



Sicilia - Calabria - Sardegna



COMMUNITY

4

a. VI • n. 58 • settembre 2023



Il valore dell'intelligenza emotiva per i leaders

di CettinaMazzamuto

Coach Professionista con credenziale PCC rilasciata dall'ICF (International Coaching Federation); si occupa di Life Coaching oltre ad essere Counselor livello Trainer e Componente del Direttivo AIF Sicilia/Sardegna/Calabria

Sin da piccoli ci viene insegnato che le emozioni devono essere espresse e vissute in modo controllato, in particolare, nel mondo del lavoro viene considerato non professionale. L'emozione non solo è importante a lavoro, ma necessario per prendere decisioni, agire in modo efficace per risolvere i problemi e affrontare il cambiamento.

In riferimento al cambiamento, diversi studiosi hanno sottolineato come il XXI secolo sia caratterizzato da società ipermoderne, segnate da profondi cambiamenti, costituiti da incertezze, insicurezze, dove una moltitudine di persone sono disorientate dalla globalità, dove il futuro appare incerto e imprevedibile, mentre il mondo delle certezze dei nostri nonni sta scomparendo sempre più.

In un mondo in cui si costruiscono sempre più relazioni effimere e fugaci, persone che corrono disperatamente alla ricerca della felicità e del benessere, in realtà si ingannano comprando brevi e costosi piaceri.

L'altra grande sfida con cui si confrontano gli esseri umani è comprendere gli altri; se è difficile sapere chi siamo e comprenderci, conoscere le persone davanti a noi è quasi impossibile.



COMMUNITY

a. VI • n. 58 • settembre 2023

Come scriveva nel Levitico Thomas Hobbes “Non si diventa saggi leggendo libri, ma leggendo gli uomini”. Riflettendo su queste parole di Hobbes, possiamo dire che i leaders e non solo loro, per sopravvivere nelle società ipermoderne, è necessario attuare un grande cambiamento personale e sociale in diversi aspetti della vita lavorativa e non.

Per affrontare questo cambiamento è necessario attuare una rivoluzione emotiva, una rivoluzione che conduce ad ottenere abilità emotive e sociali utili per sviluppare o incrementare l'intelligenza emotiva. Abilità e competenze che permettano ai leaders di conoscere meglio se stessi e gli altri per affrontare l'incertezza e l'insicurezza.

Come afferma Goleman il successo personale e professionale non dipende dalla nostra intelligenza classica, ma dalle nostre competenze emotive e sociali.

Goleman per diffondere il concetto d'intelligenza emotiva, rielabora le teorie di Peter Salovey e John Mayer, in cinque ingredienti:

- *conoscenza delle proprie emozioni*. La capacità di conoscere se stessi, come ad esempio riconoscere un sentimento quando si genera;
- *capacità di controllare le emozioni*. Saper controllare i sentimenti e saperli adottare al momento. Questo significa, ad esempio, la capacità di rilassarsi, di contenere le emozioni come ansia, tristezza, rabbia, fino al sapersi riprendere velocemente dalle avversità della vita.
- *capacità di auto motivazione*. Implica il possedere l'abilità di controllare la vita emotiva e di metterla al servizio di un obiettivo.
- *riconoscimento delle emozioni altrui*. La capacità di provare empatia per le altre persone, per esempio di comprendere i segnali sociali che rivelano i bisogni o i desideri altrui;
- *controllo delle relazioni*. Essere capace di relazionarsi adeguatamente con le emozioni degli altri. È la qualità che sta alla base della leadership e del successo interpersonale.

Il modello di intelligenza emotiva proposto da Goleman, sin dalla sua formulazione del 1995, si è andando evolvendo e si è adattato e modificato per la sua applicazione diretta al mondo aziendale e degli affari. Esso identifica diciotto competenze, declinandole da un lato con la dimensione della



COMMUNITY

a. VI • n. 58 • settembre 2023

competenza personale verso la competenza sociale e dall'altro con la dimensione consapevolezza verso gestione, generando così quattro grandi gruppi di competenze:

- *Autoconsapevolezza*
- *Autogestione*
- *Consapevolezza sociale*
- *Gestione delle relazioni*

La grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni. Il successo di un leader dipende da come egli agisce, per quanto possa eseguire le attività alla perfezione, se poi fallisce il compito primario di orientare le emozioni nella giusta direzione, nulla di quanto avrà intrapreso funzionerà.

Una leadership intelligente sul piano emozionale può rivelarsi potente nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo nel promuovere impegno e coinvolgimento e nel mantenere alto il morale di coloro ai quali è diretta.

A questo punto è lecito chiedersi le emozioni sono considerate in azienda?

Se consideriamo la visione tradizionale delle aziende possiamo dire che non ha senso parlare delle emozioni, perché i sentimenti fanno parte della vita privata. Un'impresa è un'organizzazione intelligente, quindi dipende al cento per cento dalla razionalità e dalle "intelligenze fredde", così stabilite da Mayer e Salovey, si tratta di intelligenze centrate sulle cose, sugli oggetti e sui simboli.

In riferimento a questa concezione, nella nostra società un'impresa rappresenterebbe l'apice di quella razionalità di gruppo che permette di costruire e affrontare grandi cambiamenti con la maggiore efficacia e produttività.

La visione classica delle organizzazioni dimentica un fattore molto importante dell'impresa, il fatto che questa è composta da persone.

Nel terzo millennio è iniziata una vera e propria rivoluzione emotiva, che la visione tradizionale non è più credibile.



Sicilia - Calabria - Sardegna



COMMUNITY

7

a. VI • n. 58 • settembre 2023

A livello globale nella nostra società la rivoluzione emotiva ha contagiato anche i vertici dell'impresa. Le aziende cominciano a comprendere che le persone si muovono e agiscono sempre assieme al proprio bagaglio emotivo, in quanto le emozioni sono una parte ineludibile di noi stessi, quindi, non è possibile comprendere che cosa accade in un'azienda senza considerare o comportarsi come se il bagaglio emotivo non esistesse.

Esiste una cultura corporativa nelle aziende, ma si tratta di uno spirito corporativo freddo, centrato sugli aspetti cognitivi. Si tratta di una cultura cognitiva che fa riferimento ai valori condivisi, regole, procedure e presupposti che funzionano come una sorta di manuale di comportamento pensato in funzione dello sviluppo dell'azienda e del raggiungimento dei suoi obiettivi.

La cultura cognitiva, per quanto possa essere importante, ma da sola non è sufficiente, come è stato dimostrato dalla professoressa Sigal Barsade che ha analizzato negli ultimi vent'anni l'importanza delle emozioni nella vita aziendale. Per ottenere una visione più completa e realistica occorre quello che lei chiama "cultura emotiva del gruppo".

I dirigenti aziendali dovrebbero considerare con attenzione la questione della soddisfazione lavorativa, perché la sua ripercussione sui lavoratori è enorme. La ricerca mostra che la soddisfazione lavorativa migliora il benessere psicofisico, questo benessere si collega positivamente all'impegno e al coinvolgimento aziendale, con un maggior grado di lealtà, onestà e partecipazione al lavoro e con una migliore resa lavorativa, mentre quando è assente si lega allo stress e all'esaurimento da burnout, al turnover di personale, a forme di assenteismo e ad assenze dal lavoro.

Da qui possiamo affermare che l'Intelligenza emotiva può migliorare la soddisfazione lavorativa di un impiegato perché gli rende più facile ridurre la frequenza e l'intensità delle emozioni negative e allo stesso tempo aumentare la frequenza delle emozioni positive sentite durante il lavoro. Proprio questo cambiamento emotivo accresce la sua produttività e il suo rendimento, aumento che lo farà sentire più soddisfatto e orgoglioso del suo lavoro e di se stesso.



COMMUNITY

a. VI • n. 58 • settembre 2023

Gallup nel 2017, ha condotto uno studio sui livelli di engagement nelle imprese, ed è l'indagine State of the Global Workplace, dove sono stati intervistati i lavoratori di 155 Paesi. Da questo studio sono state individuati tre categorie di impiegati:

1. **Lavoratori altamente coinvolti (Engaged):** impiegati che sono molto coinvolti e appassionati dal loro lavoro. Si tratta di persone che promuovono il rendimento e l'innovazione e che aiutano la crescita e l'avanzamento dell'azienda.
2. **Lavoratori non coinvolti (Non Engaged):** sono dipendenti psicologicamente distanti dal loro lavoro e dall'impresa. Si tratta di lavoratori che dedicano tempo al lavoro, ma senza impegnarsi con energia e passione.
3. **Lavoratori attivamente disimpegnati (Actively Disengaged):** sono dipendenti scontenti del loro lavoro e che, allo stesso tempo, mostrano in modo esplicito e attivo insoddisfazione e malessere. L'atteggiamento e il comportamento quotidiano di queste persone possono potenzialmente indebolire i risultati dei colleghi impegnati.

I risultati dell'indagine Gallup 2017 evidenziano che in tutto il mondo la percentuale di adulti che lavorano a tempo pieno e sono altamente coinvolti, o engaged, nel loro lavoro è solo del 15% dei lavoratori, si tratta di una percentuale molto bassa. Ma queste cifre non sono le stesse in tutti i Paesi e le zone del mondo. Stati Uniti e Canada guidano la classifica mondiale con il 31% di dipendenti molto coinvolti a livello aziendale, seguiti dall'America Latina con il 27%. Diversa è la situazione in Europa, in particolare, l'Europa occidentale, solo il 10% dei lavoratori si considera realmente soddisfatto del suo lavoro e si impegna attivamente per migliorarlo o per portare contributi positivi allo sviluppo della sua azienda.

Perché l'85% dei lavoratori di tutto il mondo non è coinvolto, è attivamente disimpegnato nel lavoro?

Le cause possono essere diverse, quella principale può essere collegata al tipo di cultura organizzativa classica centrata solo esclusivamente sul fattore cognitivo, questo non può più funzionare nel XXI secolo, dove i grandi cambiamenti sociali in corso stanno influenzando a grande velocità molteplici aspetti, le imprese.



COMMUNITY

a. VI • n. 58 • settembre 2023

La situazione richiede interventi e mutamenti rapidi che siano all'altezza di affrontare le attuali sfide, una modalità di trasformazione della cultura cognitiva tipica delle imprese in una cultura più emotiva capace di umanizzare l'impresa e riuscire in questo modo a promuovere la motivazione, la produttività e il benessere dei lavoratori.

Esiste un leader emotivamente intelligente? Possiamo dire di sì, ma non tutti lo sono. Per rispondere a questa domanda bisogna fare riferimento a due stili di Leadership, secondo la prospettiva di una cultura aziendale fondata sugli aspetti cognitivi, la leadership all'interno dell'azienda deve focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi; questo tipo di leadership è denominata transazionale è uno stile nel quale si dà più importanza al processo, all'assunzione di decisioni e all'efficienza, piuttosto che alle persone.

Secondo l'ottica di una cultura aziendale centrata sulle emozioni, esistano altri modelli di leadership maggiormente focalizzati sulle persone, sui loro sentimenti e le loro opinioni. Questo stile di leadership è detta trasformazionale. Un leader che adatta uno stile trasformazionale deve possedere le seguente qualità:

- *carisma*, un leader carismatico che ispira fiducia, che è capace di entusiasmare e ha un alto livello di condotta morale;
- *considerazione individuale*, riguarda un leader che sa ascoltare attivamente, è empatico e anche sensibile nei confronti delle necessità e delle differenze individuali;
- *motivazione e ispirazione*, si tratta di un leader che possiede una visione del futuro basata sui valori e che ha la capacità di motivare il personale a crescere e a raggiungere una maggiore produttività;
- *stimolo intellettuale*, è un leader che è capace di mettere in discussione le regole dell'organizzazione, promuovendo il pensiero divergente e offrendo ai suoi collaboratori nuove idee e punti di vista.

L'ideale sarebbe un leader che riunisse in sé il meglio delle due sfere, quella cognitiva e quella emotiva, in modo da possedere sia le competenze di uno stile transazionale, sia quella dello stile trasformazionale.



COMMUNITY

a. VI • n. 58 • settembre 2023

La scelta da adottare tra i due stili dipenderà dalla situazione in cui si trova l'impresa. Se ad esempio l'organizzazione è orientata verso grandi cambiamenti e necessita di innovazione, lo stile di leadership più adatto è quello trasformatore.

Come afferma Blaise Pascal "Troppa distanza e troppa vicinanza impediscono la vista".

Il leader transazionale ha preso troppa distanza per riuscire ad apprezzare il cuore dell'azienda: le Persone. Al contrario, il leader trasformatore corre il rischio di essere troppo vicino alle emozioni delle persone e di venire coinvolto e/o influenzato, finendo per non riuscire a mantenere una visione generale dell'organizzazione.

L'intelligenza emotiva può essere utile al leader per assumere la giusta distanza che gli permette di avere una visione d'insieme dell'impresa e dei suoi molteplici aspetti.

Mi piace concludere con la storia dei porcospini di Schopenhauer che esprime molto bene l'intelligenza dei due stili di leadership. *"In una fredda giornata d'inverno un gruppo di porcospini si rifugia in una grotta e per proteggersi dal freddo si stringono vicini. Ben presto però sentono le spine reciproche ed il dolore li costringe ad allontanarsi l'uno dall'altro. Allontanandosi però sentono freddo ed il bisogno di riscaldarsi li porta di nuovo ad avvicinarsi e così si pungono di nuovo.*

Ripetono più volte questi tentativi, sballottati avanti ed indietro tra i due mali finché non trovano quella giusta distanza reciproca che rappresenta la miglior posizione che consente loro di scaldarsi e nello stesso tempo di non farsi male reciprocamente".

Bibliografia

Daniel Goleman "Essere Leader – Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva", C. E. Best BUR, gennaio 2018

David R. Caruso – Peter Salovey "Manager emotivamente intelligente. Come sviluppare le 4 competenze emotive della leadership", C.E. Unicomunicazione.it