

# DALL'INTELLIGENZA EMOTIVA ALLE COMPETENZE EMOTIVE

Gaetano Andrea Mancini e Silvia Sforzi



Ormai è certamente noto che la dimensione emozionale rivesta un ruolo fondamentale nella gestione degli eventi di vita, anche quelli stressogeni, mettendo in atto rapide risposte fisiologiche che svolgono una funzione adattiva finalizzata alla sopravvivenza dell'individuo (Cannon, 1915).

L'Intelligenza Emotiva (IE) è quindi stata declinata in una serie di competenze che ci permettono di percepire, capire e gestire le emozioni proprie e altrui: in estrema sintesi, di utilizzare in modo intelligente le emozioni.

E molti studi hanno confermato quanto le competenze emotive siano importanti nel determinare il successo nel lavoro e nella vita. Del resto tutti noi, indipendentemente dalla professione, abbiamo interazioni quotidiane con altre persone, pertanto la capacità di capire le proprie emozioni, essere consapevoli di queste e di come esse influenzano il comportamento e le relazioni con gli altri sono fondamentali (Genos International, 2017). Sul posto di lavoro, le competenze emotive sottendono la nostra coscienza di sé, l'empatia, la *leadership* e la resilienza. Nel nostro mondo di "fare di più con meno", dove il cambiamento continuo è la norma e la collaborazione efficace è essenziale, queste competenze sono fondamentali per il successo (Genos International, 2017).

## LE COMPETENZE EMOTIVE

Le competenze emotive sono capacità apprese, basate sull'intelligenza emotiva (potenziale per diventare abili a apprendere alcune risposte emotive), che permettono di massimizzare le prestazioni sul lavoro (Goleman, 2001). Nella differenza tra competenze fluide e cristallizzate (Matthews et al., 2002), l'intelligenza emotiva (come capacità fluida) non garantisce che gli individui effettivamente manifestino comportamenti competenti sul luogo di lavoro, poiché non c'è garanzia che l'individuo sia stato esposto a esperienze ambientali essenziali o situazioni di apprendimento e pratiche necessarie per acquisire competenze o abilità emotive specifiche. Mentre l'IE può determinare il potenziale di una persona per apprendere abilità emozionali e sociali pratiche relative al lavoro, il livello delle competenze emozionali (come capacità cristallizzata), che si manifesta, mostra quanto di quel potenziale si sia realmente realizzato. Sono quindi le competenze emotive che aiutano l'apprendimento delle competenze professionali e che traducono l'intelligenza emotiva in funzionalità *on-the-job*.

Le competenze emotive, secondo un modello tassonomico a sette fattori di intelligenza emotiva identificato dal dottor Benjamin Palmer e dal professor Con Stough dell'Università di Swinburne, sono:

- ***Emotional Self-Awareness***: è l'abilità di percepire e comprendere le proprie emozioni. La capacità di identificare e comprendere l'impatto dei propri sentimenti sui pensieri, le decisioni, il comportamento e le prestazioni sul lavoro, pertanto una maggiore auto-consapevolezza;
- ***Emotional Expression***: è l'abilità di esprimere efficacemente le proprie emozioni. Una maggiore comprensione tra i colleghi di sé stessi, determinando fiducia e percezioni di genuinità tra colleghi;
- ***Emotional Awareness of Others***: è l'abilità di percepire e comprendere le emozioni degli altri. Maggiore comprensione degli altri, come impegnarsi, rispondere, motivare e connettersi con loro, favorendo così una maggiore efficacia interpersonale;

- **Emotional Reasoning**: è l'abilità di utilizzare più informazioni emotive nel processo decisionale. Maggiore *buy-in* da parte di altri in decisioni che sono prese;
- **Emotional Self-Management**: è l'abilità di gestire efficacemente le proprie emozioni, portando a una maggiore soddisfazione per il lavoro e impegno, migliore capacità di far fronte alle elevate esigenze lavorative, maggiore efficacia interpersonale, produttività e prestazioni;
- **Emotional Management of Others**: è l'abilità di influenzare gli stati d'animo e le emozioni degli altri, generando maggiore produttività e prestazioni da parte di altri, creando un ambiente di lavoro positivo e soddisfacente per gli altri; allo stesso tempo è la capacità di affrontare efficacemente il conflitto sul posto di lavoro;
- **Emotional Self-Control**: è la capacità di controllare efficacemente le forti emozioni sperimentate, determinando il benessere emotivo; è la capacità di pensare chiaramente in situazioni stressanti e di affrontare efficacemente situazioni che causano forti emozioni.

In considerazione di quanto sopra affermato, è lecito ipotizzare l'efficacia di azioni volte a favorire l'acquisizione e l'implementazione delle competenze emotive (spendibili in contesto lavorativo), tenendo comunque in considerazione il livello di intelligenza emotiva di partenza (rilevate tramite valutazione preliminare), la quale a sua volta può essere sviluppata tramite opportune modalità di intervento. Molti studi sostengono che l'intelligenza e le competenze emotive possono essere migliorate attraverso l'esercitazione (Niks, Irene, Jan, Gevers & Houtman, 2017).

Lo studio di Nelis, Quoidbach, Mikolajczak e Hansenne (2009) è stato condotto per migliorare le competenze emotive di giovani adulti e, in particolare, verificare l'impatto di una formazione teorica sulle diverse componenti così come l'eventuale dipendenza o meno dei benefici della formazione dal livello iniziale dell'IE. L'intervento prevedeva l'insegnamento di conoscenze teoriche sulle emozioni per applicare competenze emotive specifiche nella vita quotidiana. Le sessioni sono state articolate secondo il modello di quattro fili di Mayer e Salovey (1997). I risultati hanno dimostrato che il gruppo di formazione (ma non il gruppo di controllo) manifestava livelli più alti di competenze emotive dopo la formazione, mostrando un cambiamento significativo in diverse capacità (identificazione e gestione delle emozioni). Interessante la mancanza di correlazione con il livello di potenziale (IE) prima della formazione: i cambiamenti positivi sono rimasti significativi fino a sei mesi dopo l'intervento (il gruppo di controllo non è migliorato nel tempo); quindi i cambiamenti non sono stati solo evidenti nel breve termine ma persistenti nel lungo termine. È possibile considerare l'inserimento di sessioni di *coaching follow-up* per massimizzare l'effetto. In sintesi, lo studio di Nelis e colleghi suggerisce che alcune abilità emotive possono essere migliorate efficacemente, anche utilizzando una formazione relativamente breve ed è possibile modificare quei tratti relativamente stabili nel tempo attraverso una formazione intensiva.

La teoria dei tratti dell'IE considera l'intelligenza emotiva come una costellazione delle proprie percezioni e delle proprie capacità legate alle emozioni situate ai livelli inferiori delle gerarchie di personalità (Petrides & Furnham, 2001). Un principio di questa concettualizzazione è che ci sono situazioni in cui livelli "eccessivi" di competenze emotive, che determinano una maggiore sensibilità emotiva risultano essere disfunzionali in alcuni contesti, rendendo maggiormente suscettibili all'interferenza delle emozioni nell'apprendimento o nelle attività di memoria (Petrides & Furnham, 2003; Sevdalis, Petrides & Harvey, 2007). Nel complesso è opportuno considerare la possibilità che alcune competenze emotive siano migliorabili a seconda del soggetto.

## LA RILEVANZA DELLE COMPETENZE EMOTIVE NEGLI AMBITI LAVORATIVI

Un numero crescente di studi ha iniziato a misurare empiricamente gli effetti dell'intelligenza emotiva e delle competenze emotive sulla qualità della vita, sul successo accademico/professionale, sulla resistenza allo stress, sulla salute e sulla qualità dei rapporti sociali/coniugali. Considerati insieme, questi studi indicano che la componente emotiva è un ingrediente attivo e essenziale del successo e del benessere di vita (Nelis et al., 2009).

Molte ricerche sull'intelligenza emotiva hanno registrato significativi risultati predittivi nei settori dell'educazione, della salute e delle prestazioni e della *leadership* aziendali (Goleman, 1995, 1998; Ryback, 1998; Weisinger, 1998; Bar-On & Parker, 2000; Stein & Book, 2000; Cherniss & Goleman, 2001; Orme, 2001). Altre ricerche hanno documentato un'associazione positiva tra le competenze emotive e le variabili correlate al benessere (ad esempio; Schutte, Malouff, Simunek, McKenley & Hollander, 2002; Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007) e l'associazione negativa con le psicopatologie (ad esempio, Malterer, Glass & Newman, 2008); anche l'impegno e il successo accademico degli studenti sono stati collegati alle componenti IE in vari studi (ad esempio, Jaeger, 2003, Petrides, Frederickson & Furnham, 2004).

I risultati dello studio di Gohm e Clore (2000) suggeriscono che l'intelligenza emotiva può aiutare alcuni individui, ma non altri; il motivo per cui soggetti emotivamente intelligenti non abbiano segnalato livelli di stress più bassi può essere la mancanza di fiducia che essi hanno nelle proprie competenze emotive. Quindi l'intelligenza emotiva può aiutare le persone a sentirsi in grado di affrontare eventi difficili, come lo stress lavorativo, ma per farlo devono essere consapevoli delle proprie competenze emotive e avere fiducia in queste per essere in grado di sfruttarle al meglio.

La ricerca di Gohm, Corser e Dalsky (2005) ha importanti implicazioni a livello formativo e terapeutico. L'associazione diretta tra IE e basso livello di stress per alcuni partecipanti sostiene l'importanza della formazione volta a incrementare le competenze emotive, in quanto l'aumento dei sentimenti di controllo e di competenza dovrebbe portare, a sua volta, a una copertura più attiva e efficace e ad un migliore esito mentale e fisico. Secondo gli autori, l'inesattezza nella percezione delle proprie competenze emotive suggerisce la necessità di una valutazione oggettiva e di un *feedback* su di essa, fornendo suggerimenti per l'istruzione e la formazione delle competenze. Gli individui con competenze emotive medio-alte possono aumentare la consapevolezza delle proprie risorse, così da sfruttarle per ridurre lo stress.

Imparare a fidarsi della propria abilità emotive può essere particolarmente vantaggioso per i lavoratori.

Naseem (2017) afferma l'intelligenza emotiva ha un notevole potenziale come tecnica per la gestione dello stress lavorativo. Lo studio suggerisce di aggiungere un questionario di rilevazione delle competenze emotive nelle prove psicometriche utilizzate per la selezione e l'assunzione, per creare un sistema di risorse umane, oltre a condurre sessioni formative sullo stress lavorativo (conoscere e gestire), l'intelligenza emotiva e la creatività che aiuteranno i dipendenti: come affrontare lo stress lavorativo utilizzando soft skills come le competenze emotive e la creatività.

Il ruolo di moderazione, svolto dall'intelligenza emotiva sul rischio stress lavoro-correlato, si ricollega al concetto di effetto *buffer*.

Le competenze emotive non sono solo un tampone allo stress (ad esempio: Mikolajczak, Roy, Luminet, Fillée & Timary, 2007; Mikolajczak & Luminet, 2008), ma sono state associate alle prestazioni del lavoro e al successo professionale, in particolare per i posti di lavoro che comportano

elevati livelli di contatti interpersonali, come ad esempio nel settore dei servizi (personale di vendita, infermieri, operatori di chiamata, ecc.) (Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Daus & Ashkanasia, 2005). A livello di gruppo, le competenze emotive risultano correlate alla *performance* del gruppo e alla coesione del gruppo (Quoidbach & Hansenne, 2009).

Le competenze emotive influenzano una vasta gamma di comportamenti lavorativi, inclusi l'impegno dei dipendenti, il lavoro di squadra, lo sviluppo del talento, l'innovazione, la qualità del servizio e la fedeltà dei clienti. Secondo Cooper (1997) le persone con elevati livelli di intelligenza emotiva sperimentano più successo di carriera, costruiscono relazioni personali più forti, sono più efficaci e godono di una migliore salute rispetto a quelli con basso quoziente emotivo. Le persone emotivamente intelligenti riescono a comunicare in modo interessante e assertivo le loro idee, obiettivi e intenzioni, in modo da rendere gli altri più idonei all'ambiente occupazionale (Goleman, 1998). In secondo luogo, l'IE può essere legata alle competenze sociali necessarie per il lavoro di squadra (Mayer & Salovey, 1997; Sjoberg, 2001). In terzo luogo, i *leader* organizzativi emotivamente intelligenti, in concerto con un clima organizzativo e il team delle risorse umane, possono influenzare i rapporti nell'ambiente di lavoro, che a sua volta influenzano l'EI organizzativa e individuale (Cherniss, 2001). Le competenze emotive, infine, sono in grado di influenzare la capacità di affrontare le esigenze e le pressioni ambientali, un insieme importante di comportamenti da utilizzare in condizioni di lavoro stressanti (Bar-On, 1997).

L'IE è dimostrata essere un fattore importante anche nella *leadership* organizzativa. George (2000) ha utilizzato i modelli di Salovey, Mayer e Caruso a quattro divisioni dell'EI come un quadro euristico per definire l'importanza dell'intelligenza emotiva in una *leadership* efficace. George afferma che identificando con precisione il modo in cui i seguaci si sentono, i *leader* migliori valutano e influenzano le emozioni dei seguaci in modo da supportare i loro stessi obiettivi, assicurando così una visione condivisa (*Emotional Management of Others*). I *leader* possono utilizzare emozioni intense come segnali per dirigere la loro attenzione su questioni che necessitano di attenzione immediata e possono utilizzare le emozioni per dare priorità alle richieste. Possono anche anticipare meglio come i loro seguaci reagiranno ai cambiamenti (*Awareness of Others' Emotions*). Secondo questo modello, i *leader* con elevata EI sono in grado di generare eccitazione, entusiasmo e ottimismo nell'ambiente di lavoro e si dice che siano in grado di mantenere un'atmosfera di collaborazione e di fiducia attraverso lo sviluppo di relazioni interpersonali di alta qualità. I *leader* possono anche effettivamente infondere in altri un apprezzamento dell'importanza delle attività lavorative e trasmettere ai loro seguaci il loro ottimismo nei confronti dei loro contributi personali.

Un modello teorico recentemente proposto da Jordan, Ashkanasy e Hartel (2002) considera l'Intelligenza Emotiva come variabile moderatrice all'insicurezza lavorativa. Secondo questo modello, i dipendenti con scarse competenze emotive sono più sensibili alle emozioni negative derivanti dall'insicurezza del lavoro, pertanto, sono più inclini a comportarsi difensivamente e negativamente, abbassando l'impegno affettivo e aumentando la tensione legata al lavoro in risposta alla loro insicurezza. Queste due reazioni emotive portano poi a comportamenti decisivi difensivi. Al contrario, i dipendenti con elevata intelligenza emotiva sono in grado di affrontare emotivamente l'insicurezza del lavoro e saranno in grado di migliorare l'effetto dell'insicurezza del lavoro sul loro impegno affettivo, portando ad un maggiore impegno e sforzo lavorativo, comportamenti di coping positivi e riqualificazione delle percezioni dell'insicurezza come una sfida esistente.

Lo studio di Payne (1985) ha cercato di quantificare l'opportunità che l'intelligenza emotiva possa essere utilizzata per implementare i risultati aziendali in termini tangibili e in modo che i dirigenti

aziendali possano considerare più seriamente l'impatto che il comportamento dei *manager* e dei dipendenti può avere sul successo aziendale. Lo studio è particolarmente focalizzato sul settore dei servizi, dove esiste un elevato elemento di contatto umano con il cliente e infatti il fornitore di tale servizio diviene "parte del prodotto stesso" e in queste la "capacità di impiegato", accoppiata ad una cultura aziendale che rispecchia veramente una visione positiva e orientata verso persone, è cruciale.

Al fine di favorire il riconoscimento di quelli che sono i vantaggi legati all'implementazione delle competenze emotive in ambito lavorativo, una visione di insieme la fornisce lo studio di Carmeli (2003), nel quale si analizzano gli atteggiamenti lavorativi che beneficiano della presenza di elevati livelli di competenze emotive: soddisfazione lavorativa, impegno lavorativo, impegno organizzativo, ottimismo, impegno di carriera, coinvolgimento lavorativo, equilibrio lavoro-famiglia, comportamento di cittadinanza attiva, prestazioni lavorative.

## CONCLUSIONE

In considerazione degli sviluppi sia negli studi sulle competenze emotive, sia dell'evoluzione del lavoro e di conseguenza del mercato del lavoro, possiamo affermare la crescente rilevanza di soft skills socio-relazionali.

A parità di competenze tecniche sembrano essere altre le skills in grado di fare davvero la differenza nel momento in cui ci si presenta sul mercato del lavoro e anche il World Economic Forum, nell'individuare la top10 delle capacità richieste nel 2020 inserisce al sesto posto l'intelligenza emotiva. Questo riconosce l'urgenza di passare dall'analisi del potenziale di apprendimento a competenza trasversale acquisita e spendibile concretamente nel mondo lavorativo. Parte dello status riconosciuto alle competenze emotive è certamente legato alle ricadute che queste hanno su altre capacità, come negoziazione, service orientation, team working e gestione delle persone.

Queste richiedono l'essere in grado di comprendere e gestire tanto le emozioni proprie quanto quelle altrui, favorendo la presa di consapevolezza delle proprie competenze emotive e/o implementandole: solo così si è in grado di promuovere altre competenze.

Quindi i vantaggi lavorativi derivanti dall'implementazione delle competenze emotive sono molteplici, determinando benefici su più livelli: dall'impegno di carriera della singola persona all'aumento della produttività dell'intera organizzazione.

Infine l'utilizzo della testistica per la rilevazione delle competenze emotive in ambito lavorativo nella fase di selezione e assessment del personale può facilitare l'individuazione del candidato più adatto a ricoprire una posizione lavorativa in cui si richiedano specifiche soft skills emotive.

10/05/2018