

"L'Intelligenza Emozionale comprende: l'abilità di percepire accuratamente, valutare ed esprimere emozioni; l'abilità di accedere o generare emozioni quando ciò facilita il pensiero; l'abilità di comprendere le emozioni e la conoscenza emozionale; e l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emozionale e intellettuale"

John D.Mayer – Peter Salovey, 1999

### A che cosa serve?

Ci sono due angolature prospettiche, due vertici che possiamo utilmente tenere in considerazione per rispondere alla domanda: a che cosa serve?. Entrambi ugualmente importanti.

**Vertice Organizzativo** Il cambiamento è diventato nel corso di pochi anni la dimensione costante di tutte le organizzazioni del lavoro. Tra i pochi punti fermi, troviamo la quasi-ossessione per il conseguimento e la conservazione del margine competitivo. Ed anche se il significato di "risorse umane" continua ad oscillare tra due poli di significato quasi opposto (bla-bla retorico e conformista che guarnisce il piatto forte della tecnologia, della finanza, delle protezioni di nicchia, veri propulsori del business da un lato - disperato riconoscimento della impossibilità di ottenere risultati affidabili se non attraverso l'impegno autentico degli uomini e delle donne che lavorano), il senso dell'investimento che viene deciso per lo sviluppo delle competenze che costituiscono l'Intelligenza Emozionale (o emotiva... preferisco Emozionale, più in equilibrio rispetto a Razionale) è naturalmente ancora questo

#### ottenere e conservare margine competitivo

**Vertice Individuale** I singoli soggetti, gli uomini e le donne che soli o in gruppo lavorano per vivere e vivono per lavorare, sono immersi nel medesimo brodo di coltura. La grande promessa delle organizzazioni del lavoro del XX secolo si rivela oggi illusione o miraggio: ogni individuo sa, anche se non sempre sa di sapere, che stabilità e continuità non sono più garantibili e garantite in alcuno dei contratti di lavoro dipendente, dal vertice alla base organizzativa. L'uragano della globalizzazione, investendo le organizzazioni del lavoro, rende costantemente a rischio di brusca estinzione qualunque posizione e qualunque incarico; mentre resta indispensabile poter garantire a se stessi ed alla propria famiglia qualche sicurezza. Molti i modi per definire questo obiettivo, tutti in buona misura riconducibili a

#### ottenere e conservare uno stile di vita soddisfacente

### perchè l'intelligenza emozionale è diventata importante...

Il tema è vecchio quasi come il mondo, gli autori che ne hanno scritto citano disinvoltamente Aristotele, Sant'Agostino; la parola ricorrente quanto "vietata" nella nostra tradizionale cultura aziendale, è emozione (feeling, emotion), seguita da cuore (heart)... abbastanza da far sghignazzare chi si cimenta giorno per giorno con numeri e misure di risultati. Ma... La massa di dati accumulati dal 1980 è davvero impressionante.

A suon di percentuali e di dati viene fornita evidenza "oggettiva" di qualche cosa che pur ciascuno di noi sa, anche se non sa di sapere: per decidere occorre distinguere quale, tra due o più possibilità, è migliore... ed i numeri non bastano mai. Non possiamo passare tutto il tempo a raccogliere dati, bisogna fermarsi e decidere: come si fa per sapere quando è il momento di fermarsi nella raccolta delle informazioni? Semplice questione di giudizio: ed il giudizio, che mette un + ad una delle alternative è prima un giudizio emozionale... poi la nostra razionalità conferma (o meno) il giudizio formulato.

Che c'è di nuovo? Per quanto riguarda il concetto, forse non molto: di nuovo c'è che per affrontare il mondo in cui viviamo e lavoriamo oggi, la logica stringente del "da A discende necessariamente B" non basta per competere, non basta per vincere. Ciascuno di noi coglie intuitivamente, "per istinto", l'evidenza di ciò che è già cambiato: il tipo di situazioni con cui abbiamo prevalentemente a che fare è diverso da prima, oggi sono complesse o non analizzabili, accettano soluzioni imprevedibili e spesso non immediate, le opportunità sono nascoste, operiamo in condizioni poco programmabili, il vecchio principio di causa oggi diventa "A" può, oppure può non condurre a "B", i percorsi sono

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

spesso al di fuori della routine, entriamo in situazioni uniche, non pianificabili in anticipo...

Decine di questioni dall'aspetto insolubile ci bombardano ogni giorno: come tenere motivata la gente, come non far scappare i migliori talenti (con budget sempre più "snelli"), come ridurre al minimo i controlli, come controllare chi è impossibile da controllare (knowledge worker, teleworker, collaboratori che sono in giro, presso i clienti, i fornitori, nei loro cubicles), come prevedere correttamente ciò che accadrà nel quarter, nel semestre, nell'anno, come tenere motivati noi, energici... Sono tutte domande nuove, che la fine del secolo ci ha "regalato", con cui attraversiamo il confine del millennio. E le risposte?

La riuscita, il successo dipende per un terzo dalla Intelligenza Razionale (IQ, Intelligence Quotient), stando alle statistiche. Dedurre che i restanti 2/3 dipendono dalla Intelligenza Emozionale è possibile, ad oggi non sufficientemente suffragato da misure "scientifiche". Le misure dell'impatto della EQ sui risultati organizzativi sono di difficile definizione, stando anche la giovane età della disciplina specifica; tuttavia effetti ci sono, più o meno impressionanti secondo le diverse scuole di pensiero.

Se da un lato possiamo concordare che l'emozione al lavoro è un bel guaio, traducendo in "il mancato governo delle dinamiche emozionali è un bel guaio", dall'altro risulta evidente che possiamo e dobbiamo attingere anche a questa fonte di energia e di aiuto.

Non è una rivoluzione, ma una integrazione della risposta alle necessità di profonde modificazioni dei funzionamenti organizzativi: comando e controllo non bastano proprio più, la sicurezza del posto di lavoro non è più una valida moneta di scambio tra aziende e soggetti al lavoro, la conoscenza (know-how) indispensabile per vincere non è più nella testa di uno solo, ma è diffusa nei gruppi, e portata da soggetti che possono andarsene da un momento all'altro. Occorre usare altri modi per tenere noi, e la gente con noi, agli alti livelli di performance necessari per rimanere in gioco... e possibilmente a lungo. Come? Può essere semplificante, ma ci è sempre più indispensabile

- saper prendere buone decisioni, decisioni migliori: aggiungere alla efficacia del nostro IQ il valore delle nostre intuizioni, la sapienza profonda e recuperata degli affetti.
- ottenere l'impegno vero di altri nei nostri progetti e nel nostro lavoro... e saperlo dare;

governare le interazioni con altri, a due, tre, quattro e in gruppi più allargati riducendo al minimo i tempi di elaborazione dei diversi punti di vista (tecnicamente si chiamano conflitti). Impiegare meno tempo e meno risorse si dimostra un modo fruttuosissimo di recuperare vantaggio competitivo, data la enorme ed impressionante diffusione della microconflittualità.

E con intelligenza emozionale si può ottenere tutto questo? Sì, si può.

### come

Ottenere e conservare margine competitivo, ottenere e conservare uno stile di vita soddisfacente sono due risultati complessi, frutto di innumerevoli azioni. Ciascuna azione è frutto di una non meno complessa elaborazione, effetto di una decisione, di una scelta tra innumerevoli opzioni della azione più appropriata. E' del tutto ovvio che rispetto ai risultati da ottenere ci siano azioni appropriate e azioni non appropriate, decisioni congruenti e decisioni incongruenti; ed è tutt'altro che ovvio prendere la giusta decisione. Il contributo della intelligenza emozionale è proprio questo:

#### un potente aiuto nel prendere la giusta decisione

la migliore decisione possibile in relazione agli obiettivi e nelle condizioni (tempo, spazio, risorse, informazioni, sistema di interazioni) in cui ci troviamo.

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

## la base della decisione migliore

Piaccia o meno ai razionalisti, la base del giudizio umano è l'emozione. La ragione, nome che diamo ai complessi processi che sono sostenuti dalla corteccia e dalla neocorteccia, affina ed equilibra il giudizio di base, di natura emozionale. L'equilibrio e l'integrazione emozionale sono le condizioni per poter sviluppare una buona base di giudizio, senza la quale, l'opera di affinamento razionale è priva di valore.

Che cosa significa esattamente equilibrio ed integrazione emozionale? La questione è di formidabile complessità, inaffrontabile in questa sede. Ma è nella direzione di consentire un migliore equilibrio emozionale ed una migliore integrazione tra ragione ed emozione che si concentrano i programmi di sviluppo delle competenze EQ.

La ragione non viene bandita, tutt'altro: ma è evidente che il controllo razionale dell'emozione, il dominio della ragione sulla emozione è una illusione prima ed una perdita secca poi. Fondamentalmente l'emozione è una informazione complessa:

**L'emozione è la risposta più semplice che l'organismo umano fornisce a se stesso rispetto agli stimoli cui è esposto.**

Alla base, l'emozione in modo primitivo dice a tutto l'organismo, utilizzando un linguaggio fisico, un linguaggio comprensibile all'organismo, "espelli" o "incamera", "fuggi/distruggi" oppure "conserva/proteggi".

Ogni aspetto della realtà interna ed esterna viene processato e qualificato come atto a sostenere la vita o pericoloso, secondo gradi progressivi. In parte gli stimoli sono precodificati (luoghi oscuri, rumori improvvisi e forti, stimoli propriocettivi quali tensioni e detensioni muscolari...) e "istintivamente" sono associati ad una specifica risposta emozionale. Ma nella stragrande maggioranza dei casi, la connessione tra stimolo ed emozione viene costruita durante tutta la storia del singolo soggetto: esperienza (prove ed errori) e insegnamento (trasferimento di prove ed errori di altri).

**L'emozione è il principale mezzo di adattamento che l'homo sapiens sapiens ha a disposizione: l'emozione qualifica le esperienze dell'incontro con la realtà interna ed esterna.**

I nomi che diamo alle emozioni in qualche misura corrispondono alle numerosissime gradazioni che la risposta emozionale può assumere, lungo il continuum che corrisponde alla identificazione di stimoli semplici o complessi in termini di supporto o minaccia.

Il fine? Sopravvivere in un ambiente potenzialmente ostile e pericoloso per il singolo e la specie.

E' il nucleo del nostro software, il nostro I/O, l'equivalente delle note del pentagramma, le unità di significato minimale indispensabili per decidere. Gli stimoli dell'ambiente esterno ed interno vengono associati ad una risposta emozionale. Forse un poco meccanico, come modello, ma abbastanza sofisticato da reggere il compito quasi impossibile di rendere comprensibile come l'individuo riesca a costruire ed adattare le risposte di un organismo della complessità di quello umano all'ambiente che lo circonda ed alle necessità interne (alimentazione, riposo, riproduzione...).

Declinare tutte le articolazioni che da questo livello portano alla produzione di pensiero richiederebbe tempo e spazio eccessivi rispetto a quanto è indispensabile indicare ora: la ricerca filosofica e scientifica hanno provveduto a chiudere il cerchio in questi ultimi anni. Le intuizioni filosofiche trovano oggi il rassicurante riscontro sperimentale (neuroscienze, vedi bibliografia).

Per noi esseri umani la giusta decisione corrisponde alla migliore decisione che possiamo prendere per sopravvivere e garantirci la sopravvivenza il più a lungo possibile, come individui e come specie, nella realtà in cui viviamo, adattandoci continuamente al mutare delle condizioni critiche di sopravvivenza...

Infine, di complessità impressionante, troviamo il nodo della interazione sociale: cruciale è la adeguata comprensione della intenzione e del senso della nostra azione e della azione degli altri.

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

Questa comprensione condiziona l'efficacia delle azioni che sviluppiamo con altri, in qualunque contesto: la questione, dal punto di vista della interazione è stata sino ad oggi affrontata principalmente attraverso i numerosissimi studi sulla comunicazione interpersonale, individuando modelli e modellini che aiutassero a capire come funziona e come possiamo influenzare il processo.

Tra tutte le competenze emerge il ruolo determinante del costrutto della empatia, che si riferisce alla capacità nota di mettersi nei panni degli altri; ben al di là della enorme difficoltà di decentrarsi rispetto alla propria storia ed alla propria identità, la difficoltà maggiore consisteva nel trovare sufficienti garanzie di non cadere nella tagliola di attribuire all'altro e agli altri intenzioni e significati solo nostri.

Su che cosa si fonda, concretamente, la nostra capacità empatica? E' una abilità intellettuale? Anche. E' una abilità affettiva? Certo, ma occorre essere più chiari su che cosa intendiamo con affettivo, il semplice "sentire" non fornisce sufficienti garanzie: che cosa sentiamo? Nella misura in cui è una nostra sola reazione, dell'altro "immaginiamo" come stia e che cosa probabilmente sente. Poco, per fondare l'empatia, insufficiente per spiegarci la meravigliosa coordinazione possibile tra esseri umani.

Dalle neuroscienze arriva un aiuto inaspettato: la chiave della risposta, il fondamento della possibilità di intendersi, il meccanismo della comprensione umana rivolta ai propri simili è costituito dai

**neuroni mirror: noi replichiamo fedelmente al nostro interno i processi neurali che l'altro attiva nella sua azione. Replichiamo i processi neurali che costituiscono nell'altro le reazioni emotive primarie mentre accadono: "sentiamo" al nostro interno quello che sente l'altro**

L'idea nota della consonanza emotiva, della risonanza emotiva, dell'effetto diapason ha trovato il suo fondamento empirico, circoscritto e verificato. Una avvertenza: la nostra consapevolezza non necessariamente è in grado di cogliere, registrare e consentirci di utilizzare queste preziose informazioni.

Si tratta di un fenomeno fisiologico, fisicamente identificabile, ripetibile e controllabile, non è illusione, nè magia, è un dispositivo geneticamente predeterminato che ci permette di fondare il coordinamento, l'azione sociale, anche in assenza dell'intervento della elaborazione secondaria fornita dalla neocorteccia, anche in assenza di un complicato apparato simbolico quel è quello umano. Sta prima del pensiero, è più antico, sta prima della parola, e in più di un senso è a fondamento del pensiero e della parola.

Come si fa ad "ascoltare" i propri neuroni mirror? Come si fa ad esserne ben guidati nel prendere la decisione sulla direzione da imboccare? Alcune risposte ci sono da millenni, altre sono in costruzione anche oggi, è un lavoro senza fine: il training per lo sviluppo delle abilità distintive della intelligenza emozionale aiuta a trovarne altre, meno complicate delle intricate mappe che gli esperti di comunicazione interpersonale quotidianamente sfornano, più facili da adottare quando siamo sotto pressione.

### modelli di intelligenza emozionale

Un testo di sicuro riferimento è *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, a cura di Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), Psychology Press, Philadelphia, 2001; anche il nostro reading aiuta a ottenere un quadro più nitido della questione. Qui, in breve. alcune note.

**Reuven Bar-On**, si occupa inizialmente della connessione tra intelligenza emotiva e recruitment, sviluppa un test ed una serie di programmi on-line (!) Il modello proposto da Reuven Bar-On consta di 15 competenze chiave )

**Richard Boyatzis**, allievo di McClelland ricerca, studia e scrive, e già nel 1981 esce il suo "The Competent Manager", saggio di una robusta forza teorica e di pregevole base sperimentale. Negli anni successivi entra nel grande fiume della Intelligenza emozionale, sempre con grande diligenza e rispetto per i dati. Sostanzialmente adotta la configurazione delle competenze di D.C.McClelland,

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

condiviso con Goleman, e nei suoi ultimi lavori accentua l'attenzione su un suo modello di cambiamento

**Daniel Goleman** - Alcuni nomi spiccano tra gli altri. come sempre nelle cose di questo mondo, merito e notorietà non necessariamente corrispondono. Per la notorietà, l'oscar è saldamente in pugno a Daniel Goleman, che NON è un ricercatore ed uno studioso, ma un abile pubblicista e attinge da fonti molteplici, non sempre ricordando di citarle. (vedi [www.eqi.org](http://www.eqi.org)) Il modello proposto da Goleman (che riprende in toto il lavoro di McClelland) identifica 4 raggruppamenti: Consapevolezza di Sè, Management di Sè, Consapevolezza Sociale, Abilità Sociali; complessivamente 25 abilità/skill/competenze riferite alla intelligenza emozionale

**Robert Cooper** nel 1995 propone un modello costituito da 4 raggruppamenti: Emotional Literacy, Emotional Fitness, Emotional Depth, Emotional Alchemy, per un totale di 16 abilità/skill/competenze, modello parzialmente accolto negli anni passati dal mercato USA, pare anche a causa del fatto che Cooper fu il primo a scrivere di Intelligenza Emotiva in riferimento al management.

**John Mayer** (New Hampshire University) e Peter Salovey (Yale), dal 1990 lavorano attorno al tema, ed a John Mayer viene riconosciuta la paternità della locuzione "Intelligenza Emozionale". Entrambi, con David Caruso sviluppano un test complesso ma particolarmente attendibile. Rispetto agli altri modelli Mayer e Salovey conservano una posizione critica: dal punto di vista scientifico i modelli circolanti si presentano come poco fondati e approssimativi. C'è confusione tra competenze e tratti di personalità, viene chiamata competenza ciò che è un comportamento. C'è inganno (involontario?) circa la predittività del quoziente della intelligenza emozionale rispetto al successo nella vita e nel lavoro: ad oggi non esistono misure attendibili, un elevato quoziente emozionale non necessariamente si associa al successo (la polemica è diretta contro Goleman nda).

Mayer e Salovey propongono una versione ristretta del significato di Intelligenza Emozionale, che in larga parte abbiamo accettato come base per il nostro lavoro: la definizione di apertura è una versione lievemente allargata di quella fornita da questi due autori. Ci sembra più precisa ed equilibrata rispetto a quella di Goleman, in più di un senso civettuola e seduttiva.

Il loro modello presenta quattro aree (branch) di abilità, ciascuna caratterizzata da quattro abilità, per un totale di 16.

- percepire accuratamente, valutare ed esprimere emozioni;
- accedere o generare emozioni quando ciò faciliti il pensiero;
- comprendere le emozioni e la conoscenza emozionale
- regolare le emozioni per promuovere la crescita emozionale e intellettuale

Il termine abilità non a caso sostituisce il termine competenza. La precisione migliora, e la chiarezza della distinzione tra skill, competenza, comportamento, tratti di personalità e abilità ne risulta avvantaggiata. Abbiamo scelto questa posizione poichè meglio argomentata rispetto ad altre; inoltre questa quattro abilità si presentano comunque come fondanti rispetto alle altre dimensioni individuate dagli altri autori, sia che si tratti di competenze che di tratti di personalità.

### Studio ODS

Il modello di lavoro che abbiamo adottato si ispira al abilities approach adottato da Mayer, e si concentra sulle modalità operative con cui individuare e irrobustire le quattro abilità distinte (vedi reading); nel corso del tempo ci è parso di particolare utilità, nell'ambito di programmi dedicati a a chi lavora all'interno di organizzazioni, integrare il percorso formativo con l'esplorazione dell'area dei talenti distintivi, la ragione principale di questa integrazione al tempo era costituita dalla necessità di affrontare in termini nuovi e concreti la questione della motivazione al lavoro.

Ora, sia il lavoro di individuazione e potenziamento delle competenze distinte della intelligenza emozionale, sia il lavoro di individuazione e utilizzo dei talenti individuali confluiscono e forniscono concretezza al ben più complessi e ambiziosi compiti

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

- il disegno e lo sviluppo del progetto professionale
- il ridisegno del contratto psicosociale tra individuo e organizzazione
- la ricomprensione del ruolo del manager
- l'individuazione dello stile di leadership più adatto a ciascun soggetto
- la rivisitazione ed il rinnovamento di senso, metodi e strumenti di supporto per il lavoro di gruppo e per la costruzione del team

### impatto della intelligenza emotionale sul successo professionale e organizzativo

Data la varietà degli approcci allo studio ed alla traduzione in comportamenti delle competenze distintive della intelligenza emotionale, risulta pressochè impossibile individuare una misura condivisa del quoziente di intelligenza emotiva, e quindi altrettanto impossibile determinare misure di impatto sul successo professionale.

Rimandiamo al reading per un primo approfondimento, ed alla bibliografia, segnalando il volume di Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, Psychology Press, Philadelphia, 2001

Di seguito riportiamo, con l'avvertenza di leggere prima il contributo segnalato, i riferimenti di impatto che siamo riusciti a individuare nel corso della nostra esperienza professionale, allineata rispetto al paradigma del abilities approach, e, per completezza, i riferimenti esibiti dal Consortium, luogo di raccolta degli emozionalisti che aderiscono al paradigma chiamato mixed approach.

#### *Impatto generale*

Dal punto di vista del gradimento, non c'è dubbio che ai primi momenti di sconcerto seguano interesse, coin-volgimento e soddisfazione. Questi effetti ci sembrano generati dalla natura dei temi affrontati, e dalle modalità con cui proponiamo di lavorare. Un fenomeno ci sembra costituire un interessante fil rouge: in modo più o meno evidente, i trainee considerano le emozioni un "fatto privato", e conseguentemente la proposta di lavoro che si concentra sulle abilità emozionali una violazione di privacy, per quanto tollerabile e alla fine piacevole.

Il quadro che ci sembra emergere è caratterizzato dalle generali attese di mantenere separati ruoli professionali e soggettività al lavoro; benché sappiamo che il ruolo professionale e lavorativo dipende, per la qualità dei risultati che si ottengono, dalla misura in cui l'identità personale è al "servizio" del ruolo.

Permane nella cultura del lavoro una visione scotomizzata, che mette da un lato il lavoro e dall'altra la vita "vera", che tende ad essere collocata al di fuori del tempo di lavoro; tra gli effetti collaterali dei training che abbiamo condotto ricorre sistematicamente una diversa lettura, da parte dei trainee, della propria relazione con il ruolo professionale e lavorativo, ed una maggiore disponibilità a riconoscere come tempo di vita anche il tempo passato lavorando.

Questo fenomeno è più evidente quanto più ci avviciniamo ai livelli esecutivi entro organizzazioni a struttura forte; nell'ambito delle organizzazioni a network (esempio franchising), la bassa definizione dei ruoli sembra da un lato consentire una maggiore "permeabilità" del ruolo rispetto alle identità, dall'altro c'è una maggiore fatica nel comprendere e utilizzare i ruoli stessi, che rischiano di essere "inghiottiti" dalla personalità dei soggetti, spesso poco armonizzate.

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

### *Fruibilità*

La soddisfazione dei partecipanti alla uscita delle sessioni formative non è un cattivo risultato, né un indice disprezzabile; ma non dice molto sul grado a cui o entro cui, all'interno del setting formativo, è avvenuta o non avvenuta una significativa elaborazione delle esperienze e dei saperi proposti.

Come molti colleghi, una nostra costante preoccupazione riguarda non solo e non tanto il livello di performance, che, come detto, è solamente mezzo rispetto ad altri fini, ma proprio i segnali o le prove di una avvenuta presa, significativa e non mimetica, sul senso non meno che sui contenuti del lavoro comune.

I riscontri che abbiamo ottenuto in questi anni sembra non si discostino da quelli che si ottengono in altri percorsi formativi dedicati a popolazioni aziendali, vale a dire alla classe dei "volontari spintanei"; cioè pare valida anche per noi la distribuzione 20-40-40, che significa

- 2 su 10 ottengono significativi effetti trasformativi dal lavoro formativo
- 4 su 10 sono interessati e coinvolti, ottengono alcuni effetti trasformativi
- 4 su 10 escono contenti della esperienza, ma l'effetto (per quello che è il nostro riscontro) è simile a quello dell'acqua fresca sui sassi.

La dimensione del campione, pur essendo sufficiente per trarre alcune prime conclusioni di carattere pragmatico, è certamente insufficiente per consentire di formulare affermazioni che solo un accurato studio trasversale potrebbe garantire; tuttavia, ci sembra di aver individuato alcune linee di tendenza, che proviamo a tracciare.

Esiste un profilo ricorrente dei soggetti che più mostrano di riuscire a trarre valore da questo lavoro? La risposta è no, per questi come per i colleghi che si collocano nelle altre due classi: età, ceto, censo, livello di istruzione mostrano correlazioni insignificanti.

L'elemento distintivo coincide con una maggiore capacità, più o meno consapevole, di avere a che fare con le emozioni (scoring superiore al 60% nelle prove di riconoscimento e modulazione); a scanso di equivoci, segnaliamo anche qui la differenza tra la confidenza con cui si riesce ad avere a che fare con le dinamiche emozionali e la confidenza con cui si maneggiano idee e saperi relativi alle emozioni (competenza emozionale intellettualizzata).

Tra i partecipanti, sia per ragioni di ruolo che per ragioni di curriculum professionale, non pochi sono stati i soggetti portatori di una sapienza "specializzata"; ma anche tra di loro, la distribuzione media resta la stessa.

Altro paio di maniche, e qualche sorpresa, è il segno, per quanto debole, che correla livelli di abilità e ruoli organizzativi; il numero dei soggetti è troppo basso per tentare un calcolo significativo, tuttavia ci sembra che livelli di abilità e livelli organizzativi siano inversamente correlati. In altre parole, i capi che dispongono di livelli elevati di abilità sono percentualmente meno numerosi dei soggetti che si situano a livelli più esecutivi e che dispongono del medesimo livello di abilità emozionale.

Rispetto alle aree funzionali di appartenenza, l'area tecnica in generale non si comporta diversamente dalla media, mentre nell'area amministrativa si trovano più numerosi i soggetti portatori di bassi livelli di abilità.

Controintuitiva è forse la valutazione della correlazione tra appartenenza ad area commerciale/vendite e livelli di abilità: si sarebbe portati a pensare che, dato il mestiere fortemente di contatto, i soggetti appartenenti a questa area funzionale conseguano punteggi più elevati. I dati di field non confortano questa prefigurazione: al punteggio lievemente più basso dell'area amministrativa non segue un punteggio significativamente più elevato dei soggetti appartenenti all'area commerciale.

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

Impatto sulla performance delle abilità distintive della IE

Abbiamo rilevato una consistente correlazione tra livelli elevati di performance e livelli elevati di abilità EI? La risposta è no: gli high performer rispetto ai ruoli di appartenenza non sono accomunati da un altrettanto elevato punteggio in relazione alle abilità EI.

Ma abbiamo sin qui trovato che due correlazioni si mostrano significativamente stabili:

- i soggetti che conseguono uno scoring elevato (quinto quintile) nelle due prove base appartengono immancabilmente alla classe degli high/top performer
- i low performer sono accomunati da un punteggio medio basso (primo e secondo quintile) di misura delle abilità EI

Stando ai nostri dati ed alle nostre osservazioni, sembra dunque che

- il successo (ad oggi) si possa conseguire anche senza un elevato EIQ,
- non si possa evitare l'insuccesso se si dispone di un basso EIQ

Resta da comprendere meglio che cosa accade quando ci si colloca nel terzo e quarto quintile, che raccoglie una consistente percentuale della popolazione (oltre il 60%); sin qui sembra una misura che indica una sorta di posizione di indifferenza rispetto alle altre variabili osservate.

Queste osservazioni si fondano su una combinazione di elementi da noi raccolti durante i training ed elementi raccolti dai supervisor e referenti dei partecipanti, mentre dai partecipanti e dai loro referenti abbiamo cercato di ottenere elementi a conferma o disconferma della correlazione attesa tra potenziamento delle meta-competenze e output produttivi. Data la tripartizione (20-40-40) ci aspettavamo che si potessero osservare, eventualmente, maggiori o migliori risultati in relazione alla fascia in cui si erano collocati i diversi soggetti: i feedback, raccolti da ambiti molto diversi, confermano in buona misura la previsione.

Le forme con cui le persone hanno descritto il vantaggio conseguito sono state tra loro assai diverse, accomunate

- nel racconto dei partecipanti dalla caratteristica del raccordo puntuale tra il fenomeno che testimoniava il miglior risultato conseguito e quale abilità o sequenza principalmente lo aveva determinato
- nel racconto di supervisor e capi dal poter evidenziare cambiamenti stabili nel comportamento dei trainee, e talvolta da "numeri".

Alcune verbalizzazioni:

- maggiore franchezza e immediatezza nella interazione con colleghi e collaboratori,
- percezione più positiva del proprio compito,
- meno tempo nel trattare reclami e maggiore soddisfazione per le conclusioni,
- minore o azzerato ricorso ai capi per cavarsi d'impaccio,
- migliore gestione delle obiezioni dei clienti, maggiore facilità nel superare emasse con i clienti,
- minor tempo di persistenza di reazioni emotive spiacevoli,
- maggiore facilità nel tollerare avversità e sostegno alla determinazione
- migliore clima di squadra,
- maggiore senso di self-control,

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

di volta in volta ancorate al riconoscimento emozionale, alla modulazione della espressione, al più o meno equilibrato e armonico utilizzo delle leve di influenzamento; come atteso, più evidente e più frequente nella prima fascia, minore nella seconda e nella terza.

Con tutti i limiti di questa ricognizione, che riconosciamo volentieri, il valore aggiunto che può essere prodotto da questo tipo di training è assai più connotato come potenziamento delle doti/talenti e competenze esistenti, e assai meno come "rimedio" a gap di abilità e competenze. Tra i "sottoprodotti" segnaliamo certamente

- un repentino e duraturo mutamento delle percezioni dei colleghi da parte di quasi tutti i partecipanti, nel senso di maggiore vicinanza, di maggiore e migliore comprensione, di più facile interazione
- la sensazione di "fare più team", di appartenenza.

Elementi costantemente osservati e riferiti dai partecipanti... senza arrampicarsi sui pali, camminare nel fuoco, e gettarsi da dirupi, senza fare gruppo di autocoscienza, semplicemente lavorando sul lavoro.

### *Riferimenti di impatto riportati dal Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*

#### *Management*

- Entro ambiti di attività complessi: 127% di incremento di produttività - Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990
- Entro ambiti di media complessità: il top performer è 12 volte più produttivo del bottom performer, e 85% più produttivo della media - Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990
- Una delle competenze base (corretta autovalutazione) è associata a performance superiori - alcune centinaia di manager sono stati coinvolti nello studio, provenienti da 12 grandi aziende multinazionali - Boyatzis, 1982

#### *Vendita*

- Consultative selling: incremento del 139% - Boyatzis, 1999
- Vendita di servizi assicurativi: incremento del 112% - Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997 - Incrementi variabili dal 15% al 24% sviluppando una sola competenza chiave - Hay/McBer, comunicazione al workshop tenutosi a Milano il 25 marzo 2000
- Vendita di prodotti a basso valore tecnologico: presso L'Oreal - incremento di vendita annua per venditore pari a 91.370 dollari - turnover abbattuto del 63% - Spencer & Spencer, 1993; Spencer, McClelland, & Kelner, 1997

#### *Produttività*

- A seguito di un training specifico dedicato a supervisori in una azienda manifatturiera, gli incidenti che producevano tempi morti si sono ridotti del 50%, i reclami formali sono passati da una percentuale del 17% annuo al 3%, e gli impianti hanno superato gli obiettivi di produttività (Pesuric & Byham, 1996).
- In un'altra azienda manifatturiera, a seguito di un training simile, la produzione è aumentata del 17%; nessun incremento si è prodotto per il gruppo di controllo (Porras & Anderson, 1981)

## INTELLIGENZA EMOZIONALE

### Recruitment

- Incremento intorno al 300% della affidabilità della predizione circa il successo e la soddisfazione dell'inserimento di nuovo personale - US Air Force, rapporto GAO "Military Recruiting: The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems" presentato al Congresso il 30 gennaio 1998 - autori Richard Handley e Reuven Bar-On

### Lo sviluppo delle abilità della Intelligenza Emozionale

Lo sviluppo delle abilità distintive della intelligenza emozionale individua alcuni precisi obiettivi: si tratta di disporre di

- alcune precise sapienze circa le proprie modalità di reazione emotiva e circa gli aspetti emozionali della interazione con gli altri. A questo ciascun può rispondere studiando, appropriandosi della letteratura specialistica; questo tipo di conoscenza è rilevante per poter meglio intendere e guidare le proprie reazioni. La semplice conoscenza concettuale di "come funzionano le emozioni" non è di per se sufficiente a determinare per il soggetto la possibilità di utilizzare in modo volontario le abilità distintive della intelligenza emozionale.
- capacità di riconoscere il posizionamento emotivo proprio e altrui mentre siamo in azione, sia per poter comprendere il senso meno evidente della interazione, sia per poter adeguatamente progettare, istante per istante, la migliore azione, in grado di modificare assetti di interazione sfavorevole, uscendo da vicoli ciechi, ripetizioni inutili, "involontari" inneschi di reazioni e controreazioni aggressive. Questo obiettivo viene raggiunto, normalmente, attraverso sessioni di training preferenzialmente di gruppo, anche se è possibile seguire un percorso individuale di formazione. Alcune indicazioni circa gli strumenti utilizzati per lo sviluppo consapevole di questa abilità si trovano nel reading.



## INTELLIGENZA EMOZIONALE

- capacità di modulare intenzionalmente la propria risposta emotiva dominante, mentre siamo in azione. Questo è possibile grazie ad uno specifico allenamento, che permette fondamentalmente di "anticipare" la risposta degli interlocutori e di attivare consapevolmente una sequenza capace di influenzare emotivamente se stessi e gli interlocutori, in modo da favorire una migliore comprensione delle opportunità che caso per caso è possibile cogliere.

In altre parole si tratta di riuscire, attraverso il ricorso a queste tre forme di conoscenza e di azione, ad assumere e far assumere una posizione emotiva che sostenga l'indirizzamento delle energie verso un comune obiettivo; una efficace azione di influenzamento, in grado di determinare il progressivo spostamento emotivo da posizioni distruttive a posizioni collaborative, è possibile solo attraverso una accurata pianificazione ed esecuzione di strategie di influenzamento emotivo che si basano, a loro volta, sulla abilità di riconoscere il posizionamento emotivo e di modulare autenticamente la propria risposta ed espressione emotiva. Anche questo obiettivo viene raggiunto, normalmente, attraverso sessioni di training preferenzialmente di gruppo, anche se è possibile seguire un percorso individuale di formazione.

Pur riconoscendo che queste abilità e sapienze producono effetti in qualunque ambito di interazione umana (dal lavoro alla famiglia, per intenderci) consideriamo durante il training i soli aspetti legati all'ambito professionale, anche in base alla semplice considerazione di una maggiore facilità di utilizzo di questi saperi nell'ambito professionale rispetto all'ambito privato.

Nel corso degli anni abbiamo sviluppato metodi e strumenti di supporto al lavoro di gruppi e di singoli soggetti; alcuni riferimenti si possono trovare, oltre che nel reading, anche negli schemi dei programmi di formazione (ad esempio intelligenza emotionale e management); gli ambiti di applicazione, divenuti oggi quasi degli "evergreen" (e non era così all'inizio del nostro lavoro...) sono nel quadro del miglioramento della gestione della relazione orientata a conseguire obiettivi attraverso la cooperazione:

- capo-collaboratore: gestione del conflitto, della diversità, trasmettere obiettivi, chiamata a rapporto, supporto motivazionale, gestione del cambiamento, focalizzazione sui risultati, riassetto degli stili di leadership
- cliente-fornitore: apertura di nuove opportunità, indagine preliminare alla vendita, negoziazione, reclami, networking, vendita complessa, crescita della quota di penetrazione, manutenzione della relazione nel tempo, fidelizzazione
- gruppo di lavoro: team leading, team building, problem solving, creatività al lavoro, gestione del conflitto, focalizzazione sui risultati, gestione del cambiamento, performance di squadra

Per approfondimenti è possibile rivolgersi a

Claudio Allievi

Antonella Alzani

Ugo Bonora

anche chiamando il numero verde 800 466 445