

**“Lavorare con intelligenza emotiva.
Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro”
di Daniel Goleman**

Recensione a cura di Anna Lisa Pani

Daniel Goleman, ha sviluppato il lavoro avviato nel libro *Intelligenza emotiva* (1996) con la pubblicazione di quest’opera. Egli da tempo si occupa di Intelligenza Emotiva (IE), ovvero tutto ciò che concerne capire e controllare i propri sentimenti, entrare in empatia con gli altri, essere ottimisti e realisti, avere la giusta fiducia in sé stessi... Queste “abilità emotive” assicurano successo sul lavoro e nella vita personale, e rappresentano, secondo Goleman, un tentativo per scavalcare il parere diffuso che sia meglio porre una barricata fra emozione e pensiero.

Servendosi di molti esempi, tratti dalla vita di persone e organizzazioni, che danno supporto alle sue teorie tramite l’applicazione (o meno) delle sue idee, Goleman riesce a fornire un nuovo criterio d’interpretazioni delle relazioni lavorative, e metodi chiari ed efficaci per stabilire vantaggiose relazioni interpersonali. L’intento dell’autore è di dimostrare l’importanza dell’intelligenza emotiva sul lavoro, per i singoli, i gruppi e le organizzazioni.

Sempre più spesso, anche nel mondo del lavoro, vengono richieste qualità personali quali l’iniziativa, l’empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi, mentre le capacità intellettuali e le conoscenze tecniche diventano i requisiti di base per svolgere un qualsiasi lavoro, ma non per raggiungere risultati ottimali. Dalle ricerche emerge, infatti, che due terzi delle capacità richieste per svolgere un lavoro in modo eccellente appartengono all’Intelligenza Emotiva e risultano più importanti di un elevato Quoziente Intellettivo o dell’essere competenti da un punto di vista professionale (expertise).

Per Goleman l’**intelligenza emotiva** è formata da due grosse competenze:

- una **competenza personale**
- una **competenza sociale**

Nella parte centrale del libro descrive le singole componenti di ciascuna delle due competenze e le loro ripercussioni sul contesto lavorativo; entrambe le competenze sono caratterizzate da abilità specifiche.

La **competenza personale** determina, secondo l’autore, il modo in cui controlliamo noi stessi e si basa sulla consapevolezza di sé, la padronanza o il dominio di sé e la motivazione.

La consapevolezza di sé è la capacità di conoscere i propri stati interiori, le preferenze, le risorse e le intuizioni. Questa competenza implica innanzitutto la *consapevolezza emotiva*, ossia il riconoscimento delle proprie emozioni. Le persone che possiedono tale abilità sono in grado di riconoscere quali emozioni stanno provando e sono consapevoli del legame esistente tra queste e quello che pensano, fanno e dicono. In genere quando qualcosa non va (il lavoro non riesce o quando si hanno delle intuizioni e sensazioni viscerali) è la dimostrazione dell'esistenza di un flusso di sentimenti che scorre in parallelo con i nostri pensieri. Dare ascolto a questa "guida interiore", secondo l'autore potrebbe aiutare a vivere e lavorare meglio.

In secondo luogo la consapevolezza di sé comporta una *autovalutazione accurata* delle proprie risorse interiori, delle abilità e limiti. Coloro che possiedono queste caratteristiche conoscono i propri punti di forza e di debolezza; sono riflessivi e in grado di apprendere dall'esperienza, motivati a migliorare se stessi oltre ad essere dotati del senso dell'umorismo. La terza competenza evidenziata dall'autore è la *fiducia in sé stessi* intesa come forte percezione del proprio valore e delle proprie capacità. La fiducia in sé stessi è la condizione sine qua non per una prestazione eccellente e per accogliere sfide difficili.

La padronanza di sé, comporta la capacità di dominare gli impulsi e i sentimenti. Questa competenza dipende dal funzionamento dei centri emotivi, che hanno sede nell'amigdala, e dalla loro cooperazione con i centri esecutivi, o memoria di lavoro, che si trovano nell'area prefrontale del cervello e sono deputati alla comprensione, interpretazione, pianificazione delle attività decisionali.

L'*autocontrollo* va inteso principalmente come capacità di dominare le emozioni e gli impulsi distruttivi. Le persone che possiedono questa capacità sono in grado di gestire lo stress e le emozioni angosciose, restano composte, positive e imperturbabili e concentrate anche nei momenti difficili.

Spesso la ragione per cui molte persone non esprimono appieno il loro potenziale risiede in una loro incompetenza emotiva, cioè in una incapacità di gestire le proprie emozioni; infatti, pur essendo intelligenti agiscono sull'onda di un'emotività incontrollata, a volte impedendo, in tal modo, una collaborazione serena e finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni. Viceversa chi è padrone di sé è maggiormente dotato di *fidatezza*, è in grado di comportarsi con onestà e integrità, nel rispetto delle regole, adoperandosi per costruire un clima d'affidabilità e autenticità, ammettendo i propri errori e opponendosi alla mancanza di etica da parte degli altri. Contemporaneamente

dimostra di avere un'alta *coscienziosità* assumendosi le proprie responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione, al rispetto degli impegni, al raggiungimento dei propri obiettivi.

Il concetto di padronanza di sé, secondo Goleman, implica un atteggiamento d'apertura: una continua ricerca dell'*innovazione*, (ricerca e valutazione di soluzioni originali), e dell'*adattabilità* (flessibilità alle richieste di cambiamento poste dalle nuove circostanze), che portano a riconoscere i bisogni ed innescare o gestire il cambiamento adottando soluzioni e strategie adeguate, senza farsi condizionare dal dubbio o dall'indifferenza.

La motivazione, ultima abilità della competenza personale, è data dall'insieme delle tendenze emotive che guidano, sostengono o facilitano il raggiungimento di obiettivi. Le ricerche dimostrano che anche nel modo del lavoro l'aspetto economico non è sufficiente per sentirsi appaganti. Quel che più gratifica è la sfida creativa, la possibilità di continuare ad imparare, ecc. La motivazione è determinata da tre abilità. La prima è la *spinta alla realizzazione* personale, intesa come ricerca della propria soddisfazione proponendosi obiettivi stimolanti, trovando strategie per lavorare meglio, orientandosi al risultato e coltivando l'impulso a migliorare le proprie prestazioni. Seguono poi, l'*impegno* nel condividere un obiettivo comune e impegnarsi a cercare di perseguire la missione dell'organizzazione e lo *spirito d'iniziativa*, inteso come la capacità di saper cogliere le opportunità, perseguire un obiettivo al di là di quanto prescritto e degli impedimenti burocratici, ecc. In ultimo, è caratterizzata da una buona dose d'*ottimismo* che permette sia di essere costanti nel perseguire gli obiettivi, nonostante gli ostacoli incontrati e gli errori commessi, sia di puntare sulla speranza di successo eliminando ogni paura del fallimento. Le persone dotate di questa capacità sono in grado di attribuire gli insuccessi a circostanze controllabili senza interpretarli come fallimenti personali.

La **competenza sociale** rappresenta per Goleman l'altro fattore necessario per eccellere nel lavoro ed è determinata dal modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri; la base di questa competenza è costituita dall'empatia e dalle abilità sociali.

L'empatia comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui come se fossero i propri, senza dimenticare i propri, in una sorta di vicinanza senza confusione. Per essere empatici, secondo l'autore, è necessaria la *comprensione degli altri*. Coloro che possiedono questa caratteristica si dimostrano attenti ai sentimenti degli altri, interessati alle loro preoccupazioni e disponibili all'aiuto. Sanno, inoltre, *valorizzare gli altri* riconoscendo e premiando i punti di forza e i risultati raggiunti, offrendo feedback, identificando ciò di cui le persone hanno bisogno ed

assegnando lavori che accrescono le loro abilità. In tal senso anche la critica diventa un'arte, perché ha lo scopo di fornire informazioni rispetto a comportamenti inadeguati senza svilire l'altro e mentendosi fiduciosi e ottimistici sulle sue possibilità di miglioramento. In particolare nei lavori in cui si è a contatto con gli altri, secondo Goleman, è fondamentale ciò che egli definisce *assistenza*. Si tratta della capacità di anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze dell'altro, offrendo soluzioni idonee che hanno il vantaggio, oltretutto, di aumentare la sua fiducia e fedeltà. Nell'essere empatici, si ha, inoltre, un atteggiamento che permette il rispetto e la *promozione della diversità*, sia delle persone sia delle organizzazioni. La diversità non viene considerata come qualcosa che spaventa, ma valorizzata come opportunità di crescita e di confronto, al di là di ogni pregiudizio ed intolleranza. Inoltre, soprattutto per i ruoli dirigenziali, l'autore ribadisce quanto sia necessario possedere la *consapevolezza politica*, e cioè la capacità di conoscere il territorio in cui si lavora, individuando le reti sociali e politiche esistenti, interpretando le situazioni e le realtà interne ed esterne all'organizzazione in modo accurato.

L'autore, d'altra parte, ritiene altrettanto importanti le **abilità sociali** intese come la capacità di saper guidare ad arte le emozioni di un'altra persona e trae vantaggio dal fatto che gli stati d'animo s'influenzano reciprocamente. I sentimenti positivi, infatti, si diffondono molto più velocemente di quelli negativi e i loro effetti influenzano positivamente la collaborazione, la lealtà, la cooperazione e in generale le prestazioni di un gruppo.

Le componenti fondamentali delle abilità sociali sono diverse; in particolare una grande rilevanza assume *l'influenza*. Le persone con questa caratteristica sono molto abili nell'arte della persuasione, capaci di adeguare il proprio comportamento in base all'altro, ai suoi stati d'animo, ai suoi valori, ecc.; usano strategie efficaci al fine di creare intorno a loro consenso e appoggio. Possiedono, inoltre, una buona capacità di *comunicazione*, intesa come ascolto e invio di messaggi convincenti, finalizzati alla reciproca comprensione e a creare un'atmosfera che permetta di esprimere i problemi e le difficoltà. Coloro che sono in grado di rapportarsi con i colleghi con queste modalità possiedono, in aggiunta, quella che Goleman chiama, *leadership*, cioè la capacità di ispirare e guidare gruppi e persone suscitando entusiasmo per un ideale comune. La guida efficace di un gruppo richiede inoltre una buona competenza nella *gestione dei conflitti*, nella capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo, incoraggiando il dibattito e la discussione aperta e leale senza creare ulteriori tensioni, ma agendo con tatto e diplomazia e diventando, in tal modo dei *catalizzatori del cambiamento*.

Nei settori in cui è richiesto il lavoro di gruppo sono inoltre necessari altri elementi quali la *costruzione di legami*, ossia la capacità di favorire e alimentare relazioni utili; la *collaborazione e*

cooperazione, al fine di lavorare con gli altri verso obiettivi comuni; infine, è di particolare importanza la capacità di *lavorare in team* e cioè di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.

Goleman sostiene che gli studi scientifici hanno dimostrato che **il potenziale per l'espressione dell'intelligenza emotiva è in tutti noi**. E' un potenziale che può essere sviluppato partendo dalla consapevolezza di queste abilità e dalla volontà di migliorare la gestione di noi stessi e del nostro rapporto con gli altri.

La descrizione dettagliata delle competenze e abilità potrebbe spaventare chiunque manifesti la volontà di voler migliorare le proprie prestazioni e l'ambiente di lavoro. In realtà, più volte ribadisce che, per eccellere nel lavoro e in genere nella vita, non è necessario possederle tutte. È sufficiente possedere almeno due o tre abilità all'interno di ogni competenza indicata, sia per quella personale che sociale.

In Conclusione, Goleman è fortemente convinto che a differenza delle capacità cognitive quelle emotive possono essere apprese nel corso della vita con una maggiore capacità di apprendimento nell'età adulta, con il sopraggiungere della saggezza.

Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Ed. Rizzoli, Milano, 2000.