

INTELLIGENZA EMOTIVA

di Margaret Chapman

Illustrazioni di Phil Hailstone

INDICE



INTRODUZIONE

1

Impatto del cambiamento organizzativo, come lo vedono gli altri, scopi di questo pocketbook, cos'è questo libro, cos'è l'intelligenza emotiva, perchè proprio ora, perchè preoccuparsi di sviluppare l'IE



I CINQUE STEP VERSO L'INTELLIGENZA EMOTIVA

1. Consapevolezza di sé

14

Chi sono io come manager?, sintonizzarsi sui vostri sensi, prendere contatto con i propri sentimenti, conoscere i propri obiettivi, suggerimenti per individuare i vostri obiettivi, stabilire i vostri obiettivi

2. Gestione delle emozioni

34

La dinamica dell'emozione, tecnica "scaccia-preoccupazioni", come si applica, la tecnica del "fermo immagine" in 5 passi

3. Automotivazione

42

Adottare una voce interiore positiva, costruire la vostra squadra "A", visualizzare un mentore ispiratore, creare un ambiente propizio all'IE

4. Gestione relazionale

54

Definire una relazione, tipi di relazioni, ragioni per le quali ci incontriamo, ragioni per le quali le relazioni falliscono, cosa crea una relazione efficace, sei passi per costruire relazioni efficaci, dieci consigli per costruire ottime relazioni con i colleghi di lavoro

INDICE

5. Coaching emotivo 64

Cosa significa?, di cosa ho bisogno di sapere per essere capace di fare un coach eccellente?, cosa comporta?



VALUTARE E SVILUPPARE LA VOSTRA INTELLIGENZA EMOTIVA 77

Sei con la testa a posto?, il Boston EI Questionnaire, piano di sviluppo dell'IE, aumentare la tua IE, dieci abitudini delle persone dotate d'intelligenza emotiva



COME SVILUPPARE UN'ORGANIZZAZIONE DOTATA DI IE 89

L'IE come strategia per gestire il cambiamento, 4 step per organizzare l'IE, esempio di programma di sviluppo dell'IE



PENSIERI E RIFLESSIONI FINALI 102



LETTURE CONSIGLIATE SULL'IE 103

Publicato da:

Giunti O.S. Organizzazioni Speciali

HDU – Human Development Unit

Via Fra Paolo Sarpi, 7/a

50136 Firenze

Tel.: +39 055 6236501

E-mail: hdu@giuntios.it

Web: hdu.giuntios.it

GIUNTIO.S.
Organizzazioni Speciali

© 2001, Margaret Chapman

Seconda ristampa: 2016

© 2009, 2016, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali S.r.l. – Firenze

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Traduzione su licenza di Management Pocketbooks Limited.

Titolo originale dell'opera: *Emotional Intelligence*.

Traduzione di Gabriele Noferi.

ISBN 978-88-09-98904-7



INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

IMPATTO DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO



Fu Aristotele a descrivere un'abilità rara: *arrabbiarsi con la persona giusta, fino al punto giusto, nel momento giusto, per lo scopo giusto e nel modo giusto.*

Parole profetiche. Tutto quanto sapevamo sulle organizzazioni è cambiato. Un tempo la vita lavorativa era stabile, ma per descrivere lo stato attuale di caos e complessità si è sviluppato tutto un nuovo vocabolario, con eufemismi come ristrutturazione, downsizing, ottimizzazione e snellimento.

Queste nuove realtà organizzative significano che i manager oggi sono valutati su un nuovo metro. Per avere successo non basta l'intelligenza: ci vuole anche l'intelligenza emotiva.



INTRODUZIONE

COME LO VEDONO GLI ALTRI



Senza dubbio conosco manager che non hanno intelligenza emotiva e non sono molto efficaci... non sono bravi a dirigere le persone... non fanno particolarmente bene il loro lavoro... e certamente non sono quei manager eccellenti che prenderei a modello. Le persone consapevoli delle emozioni sono, nella mia esperienza, quelle che ottengono di più da te... ti aiutano a svilupparti... e alla fine ti mettono in condizione di aiutare gli altri.

(Giovane in carriera, grande azienda privata)

Per le posizioni di vertice le doti di intelligenza emotiva spiegano l'85% di ciò che distingue dalla media i manager di eccellenza.

(Daniel Goleman, Lavorare con intelligenza emotiva)

INTRODUZIONE

SCOPI DI QUESTO POCKETBOOK



Questo libro mira a:

- introdurre l'intelligenza emotiva (IE), definendo cos'è e spiegando perché è importante;
- fornire una cornice per capire l'IE;
- illustrare modi per cominciare a sviluppare le vostre capacità di IE;
- offrire un'occasione per valutare la vostra IE;
- stimolare una riflessione sul cambiamento nelle organizzazioni e sul vostro ruolo come manager;
- fornire indicazioni di massima sull'uso dell'IE come strategia manageriale per il cambiamento organizzativo;

Il libro è destinato a:

- manager consapevoli del fatto che essere un leader efficace richiede uno sviluppo che parta dall'interno;
- operatori delle risorse umane che desiderano una breve guida a questo concetto ormai entrato nell'uso comune, e alcuni strumenti pratici da usare per cominciare a sviluppare la propria IE.

INTRODUZIONE

COS'È QUESTO LIBRO



Quando il libro è uscito per la prima volta nel 2001, non intendevo fornire una guida definitiva a quello che è diventato nel frattempo un settore di punta. Esso mantiene oggi la sua popolarità grazie al fatto di essere progettato come una mappa stradale, una serie di pratici cartelli indicatori per aiutarvi a proseguire il vostro viaggio nel territorio dell'IE. Che siate un manager desideroso di orientarsi sull'argomento, o un moderatore/animatore di gruppo che ha bisogno di una risorsa nuova per un seminario, questo libro vi darà quello che promette in copertina.

Quello dell'IE è ormai un settore maturo, dove, come ebbe a dire un partecipante alla mia ricerca iniziale, *"i pionieri hanno ritagliato il territorio e i coloni cominciano a insediarsi"*. L'intenzione iniziale – che il libro fosse accessibile, istruttivo e fonte d'ispirazione – si è realizzata. Voglio ringraziare tutti quelli che vi hanno contribuito. Spero, se è la prima volta che lo prendete in mano, che apprezzerete anche voi quello che John Whitmore ha definito *"l'antipasto di un banchetto capace di arricchire la vita"*.



INTRODUZIONE

COS'È L'INTELLIGENZA EMOTIVA?



Dipende, secondo a chi lo chiedete. La teoria originale dell'intelligenza emotiva è stata sviluppata nel 1990 da due psicologi americani, Peter Salovey e John Mayer, che l'hanno descritta come la capacità appresa di percepire, comprendere e esprimere esattamente i sentimenti e di controllare le emozioni in modo che lavorino per noi, non contro di noi.

In altre parole, qualunque definizione si usi, l'IE riguarda:

- sapere cosa provate voi e cosa provano gli altri, e cosa farne;
- sapere cos'è piacevole e cosa spiacevole, e come passare dallo spiacevole al piacevole;
- possedere consapevolezza emotiva, sensibilità e quelle capacità che permettono di restare positivi e massimizzare felicità e benessere a lungo termine.

Secondo Hendrie Weisinger, psicologo esperto e molto noto nel campo dell'IE, ciò non significa altro che usare le emozioni con intelligenza.



INTRODUZIONE

PERCHÉ PROPRIO ORA L'INTELLIGENZA EMOTIVA?



Sono stati Salovey e Mayer a darci la teoria originale dell'IE e a coniare per primi l'espressione, ma è stato Daniel Goleman nel 1996 e nel 1998 ad introdurre davvero il quoziente emotivo (QE) nella mappa delle organizzazioni. Fra le ragioni di questa popolarità ci sono le seguenti:

- cambiamento qualitativo del lavoro: strutture più orizzontali, meno livelli di management, maggiore responsabilità dei singoli;
- complessità crescente: impatto della tecnologia e ristrutturazione delle mansioni;
- competizione esasperata: vita più breve dei prodotti, consumatori più esigenti;
- globalizzazione dei mercati: le organizzazioni devono pensare globale, ma agire localmente;
- rapidità dei cambiamenti: il cambiamento oggi è un elemento costante nella vita delle organizzazioni;
- livello crescente di stress: l'OMS prevede che nei prossimi dieci anni la depressione sarà al secondo posto fra le cause di morte (lo stress è una forma lieve di depressione);
- ridefinizione della persona di successo: non solo cosa facciamo, ma chi siamo. Come dice Goleman, siamo giudicati su un nuovo metro;
- accento più marcato sulle prestazioni, in particolare dei leader: di nuovo con le parole di un partecipante alla mia ricerca, *"L'IE è tutto per quanto riguarda la leadership"*, cioè $QI + QE = \text{successo}$;
- lo Zeitgeist: è un segno dei tempi che oggi si parli sempre più delle emozioni.

INTRODUZIONE



PERCHÉ PREOCCUPARSI DI SVILUPPARE L'IE?

Argomenti a favore dell'IE nel mondo del business con ricerche negli Stati Uniti:

- i soci di un'agenzia di consulenza multinazionale sono stati sottoposti a test di IE: quelli con punteggi alti avevano ottenuto profitti maggiori per 1,2 milioni di dollari;
- l'analisi di 300 top manager ha dimostrato che i migliori si distinguevano per certe competenze di IE (ascendente, leadership di gruppo, consapevolezza dei fattori organizzativi, fiducia in se stessi);
- in una compagnia nazionale di assicurazioni, gli agenti con basso livello di IE hanno venduto polizze medie di 54.000 dollari, quelli con IE elevata arrivavano ad una media di 114.000 dollari;
- il Center for Creative Leadership ha individuato come causa primaria di fallimento nelle carriere di vertice la mancanza di IE;
- di alcuni rappresentanti di vendita di una compagnia di computer indagati sull'IE, il 90% risultò più motivato a terminare la formazione.

INTRODUZIONE

PERCHÉ PREOCCUPARSI DI SVILUPPARE L'IE?



Ricerche recenti nel Regno Unito:

- uno studio sui dirigenti di una catena di supermercati rivela che quelli con alta IE soffrono meno di stress, stanno meglio di salute, ottengono risultati migliori e si dichiarano più soddisfatti dell'equilibrio fra lavoro e vita privata;
- agenti e funzionari di Polizia più capaci di riconoscere e gestire le emozioni denunciano un minore livello di stress;
- i funzionari del servizio pubblico di edilizia abitativa riferiscono un maggiore livello di coesione, collaborazione e identità, dopo un intervento di équipe sull'IE.



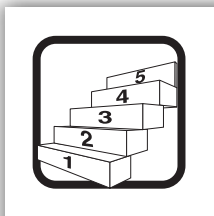
INTRODUZIONE

PERCHÉ PREOCCUPARSI DI SVILUPPARE L'IE?



Volete altre prove? Argomenti solidi a favore di abilità impalpabili:

- secondo le previsioni della Harvard School of Public Health, nel 2020 la depressione causerà nel mondo sviluppato una perdita di ore lavorative maggiore delle cardiopatie;
- quando assumono laureati in Economia e Commercio, le aziende richiedono soprattutto iniziativa e abilità comunicative e interpersonali;
- i due terzi dei problemi da stress derivano da relazioni violente, insoddisfacenti, limitanti o mal definite;
- nell'Unione Europea l'8% dei dipendenti ha subito episodi di bullismo;
- nel 1997 l'American Medical Association ha rilevato che i medici privi di empatia sono più spesso citati in giudizio;
- risolutezza, empatia, felicità, autoconsapevolezza emotiva e capacità di risolvere i problemi sono fattori predittivi del successo nelle vendite, più importanti di variabili come formazione, genere e possesso delle tecniche di vendita;
- studi condotti su cinquecento organizzazioni in ogni parte del mondo indicano che le persone con punteggi più alti negli indici di IE raggiungono posizioni di vertice.



1 CINQUE STEP VERSO L'INTELLIGENZA EMOTIVA