

# **EMOTIONAL INTELLIGENCE: A KEY ELEMENT IN THE DEVELOPMENT OF ADOLESCENT LEADERSHIP**

**Violeta Nicoleta Simion**

**PhD Student, "Ion Creangă", Pedagogical State University, Chișinău, Republic of Moldova**

*Abstract: This article explores the role of emotional intelligence as a key predictor in the development of leadership behavior during adolescence. Adolescence, characterized by emotional instability, social pressure, and identity exploration, presents both challenges and opportunities for emerging leaders. Adolescents with high levels of emotional intelligence, characterized by self-regulation, empathy, motivation, and social competence, are more likely to assume leadership roles in both informal and formal settings. This theoretical overview highlights various adolescent leadership styles (prosocial, aggressive, bistrategic, narcissistic, authentic, and servant), shaped by individual personality traits and environmental influences such as family, peer groups, and school dynamics. Emotional intelligence is examined through both the ability model and the trait model, emphasizing its positive correlation with initiative, conflict resolution, teamwork, and effective communication. Furthermore, studies show that emotionally intelligent adolescent leaders tend to demonstrate moral reasoning, inclusive decision-making, and strong interpersonal connections. The paper argues that emotional intelligence enhances personal development, strengthens group cohesion, and serves as a protective factor against antisocial behaviors. Therefore, integrating emotional education into school curricula and youth programs can significantly contribute to fostering civic-minded, resilient, and socially responsible young leaders capable of making a meaningful societal impact.*

*Keywords: emotional intelligence; leadership behavior; adolescence; predictors.*

## **1. Introducere: Adolescența și leadershipul**

Actualmente, în diferite zone ale lumii, societățile par să fie dominate de incertitudine, revolte, schimbări accelerate – realități socio-culturale care antrenează o reconsiderare a termenului de leadership. Prin urmare, leadershipul nu mai poate fi definit ca un ansamblu de competențe specifice adulților, în condițiile în care adolescenții tind să devină actori sociali mult mai implicați, formatori de opinie atât în mediul real, cât și digital și chiar inițiatori de proiecte cu componentă civic-umanitară. Adolescenții lideri tind să devină mult mai preocupați de sfera de influență interpersonală, manifestând comportamente și atitudini prin care să semnalizeze unicitatea modului lor de gândire și acțiune fiind mai puțin interesați de strategiile de promovare socio-profesională (aspect frecvent întâlnit în lumea adulților). În mod vizibil, de cele mai multe ori, un lider adolescent va propune soluții atunci când ceilalți ezită, își va susține colegii într-un moment tensionat sau se va strădui să mobilizeze o întreagă clasă / grupă în jurul unei cauze social-umanitare. Forța motrice a acțiunilor sale o va constitui impactul său real iar nu exercitarea normativă a unui rol formal într-un / față de un grup.

Ca și stadiu distinct al dezvoltării umane, adolescența reprezintă una dintre cele mai tumultuoase perioade fiind caracterizată de un ansamblu de transformări complexe de ordin biologic, psihocomportamental, emoțional și social, influențând, implicit, și modul de constituire a comportamentului de lider (Steinberg, 2014). Din punct de vedere socio-emoțional, adolescenții

își construiesc identitatea prin explorarea rolurilor sociale, dezvoltarea autonomiei personale față de mediul familial și cultivarea intensivă a relațiilor de prietenie (Berzonsky, 2003).

Specifică acestei perioade este nevoia de apartenență la un grup de covârșnici, precum și nevoia de a-și forma și manifesta propria identitate în mod liber, autonom și original, elemente centrale în constituirea viitorului comportament de lider. Din această perspectivă psihosocială, adolescenții pot deveni vulnerabili în fața unor procese evaluative percepute ca fiind negative, cu atât mai mult, cu cât întregul lor comportament este influențat de nevoia dobândirii unui statut social aparte, întreaga personalitate a adolescenților fiind orientată spre dobândirea sentimentului de competență și recunoaștere socială. (Brown & Larson, 2009).

În acest sens, pot fi identificate și o serie de provocări de tip psihoemoțional și psihosocial care modifică acțiunile adolescenților în ambele sensuri: pozitiv și negativ. Factorii care pot contribui la apariția acestor provocări, pot fi:

- ✓ **Instabilitatea psihoemoțională:** nivelurile semnificativ accentuate ale modificărilor dispoziționale și impulsivității pot determina fluctuații în constituirea și menținerea comportamentului de lider (Steinberg, 2014).
- ✓ **Presiunea grupului de covârșnici:** nevoia de acceptare inter și intragrup poate conduce la dezvoltarea comportamentului obedient și la utilizarea unor pseudostrategii de management asertiv în plan socio-relațional (Brown & Larson, 2009).
- ✓ **Dimensiunea experiențială redusă:** adolescenții pot manifesta dificultăți în managementul sarcinilor de lucru (niveluri scăzute ale responsabilității personale / sociale / profesionale), precum și în managementul emoțional ca rezultante ale unei experiențe de viață redusă (Komives et al., 2005).

Pe de altă parte, adolescența poate fi o perioadă marcată și de creșterea oportunităților de învățare, aspecte facilitate de:

- ✓ **Plasticitatea dezvoltării:** în această etapă pot fi dezvoltate intervenții educaționale complexe (tip mentorat) care să stimuleze și să conducă la apariția competențelor de leadership (Dugan & Komives, 2007).
- ✓ **Structurile motivaționale și creativitatea:** nivelurile ridicate ale structurilor motivaționale și creative permit adolescenților să elaboreze soluții originale cu grad ridicat de unicitate (Eccles & Wigfield, 2002).
- ✓ **Mediul educațional suportiv:** programele extracurriculare (nonformale / informale), programele de consiliere vocațională pot oferi experiențe pozitive de stimulare a leadershipului, contribuind la creșterea încrederii în sine și la formarea abilității de a coordona echipe (Murphy, 2011).

Leadershipul la adolescenți reprezintă o componentă centrală în procesul dezvoltării personale și sociale, implicând capacitatea de a ghida, influența și motiva co-echipierii în diverse contexte de învățare / lucru. În literatura de specialitate, **comportamentul de lider** este definit drept ansamblul de acțiuni, atitudini și decizii prin care o persoană exercită influență asupra unui grup, orientându-l către atingerea unor scopuri comune (Murphy, 2011).

La adolescenți, acest comportament poate include: inițiative în conceperea și dezvoltarea unor proiecte personale, cultivarea spiritului de echipă prin gestionarea rezultatelor obținute la nivelul întregului grup, managementul conflictelor și utilizarea strategiilor motivaționale pozitive. (Karnes & Bean, 1995).

Spre deosebire de adulți, adolescenții lideri își dezvoltă abilitățile de conducere prin roluri informale (de exemplu: organizarea unor activități de petrecere sau gestionarea unui grup de studiu, etc.) care să le permită experimentarea diferitelor stiluri de conducere.

În acest sens, o serie de studii au demonstrat faptul că adolescenții lideri prezintă de cele mai multe ori următoarele trăsături psihocomportamentale: comunicare asertivă, flexibilitate comportamentală, utilizarea strategiilor motivaționale intragrup și capacitatea decizională de a acționa rapid în situații sociale ambigue (Murphy, 2011; Dugan & Komives, 2007).

Cu referire la impactul leadershipului asupra formării personalității adolescente, acesta poate fi apreciat atât la nivelul:

- ✓ *Formării competențelor personale* prin stimularea mecanismelor de autoreglare emoțională și reziliență, prin dezvoltarea încrederii în sine cât, și la nivelul
- ✓ *Formării competențelor sociale* prin stimularea abilităților de comunicare, cooperare și gestionare a relațiilor interpersonale (Komives et al., 2005).

Mai mult, participarea adolescenților la activități / proiecte de leadership a fost asociată cu rezultate școlare mai bune, niveluri crescute ale implicării civice și niveluri de utilizare mult mai eficiente a strategiilor adaptative spre stadiul maturității. (Dugan & Komives, 2007).

Studiile recente evidențiază existența mai multor *tipologii* și *stiluri de leadership la adolescenți*, reflectând natura diversă a personalității adolescente precum și a contextelor socio-culturale.

Adolescenții pot fi *lideri prosociali, agresivi, bistrategici, narcisici, orientați spre sarcină sau relații, autentici și altruști (compasionali)*. Dezvoltarea acestor tipologii este influențată de factori psiho-individuali și socio-culturali.

- ✓ **Liderii prosociali:** manifestă comportamente de într-ajutorare, empatie și cooperare, fiind apreciați atât de colegi, cât și de profesori (Shen, M. et al., 2022; French, D. et al, 2024);
- ✓ **Liderii agresivi:** pot folosi comportamente dominante sau chiar agresive pentru a-și menține statutul, uneori combinând aceste trăsături cu cele prosociale (lideri bistrategici).

Conform studiului lui Shen. M. et al (2022), au existat mai multe concluzii conform cărora: adolescenții lideri pot folosi o strategie duală (**bistrategie**), combinând acțiuni de sprijin social cu agresivitate controlată, pentru a-și menține statutul iar **autocontrolul** (capacitatea de autoreglare comportamentală) se constituie ca un factor cheie, permițând exprimarea agresivității într-un mod nuanțat și acceptat;

- ✓ **Liderii bistrategici:** prezintă atât comportamente prosociale, cât și agresive; această combinație este frecvent întâlnită în rândul liderilor identificați de colegi (Shen, M. et al., 2022);
- ✓ **Liderii altruști (compassionate leader):** evoluează de la *leadership bazat pe nevoi personale* la *leadership reflexiv și empatic (compasional)*, axat pe grijă față de ceilalți (Hellison, D. et al, 2006);

Pe baza rezultatelor obținute, Hellison, Martinek și Schilling (2006) au concluzionat faptul că leadershipul în rândul adolescenților reprezintă un proces dinamic, progresist dar care este facilitat de existența contextelor educaționale specifice, clare și structurate (studiul lor a fost aplicat într-un context / program sportiv).

De asemenea, autorii au propus o viziune asupra leadershipului centrată pe valori precum responsabilitatea personală, grija față de ceilalți și reflecția morală, sugerând că adolescenții pot evolua de la simple comportamente de conformare la roluri autentice de lideri altruști (compasionali). În concret, compasiunea și grija față de ceilalți devin elemente centrale în leadership.

O altă concluzie importantă a acestei cercetări a fost faptul că percepțiile tradiționale despre lider (carismă, popularitate, competență vizibilă) sunt adesea limitative. Leadershipul real este accesibil oricărui tânăr și poate fi format prin practici educaționale având obiective clare și

structurate, incluzând conținuturi și activități care să stimuleze asumarea de responsabilități, observarea modelelor și implicarea activă în activități de grup.

✓ **Liderii narcisici / liderii servitori (servant leaders):** într-un studiu realizat de Veres, J. (2021) au fost explorate trăsăturile de personalitate (conform modelului Big Five) care prezic comportamentul de lider la adolescenți precum și impactul influențelor familiale, colegiale și școlare asupra viitorilor lideri adolescenți.

Veres, J. (2021) a identificat două categorii de *lideri*: *narcisici* (descriindu-i ca fiind mult mai egocentrice) și *liderii servitori* (orientați spre binele grupului). O parte dintre concluziile studiului au fost următoarele: adolescenții **cu scoruri ridicate la agreabilitate și conștiinciozitate** au manifestat mult mai frecvent **comportamente de lider-servitor (servant leadership)**, caracterizate prin grijă față de nevoile celorlalți, conduită suportivă în echipă în timp ce adolescenții cu **scoruri mai mari la nevroticism** aflați în rolul de lider au manifestat o tendință redusă spre comportament prosocial. Prin urmare, ca o recomandare generală, dezvoltarea leadershipului la adolescenți trebuie să țină cont, în mod echilibrat, între trăsăturile psiho-individuale și intervențiile educaționale de tip suportiv oferite de părinți, colegi și profesori. Cu alte cuvinte, dezvoltarea unor medii educaționale suportive va stimula punerea în act a personalității de lider.

✓ **Liderii autentici:** un exemplu de intervenție educațională eficientă în dezvoltarea leadershipului autentic la adolescente este oferit de studiul realizat de Molina-López, Martínez-Martínez, González-Pérez și García-Centeno (2024).

Cercetarea a investigat impactul unui program de leadership autentic asupra elevilor de liceu, folosind un design quasi-experimental cu grup de control. Rezultatele au arătat îmbunătățiri semnificative în toate cele patru dimensiuni ale **leadershipului autentic** – *autocunoaștere, moralitate internalizată, procesare echilibrată și relaționare autentică* – precum și o creștere a performanței academice a participantelor. Studiul susține ideea că astfel de programe pot contribui atât la formarea identității personale și sociale a adolescentelor, cât și la reducerea stereotipului de gen privind accesul la rolurile de conducere. Intervențiile timpurii, focalizate pe dezvoltarea abilităților de leadership autentic, pot avea un efect benefic asupra încrederii de sine, implicării școlare și viitoarei participări active în viața civică și profesională.

✓ **Liderii orientați spre sarcină sau relații:** în 2013, echipa de cercetători spanioli Molero, F., Cuadrado, I., García-Ael, C. a propus: examinarea stereotipului „Think Manager – Think Male” în rândul adolescenților spanioli care, în mod implicit, asociază rolul de lider cu masculinitatea.

De asemenea, ca și obiective principale ale cercetării au fost analizate: reacțiile emoționale ale adolescenților (pozitive și negative) față de stilurile de leadership orientate spre sarcină (*task-oriented*) și relații (*relationship-oriented*), ținând cont de genul liderului; precum și examinarea impactului sexismului ostil și pozitiv asupra atribuirii trăsăturilor și emoțiilor în funcție de genul liderului.

Concluziile lor s-au dovedit extrem de interesante:

✓ Adolescenții manifestă stereotipuri puternice legate de gen și rolurile de leadership, acceptând, mai degrabă, un model masculin tradițional, orientat spre obiectiv.

✓ În cazul adolescentelor lider, sexismul ostil amplifică aceste tendințe, diminuând recunoașterea competențelor de leadership și favorizând apariția emoțiilor negative.

Pornind de la aceste rezultate, ca și strategie educațională viitoare, se poate aprecia necesitatea introducerii conținuturilor și programelor educaționale de tip non-discriminatoriu cu accent pe egalitatea de șanse cu scopul reducerii discriminării de gen în percepția leadershipului.

Totodată, ținând cont de faptul că apariția leadershipului în adolescență este influențată de o combinație mixtă de *factori psiho-individuali* (trăsăturile de personalitate, nivelul de autocontrol, încrederea în sine) și *sociali* (mediul familial, colectivul școlar, prieteni), devine importantă și înțelegerea mecanismelor de susținere (sau nu) a leadershipului.

În acest sens, studiul realizat de Siryk și colaboratorii (2020) oferă o perspectivă complexă asupra modului în care leadershipul adolescentin se manifestă ca proces psihosocial.

Autorii argumentează faptul că liderii adolescenței se afirmă în mod natural prin influența exercitată asupra comportamentului și dispoziției emoționale a colegilor, iar această influență este susținută de trăsături personale precum: stimă de sine ridicată, creativitate, flexibilitate cognitivă, inteligență emoțională și motivație intrinsecă. Totodată, mediul intragrupal are un rol însemnat în recunoașterea și consolidarea statutului de lider, prin mecanisme de identificare socială și validare mutual reciprocă. Cu alte cuvinte, leadershipul la adolescenți poate fi explicat doar prin raportare la sfera relațiilor și dinamicii interpersonale fiind o rezultată a factorilor sociali și psiho-individuali.

În cercetarea realizată de Liu, Bian & Bian (2024), un alt factor extrem de important este **factorul parental** prin exercitarea celor 2 comportamente educaționale: **căldura emoțională și încurajarea independenței**. Studiul mixt (2024) cu 1.255 adolescenți a demonstrat faptul că afecțiunea parentală este corelată pozitiv cu apariția leadershipului, atât percepută, cât și exercitată efectiv. Mai mult, această relație se realizează la dublu nivel:

1. Nivelul **intrapersonal**: prin creșterea stimei de sine și a eficacității în rol de lider;
2. Nivelul **interpersonal**: prin dezvoltarea empatiei și a comportamentelor prosociale;

Pe de altă parte, studiul lui Day și colab. (2019) a evidențiat faptul că **hiperprotecția („overparenting”)** are efecte adverse, afectând negativ atât percepția, cât și desfășurarea comportamentului de lider în rândul adolescenților.

Prin urmare, aceste două studii au avut marele merit de a sublinia valoarea extrem de semnificativă a mediilor familiale echilibrate, precum și necesitatea aplicării corecte a unor metode de parenting. Un **stil parental echilibrat, suportiv** pare a fi cel mai eficient context familial pentru formarea liderilor adolescenți competenți și încrezători.

## 6. Inteligența emoțională: variabilă predictor a leadershipului

Leadershipul exercitat de adolescenți poate fi înțeles doar prin raportare la componentele emoționale care stau la baza interacțiunilor sociale, motivației și influenței interpersonale. Emoțiile, integrate prin inteligența emoțională sunt instrumente funcționale prin care adolescenții lideri pot construi grupuri coezive, pot modela comportamente și gestiona situații complexe.

Conform lui George, J. (2000), unul dintre rolurile fundamentale ale emoțiilor în leadership constă în **susținerea autoreglării**: liderii care își pot gestiona stările afective devin mai rezilienți, mai eficienți în luarea deciziilor și mai stabili emoțional în contexte tensionate. În cazul adolescenților, acest proces este cu atât mai important, cu cât această perioadă este marcată și de criza de originalitate, criză care declanșează fluctuații masive la nivel emoțional. Astfel, numeroase date obținute prin cercetări longitudinale, au demonstrat faptul că adolescenții lideri cu **inteligență emoțională ridicată** prezintă niveluri semnificativ crescute de autoreglaj emoțional, utilizează strategii asertive în situații cu risc conflictogen adoptând comportamente stabile, acționând cu maturitate.

În literatura de specialitate, termenul de **inteligență emoțională** a revoluționat o întreagă comunitate științifică, modificând percepțiile multor cercetători în legătură cu reușita personală și profesională. Dacă, anterior, se aprecia că inteligența cognitivă este predictorul principal în

asigurarea succesului în viață, odată cu cercetarea noii realități intrapsihice, percepțiile s-au modificat semnificativ. Acest nou tip de inteligență se referă la setul de abilități și capacități ce permite atât *recunoașterea și înțelegerea emoțiilor, cât și capacitatea de a le utiliza strategic pentru rezolvarea problemelor și optimizarea interacțiunilor sociale* (Salovey & Mayer, 1990).

Astfel, abordările teoretice majore se încadrează în două paradigme:

- ✓ inteligența emoțională ca **abilitate** (Salovey & Mayer, 1990) și
- ✓ inteligența emoțională ca **trăsătură de personalitate** (Petrides & Furnham, 2001).

Modelul abilităților, inițiat de Salovey și Mayer (1990), conceptualizează inteligența emoțională în patru ramuri interdependente (Four-Branch Model of Emotional Intelligence):

(1) Percepția emoțiilor (*Perceiving Emotions*): se referă la recunoașterea și identificarea corectă a emoțiilor proprii și ale celorlalți;

(2) Facilitarea gândirii prin emoții (*Using Emotions to Facilitate Thought*): utilizarea emoțiilor în procesele și activitățile psihice cognitive cu scopul potențării acestora (atenție, contexte de rezolvare a problemelor, creativitate și raționamente, etc.);

(3) Înțelegerea emoțiilor (*Understanding Emotions*): descifrarea mesajelor emoționale, exprimarea emoțională;

(4) Managementul emoțiilor (*Managing Emotions*): autoreglaj emoțional prin adecvarea răspunsurilor emoționale și conștientizarea lor.

Această perspectivă accentuează rolul interacțiunii dintre procesele cognitive și integrarea lor în funcțiile afective, subliniind impactul inteligenței emoționale în adaptarea la schimbare și în procesul decizional.

Comparativ, modelul mixt propus de Goleman (1995, 1998) include cinci componente fundamentale: *autocunoaștere emoțională, autoreglare, motivație, empatie și abilități sociale*. Goleman susține că aceste competențe sunt deosebit de importante pentru performanța liderilor și a managerilor în organizații și accentuează faptul că este o capacitate modelabilă cu ajutorul factorului educațional (iar nu un dat înnăscut).

De asemenea, Bar-On (1997) a elaborat EQ-i, un inventar de autoevaluare care măsoară cinci domenii: *intrapersonal, interpersonal, adaptabilitate, managementul stresului și stare generală de dispoziție*, accentuând rolul inteligenței emoționale asupra bunăstării psihosociale.

În rândul adolescenților, corelația dintre **inteligența emoțională și comportamentele de leadership** a fost evidențiată în numeroase studii care au utilizat atât inventare de autoevaluare, cât și chestionare de percepție socială privind rolul de lider. Checa și Fernández-Berrocal (2019) au raportat faptul că adolescenții cu scoruri ridicate la inteligența emoțională manifestă frecvent inițiativă și abilități de colaborare în proiecte de grup, indicând o legătură directă între *autoreglarea emoțională și capacitatea de a coordona activități colective*.

În mod similar, Komives et al. (2005) au arătat că tinerii care adoptă roluri de conducere în activitățile școlare prezintă niveluri crescute de autoeficacitate emoțională și empatie, trăsături esențiale în menținerea unei influențe sociale pozitive.

Aceste concluzii sunt susținute și de cercetarea realizată de Charbonneau și Nicol (2002), care a analizat direct relația dintre inteligența emoțională și leadershipul la adolescenți. Studiul lor a demonstrat că **inteligența emoțională este un predictor semnificativ leadershipului** în această etapă de dezvoltare, explicând în mod clar diferențele în modul în care adolescenții gestionează relațiile interpersonale și influențează grupul. Rezultatele au indicat faptul că adolescenții cu un nivel ridicat de inteligență emoțională sunt mai predispuși să manifeste stiluri de leadership constructiv, orientate spre cooperare și incluziune. De asemenea, autorii au subliniat faptul că, în această etapă de formare identitară, inteligența emoțională poate funcționa ca un factor protectiv

împotriva comportamentelor conflictuale sau autoritare, favorizând un leadership echilibrat și empatic.

Corelația dintre inteligența emoțională și leadership capătă o dimensiune suplimentară atunci când este analizată în contextul adolescenților supradotați din punct de vedere academic. Studiul realizat de Olszewski-Kubilius și Lee (2006) aduce o contribuție valoroasă în acest sens, investigând relațiile dintre **inteligența emoțională, judecata morală și abilitățile de conducere** la adolescenți cu performanțe academice superioare. Autorii au arătat că adolescenții dotați cognitiv prezintă niveluri ridicate de inteligență emoțională, dar că **diferențele în leadership nu sunt explicate exclusiv de competențele cognitive**, ci mai ales de capacitatea acestora de a lua decizii morale complexe și de a înțelege emoțiile proprii și ale celorlalți.

Mai specific, studiul a evidențiat că adolescenții care obțin scoruri ridicate atât la inteligența emoțională, cât și la raționamentul moral, manifestă o formă de leadership bazat pe valori - orientat spre echitate, colaborare și responsabilitate socială. Acești adolescenți își coordonează eficient atât colegii în activități de grup, cât și prin exercitarea rolului de **formatori de normă morală** în contextul social respectiv. Astfel, **leadershipul autentic și eficient în rândul tinerilor supradotați** pare a fi susținut de o interacțiune complexă între competențele afective, abilitățile cognitive și etică.

Rezultatele susțin ideea conform căreia dezvoltarea leadershipului adolescentin, de calitate, implică un ansamblu de factori afectivi (instrumentali) și factori **morali**, ansamblu care poate fi cultivat prin educație valoric-morală (civică) și reflecție critică.

În această categorie, leadershipul autentic devine o expresie a competențelor cognitive și sociale, un rezultat sintetic între **gândirea moral avansată și sensibilitatea emoțională**.

Din această perspectivă, studiul realizat de Chan, Ciarrochi și Bajgar (2001) oferă o validare empirică solidă asupra structurii și relevanței **inteligenței emoționale la adolescenți**, dezvoltând o metodă de măsurare adaptată acestei vârste. Autorii au demonstrat că inteligența emoțională la adolescenți nu este un construct unitar, ci implică componente distincte – cum ar fi **perceperea emoțiilor, reglarea emoțională și utilizarea emoțiilor în luarea deciziilor**. Aceste componente sunt predictorii importanți ai comportamentelor sociale pozitive și ai capacității de a construi relații interpersonale complexe – caracteristici esențiale în asumarea rolului de lider în contexte reale.

Prin urmare, corelând datele acestor cercetări, reiese că **inteligența emoțională constituie un fundament solid pentru apariția și consolidarea comportamentelor de leadership în adolescență**, indiferent de profilul educațional al tinerilor. Mai mult, integrarea dimensiunii morale în acest construct afectiv-cognitiv permite o conceptualizare de profunzime a leadershipului, înțeles ca o formă de responsabilitate relațională și etică.

În literatura clasică referitoare la rolul inteligenței emoționale, în **managementul conflictelor** ca mecanism psihologic central în leadership, studiile au concluzionat faptul că liderii emoțional competenți utilizează empatia și autoreglarea pentru a identifica sursa tensiunilor și a interveni prin mediere și comunicare deschisă, menținând un climat de încredere (Goleman, 1998).

De asemenea, prin componenta motivațională a inteligenței emoționale reprezentată de nivelurile **optimismului și ale perseverenței**, liderii adolescenți care își mențin atitudinea pozitivă în fața obstacolelor și care oferă feedback constructiv pot stimula angajamentul și coeziunea grupului, consolidându-și astfel influența.

Abilitățile sociale și empatia permit liderilor să asculte activ și să comunice clar obiectivele, reducând ambiguitatea și construind alianțe. Totodată, conștientizarea emoțiilor proprii și ale celorlalți membri ai echipei facilitează adoptarea unui discurs adaptat nevoilor emoționale ale membrilor grupului (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1998).

## 7. Concluzii:

Studiile analizate în cadrul acestui articol conduc spre ideea că inteligența emoțională reprezintă un factor fundamental în conturarea și exercitarea leadershipului în adolescență. În această etapă a dezvoltării, marcată de formarea identității, explorarea rolurilor sociale și intensificarea relațiilor interpersonale, capacitatea de a identifica, exprima și utiliza emoțiile devine prioritară pentru tinerii care aspiră la rolul de lider.

Inteligența emoțională operează prin mecanisme specifice care favorizează leadershipul: prin managementul conflictelor, prin utilizarea strategiilor de motivare a grupului și prin tehnici de comunicare eficientă și asertivă. Aceste mecanisme permit liderilor adolescenți să creeze relații durabile, să inspire echipa și să reducă ambiguitatea socială (Goleman, 1998; Salovey & Mayer, 1990).

Leadershipul practicat în adolescență trebuie înțeles ca o etapă intermediară spre cariera socio-profesională de adult, ca un **proces axiologic de formare**. Adolescenții care învață să conducă în mod conștient dobândesc o înțelegere profundă a propriilor valori, învață să-și asume decizii și dezvoltă o empatie autentică într-o societate adesea marcată de competiție. Cu toate acestea, drumul către leadership în adolescență devine adesea copleșitor prin confruntarea cu un număr semnificativ de prejudecăți sociale („*prea tineri pentru a conduce*”) dublate de inocularea fricii de eșec și stimulate de scepticismul profesorilor în medii educaționale mult prea normative.

Din păcate, sistemele educaționale tratează leadershipul, mai degrabă, ca o consecință a succesului academic decât ca o competență transversală ce trebuie cultivată timpuriu și constant. Inserarea în curriculum a unor module dedicate gândirii critice, deciziei etice și colaborării ar putea contribui la stimularea și formarea adolescenților lideri.

În etapa adolescenței, promovarea leadershipului poate deveni o **strategie educațională de investiție în capitalul uman**. Programele de voluntariat, consiliile elevilor, proiectele civice și antreprenoriatul social oferă contexte reale de formare a inițiativei astfel încât adolescenții să-și satisfacă în mod constructiv și pozitiv nevoia de sens, de apartenență și de contribuție social-civică.

## BIBLIOGRAPHY:

1. Berzonsky, M. D. (2003). Identity processing style and the development of social, personal, and moral identity. Psychology Press.
2. Brown, B. B., & Larson, J. (2009). Peer relationships in adolescence. In R. M. Lerner & L. Steinberg (Eds.), *Handbook of Adolescent Psychology* (3rd ed., pp. 74–103). Wiley.
3. Chan, A., Ciarrochi, J., & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00207-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00207-5).
4. Checa, P., & Fernández-Berrocal, P. (2019). Cognitive Control and Emotional Intelligence: Effect of the Emotional Frontiers in *Psychology*, 10, Article 195.
5. Charbonneau, D., & Nicol, A. (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 33, 1101-1113. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00216-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00216-1).
6. Day, D., Bian, Y., Liu, Z., Zheng, C., Dai, S., & Riggio, R. (2019). Leader development begins at home: Overparenting harms the emergence of adolescent leaders. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000402>.
7. Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2007). Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study. National Clearinghouse for Leadership Programs.
8. Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109–132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
9. French, D., Purwono, U., Wei, L., & Shen, M. (2024). Adolescent leadership: Associations with exclusion of others, effortful control, and popularity. *International Journal of Behavioral Development*, 48, 536-546. <https://doi.org/10.1177/01650254241259392>.
10. George, J. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027 - 1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>.
11. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.
12. Hellison, D., Martinek, T., & Schilling, T. (2006). The development of compassionate and caring leadership among adolescents. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11, 141 - 157. <https://doi.org/10.1080/17408980600708346>.
13. Karnes, F. A., & Bean, S. M. (1995). Leadership and the gifted. *Focus on Exceptional Children*, 28(1), 1–12.
14. Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
15. Liu, Z., Bian, W., & Bian, Y. (2024). Leadership Blossoms in Parental Warmth: Positive Parenting Practices Shape Adolescent Leader Emergence via Intrapersonal and Interpersonal Mechanisms—*Journal of youth and adolescence*. <https://doi.org/10.1007/s10964-024-01983-y>.
16. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
17. Molero, F., Cuadrado, I., & García-Ael, C. (2013). Think Manager – Think Male in Adolescents and Its Relation to Sexism and Emotions in Leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 16. <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.88>.

18. Molina-Lopez, M., Martinez-Martinez, M., Gonzalez-Perez, S., & Garcia-Centeno, M. (2024). Climbing the Ladder: An Authentic Leadership Program Boosting Adolescent Girls' Potential. *SAGE Open*, 14. <https://doi.org/10.1177/21582440241307697>.
19. Murphy, S. E. (2011). Providing a clearer view: An examination of the social processes involved in leader emergence. *Human Resource Management Review*, 21(4), 403–412. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.03.005>
20. Olszewski-Kubilius, P., & Lee, S. (2006). The Emotional Intelligence, Moral Judgment, and Leadership of Academically Gifted Adolescents. *Journal for the Education of the Gifted*, 30, 29 - 67. <https://doi.org/10.1177/016235320603000103>.
21. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: A Psychometric Investigation Concerning Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
22. Shen, M., Jin, S., & French, D. (2022). Are adolescent leaders prosocial and aggressive?. *International Journal of Behavioral Development*, 46, 346-357. <https://doi.org/10.1177/01650254221100250>.
23. Siryk, E., Zharovska, O., Branitska, T., Baiurko, N., Shportun, O., & Kaplinsky, V. (2020). Peculiarities of Leadership Manifestation in the Youth Social Group. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/129>.
24. Steinberg, L. (2014). *Age of opportunity: Lessons from the new science of adolescence*. Houghton Mifflin Harcourt.
25. Veres, J. (2021). Personality Antecedents of Adolescent Leader Behaviour: The Moderating Role of Parents, Peers, and Teachers. <https://doi.org/10.26180/13668458.V1>.