emoțiile liderului au scăpat de sub control, atunci abilitatea lui de a gestiona relațiile are și ea de suferit. Autocunoașterea este cea care facilitează atât empatia, cât și stăpânirea de sine, dar acestea două combinate permit o bună gestionare a relațiilor. Concluzionând, autocunoașterea constituie baza conducerii emoționale. Dacă nu putem depista propriile emoții nu vom ști să le stăpânim. Un lider, fără a avea capacitate empatică dezvoltată nu va putea niciodată să înțeleagă acțiunile oamenilor cu care lucrează, determinate în mare parte de emoțiile acestora. Liderii care dau dovadă de empatie sunt racordați la propriile semnale interioare. Ei sesizează cum sunt influențați de propriile sentimente și cum le afectează acestea performanțele profesionale. Liderii care nu dispun de o anumită capacitate empatică în relația cu oamenii își pot ieși din fire ca reacție la acțiunile acestora. Autocunoașterea joacă un rol deosebit de important în ceea ce privește empatia liderului, adică în a simți cum privește altcineva situația; dacă cineva își ignoră în permanență sentimentele nu va putea să sesizeze nici sentimentele și nici trăirile altora.

Empatia asigură pasul către responsabilitatea de bază a liderului – generarea rezonanței. Dacă este conștient de sentimentele celorlalți și dă dovadă de înțelegere a trăirilor și emoțiilor acestora, liderul poate să spună și să acționeze în cel mai potrivit mod, fie că trebuie să aplaneze temerile, să calmeze furia, să se alăture veseliei sau să cultive o atmosferă de cooperare și încredere. Armonizarea îi permite în aceste condiții liderului să înțeleagă care sunt valorile și prioritățile comune după care se poate ghida grupul.

Un lider lipsit de capacitatea de a empatiza va răspunde fără a-și da seama pe un ton greșit, vorbele și faptele lui generând astfel reacții negative în cadrul grupului. Empatia, care înseamnă și să îi ascultăm pe ceilalți și să le înțelegem

punctele lor de vedere, precum și comportamentul, le permite liderilor să se racordeze la canalele emoționale dintre subordonați.

Una din caracteristicile principale ale capacității empatice în leadership este că aceasta amplifică și prelungește impactul emoțional al liderului. Nivelul capacității empatice a liderilor este cel care determină eficiența cu care ei identifică, gestionează și canalizează sentimentele celor cu care relaționează, ajutând astfel grupul să își atingă obiectivele stabilite anterior. Sub conducerea unui lider empatic, oamenii se bucură de un nivel comun de înțelegere, împărtășesc idei, învață unii de la alții, iau decizii în colaborare și finalizează acțiunile. Astfel se creează între membrii grupului o legătură emoțională, care le permite să își păstreze concentrarea chiar și în miezul schimbărilor și al incertitudinii profunde. Fără participare emoțională, presupusul lider poate să administreze situația, dar nu este stăpân pe ea, adică nu poate conduce cu adevărat.

Care ar fi oare consecințele asupra unei echipe de lucru atunci când liderul este incapabil să își stăpânească emoțiile și mânia determinată de neînțelegerea trăirilor subordonaților (lipsa empatiei) sau nu dă dovadă față de ceea ce simt cei din jur? În această situație considerăm că efectele asupra gândirii ar fi dezastruoase: atunci când cineva este supărat sau mânios nu poate să își amintească, nu poate să învețe și cu atât mai puțin să ia o decizie în asemenea condiții.

O altă caracteristică a capacității empatice aduse în discuție ar fi că empatia este eticheta pusă interpretării pe care o dăm forțelor motivaționale asupra celor cu care lucrăm, dar și a celor proprii. Motivarea afectivă vizează dimensiunea strict umană a individului. Prin aceasta se are în vedere ca individul să se simtă cât mai bine în cadrul organizației, să fie apreciat și simpatizat de colegi, șefi sau subordonați, să se bucure de prestigiu, dar să fie într-un fel și în asentimentul celui care conduce (liderului), iar liderul trebuie să îi inspire acest lucru care, din considerente proprii, nu poate fi realizat decât prin manifestări empatice. Motivarea afectivă este centrată pe satisfacerea așteptărilor sentimentale cu un rol energizant major în munca fiecăruia. Dând dovadă de încredere și înțelegere față de oamenii cu care lucrează un lider, aceștia se pot simți ușor motivați de faptul că cel care îi conduce le înțelege sentimentele și trăirile, le atribuie sarcini și îi determină să își asume roluri. Când o relație este o colaborare eficientă, ne mărim capacitatea de a obține ceea ce dorim sau ceea ce avem nevoie de la cealaltă parte. Pentru că, oricum, nimeni nu ne va dărui ceea ce dorim dacă se simte neînțeleș sau atacat. În acest caz am fi priviți cu neîncredere sau supărare. Prin contrast, de fiecare dată când ceilalți simt că suntem în „acord” cu ei, se simt motivați. Puterea empatiei înseamnă că dacă un lider este capabil de a percepe ceea ce gândește și simte o altă persoană – chiar dacă acestea diferă enorm de propria sa perspectivă – și își poate exprima în cuvinte propria intuiție, persoana

respectivă se simte înțeleasă. Acest lucru este de natură să slăbească orice tensiune care există în atmosfera de lucru și să modeleze o legătură strânsă de colaborare care îl ajută pe lider să obțină ceea ce dorește și pe deasupra contribuie și la crearea de noi relații interpersonale.

Evaluarea capacității empatice ar trebui să vizeze în mai mare măsură atitudinile față de reușitele, bucuriile celorlalți și gradul de implicare emoțională, precum și față de satisfacțiile pentru realizările semenilor noștri. În principiu așa ceva ar părea utopic, dar o minimă înțelepciune ne va dezvălui faptul că, trăind în mod sincer emoțiile pozitive ale celorlalți, vom reuși să fim mai fericiți, atât ca intensitate, cât și ca durată în timp. Desigur că o atitudine empatică garantează adoptarea unei modalități corespunzătoare de interacțiune psihosocială, stabilirea unor relații eficiente și productive, cu alte cuvinte, a unui comportament bazat pe aptitudini sau abilități interpersonale. Motivația ocupă în toate aceste aspecte un loc deosebit de important, dat fiind faptul că lipsa sa îngreunează, dacă nu face chiar imposibilă orice acțiune umană.

Unul dintre cei mai importanți factori în maximizarea rezultatelor unei organizații este gradul în care liderul acesteia este în stare să creeze o armonie între membri, stare care îi ajută să profite de întregul talent al membrilor grupului.

Capacitatea empatică a liderului, sub aspectul forței sale de cuprindere, este o trăsătură ce concurează la optimizarea relațiilor acestuia cu subordonații. Puterea de înțelegere a celuilalt devine, în actul de conducere, premisa unei relații autentice și a unei strategii adecvate, deoarece în arta conducerii un loc deosebit ocupă cunoașterea celor care sunt conduși. Subalternul, dincolo de vârstă și funcție, reprezintă, ca orice om, o realitate vie, și nu o noțiune abstractă, el nu este numai inteligență, ci și emotivitate, nu este numai rațiune, ci și dorințe, impulsuri. Prin mijlocirea empatiei un lider are puțința de a înțelege mai bine subordonatul, de a-i intui gândurile și trăirile afective, de a-și anticipa comportamentul și chiar de a acționa corespunzător asupra acestuia. Empatia ne apare ca o nevoie specific umană (de intercunoaștere), fiind bazată pe o experiență validată social care permite apropieri sau respingeri ca reflex al posibilei penetrații în psihologia celuilalt. Nevoia de empatie se coroborează cu nevoia de dialog, cu schimbarea propriei perspective cu a celuilalt. Ea este abilitatea de a înțelege starea de simțire a unei alte persoane (subordonat). Empatia de care dă dovadă un lider permite înțelegerea și anticiparea comportamentului celuilalt. Adesea comunicarea empatică se înfățișează ca o relație neverbalizată, implicită, cu un conținut ideatic, dar mai ales afectiv, care are ca efect adaptarea eficientă a liderului la psihologia subordonaților.

Un lider eficient se folosește de capacitățile empatice pentru realizarea cunoașterii interpersonale. Rolul empatiei în cunoașterea interpersonală este cel puțin la fel de important ca și cel al factorilor intelectuali și se manifestă printr-



un stil apreciativ (S. Marcus). Trăsăturile defnitorii ale acestui stil empatic de personalitate constau în capacitatea de transpunere în psihologia modelului extern (al altei persoane) sau de proiecție atitudinal-afectivă îmbinată cu perceperea realității din perspectiva acestui model extern, ca și cum ar fi cealaltă persoană. Liderii cu un nivel înalt al empatiei îmbină experiența afectivă, care este bogată și nuanțată, cu flexibilitatea sa în planul cognitiv, prin utilizarea și aplicarea unor criterii apreciative diverse adaptate situației. Referitor la cunoașterea echipei ca întreg munca diferențiată, soluția cerută de diferențele individuale, presupune cunoașterea empatică a subordonaților.

Există anumite studii care sugerează că empatia joacă un rol deosebit de important în eficiența și emergența leadership-ului. Pescosolido (2002) susține că membrii grupului care au capacități empatice mai mari au șanse mai ridicate să apară ca lideri informali în grupuri de muncă. Într-un câmp calitativ de studiu a 20 de grupuri, același Pescosolido a descoperit că membrii cu o empatie ridicată înțelegeau mai bine reacțiile emoționale la evenimente de muncă și apoi erau capabili foarte ușor și corect să afișeze un răspuns emoțional potrivit la eveniment – iată de ce importanța capacității empatice a liderilor. Recunoscând incertitudinile emoționale ale membrilor grupului și rolul de modelare al răspunsului adecvat, liderii empatici din studiul său erau capabili să crească satisfacția și performanța la nivelul întregului grup.

„Empatia va fi una dintre cei mai importanți factori dacă un lider autentic vrea să se integreze într-un grup”. Aceasta reprezintă o afirmație a lui Kellet, Humphrey și Sleeth (2002) reprezentând concluzia la studiul lor privind relația dintre empatie și leadership. Aceștia au descoperit că empatia era una din cele două căi ale succesului în leadership: o cale prin executarea unor sarcini complexe, iar cea de-a doua fiind prin manifestări empatice. Deși câteva studii au examinat calea prin manifestări empatice spre leadership, coeficientul obținut sugerează că empatia ar trebui să fie o variabilă care nu trebuie neglijată.

Goleman, Boyatzis și McKee susțin că empatia este competența fundamentală a conștiinței sociale, a eficienței sociale în munca de zi cu zi. Ei definesc empatia ca fiind „simțirea emoțiilor celorlalți, înțelegerea perspectivelor lor și comunicarea activă și cu interes în domeniile lor de preocupare”, și argumentează că empatia înseamnă să transformi convingerile oamenilor cu care lucrează liderul în apreciere sinceră și apoi să iei decizii inteligente, care transformă acele convingeri în răspuns, iar cel mai important că empatia face posibilă rezonanța; liderii care sunt privați de această capacitate empatică acționează doar în modalități care dau naștere la disonanță.

Cercetătorii au menționat de multe ori importanța faptului că liderii transformaționali au o bună capacitate empatică, fiind foarte receptivi la emoțiile celorlalți (Bass, Avolio, 1994). Dasborough și Ashkanasy (2002) discută

diferențele dintre adevărații lideri transformaționali și cei pseudotransformaționali. Cei care fac schimbări în folosul organizației ca întreg sunt adevărații lideri transformaționali, pe când cei care caută să facă schimbări în organizație în interes propriu sunt lideri pseudotransformaționali. Aceiași doi autori argumentează că liderii încearcă să afișeze emoții care să influențeze percepția subordonaților despre ei. Liderii pseudo-transformaționali de succes sunt capabili să perceapă emoțiile și trăirile adeptilor lor și să le folosească doar pentru a-i manipula. În contrast, adevărații lideri, cei transformaționali, afișează adevăratele lor emoții și realizează o conexiune de emoții împărtășite cu adeptii lor și folosesc emoțiile și trăirile subordonaților pentru a aduce un plus în activitate.

Concluzionând privind liderii cu un nivel ridicat al capacității empatice, putem afirma că aceștia sunt demni de următoarele caracterizări:

- sunt capabili să-și creeze relații interpersonale mai puternice;
- se pricep mai bine să se automotiveze;
- îi motivează foarte ușor pe subordonați;
- au performanțe mai bune ca lideri;
- fac față mai ușor schimbării;
- creează un climat de cooperare;
- sunt mai împăcați cu ei înșiși;
- sunt priviți cu încredere de subordonați;
- creează o legătură emoțională între membrii organizației;
- creează rezonanță.

Din nefericire, empatia, contrar importanței dovedite, este lăsată deseori de o parte din partea liderilor deoarece, când avem mai multă nevoie de ea, suntem cel mai puțin deschiși către ea – respectiv atunci când suntem supuși (ca lideri) stresului, neînțelegerii sau disconfortului, suntem iritați la rândul nostru sau ne apărăm. În astfel de momente comentariile noastre reflectă în mod automat perspectiva pe care o avem. Ne grăbim să ne apărăm poziția, să ne argumentăm comportamentul și atacăm atitudinea unor alte persoane (subordonați) – fapt ce creează o atitudine ostilă și la rândul ei stresantă în climatul organizațional. Rezultatul este o escaladare emoțională care în final este contraproductivă pentru toți cei implicați. Să luăm un exemplu: „*să ne imaginăm că într-o zi un subordonat sosește la locul de muncă supărat și vorbește pe un ton nervos și lipsit de respect – comportament generat de întâmplările nefericite petrecute în familie*”. Șeful direct, pe moment, este tentat să răspundă cu aceeași monedă, fapt care poate fi de natură să alimenteze conflictul care la o primă scânteie poate exploda. În loc să reacționeze direct șeful ar trebui să se gândească, preț de o secundă, că scopul comportamentului descris nu este de a supăra pe cei din jur sau de a duce la neîndeplinirea obiectivelor organizației. În acest caz, modul inteligent al unui lider de a da

răspuns la situație este să schimbe registrul. Ceva îl supără și este foarte important pentru un șef să își păstreze cumpătul până când înțelege ce se întâmplă, și să se arate înțelegător. În cazul unui lider autentic avem de-a face cu o dublă provocare: să utilizeze conștiința de sine pentru a-și calma starea de iritare crescândă, de a-și reține impulsurile și de a acționa rezonabil în fața instigărilor; și de a apela la empatie pentru a înțelege poziția celeilalte persoane, iar la rândul lui, subordonatul, s-ar simți eliberat și înțeles.

---

### **Bibliografie**

- Covey, S.R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București
- Ketz de Vries, M.(2003). *Arta și măiestria de a conduce*,Editura Codecs, București
- Marcus, S. (1997). *Empatie și personalitate*, Editura ATOS, București
- Sfârlog, B. (2005). *Dicționar despre și pentru lider*, Editura Centrul de Studii Sociale Procesual-Organice, București
- Stein, S.J., Book, H. E. (2003). *Forța inteligenței emoționale. Inteligența emoțională și succesul vostru*, Editura Alfa, București
- Zlate, M. (2004). *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași