

L'Intelligenza Emotiva per la Leadership

Date : 16 febbraio 2018



Come sviluppare la Leadership eccellente attraverso le competenze di Intelligenza Emotiva

“Le emozioni orientano le nostre decisioni, definiscono le nostre performance e sono la chiave della Leadership eccellente”

Nei miei precedenti articoli per Leadership & Management abbiamo disegnato [il ritratto del neo Leader Umano 4.0](#), dando un volto realistico al Leader del Futuro (un futuro che è già arrivato), attraverso l'analisi delle competenze necessarie per una Leadership veramente eccellente.

Oggi, desidero approfondire le **competenze di Intelligenza Emotiva** che sono, in base alla mia esperienza con imprenditori e manager d'azienda, il punto di partenza e contemporaneamente **il filo conduttore dello sviluppo di una Leadership autentica e positiva**, per se stessi e per gli altri.

Che cos'è l'Intelligenza Emotiva?

“L'Intelligenza Emotiva è una funzione scientificamente validata del cervello, in grado di **integrare le emozioni e il pensiero razionale, al fine di prendere decisioni ottimali.**”

In particolare, l'Intelligenza Emotiva è un **set di competenze razionali ed emozionali**, che nell'insieme definiscono il **Quoziente Emotivo** di un individuo, e si articolano in **competenze personali, relazionali e sociali**. Tali competenze **non sono innate, ma possono essere sviluppate per migliorare la qualità della vita e il livello delle performance.**

A cosa serve l'Intelligenza Emotiva?

Lo scopo principale dell'Intelligenza Emotiva è allora quello di aiutarci a prendere **decisioni ottimali**. Una decisione *emotivamente intelligente* è una decisione **pienamente consapevole**, sia a livello razionale che a livello emozionale, allineata e **coerente coi valori** della persona (dunque **autentica e sostenibile** nel tempo), e capace di **coinvolgere**

positivamente gli altri, nella realizzazione di un **obiettivo eccellente** (e cioè di una **visione** condivisa).

Perché l'intelligenza emotiva è fondamentale per la leadership

Su queste premesse, si comprende facilmente perché l'Intelligenza Emotiva sia una **competenza chiave dei Leader Umani**, coloro che quotidianamente sono chiamati a prendere decisioni ottimali, a influenzare positivamente i propri collaboratori e a praticare la **capacità di visioning** rispetto ai cambiamenti e al futuro (cfr [Homo Prospectus](#)).

Oggi più che mai,

“Per un Leader è essenziale sviluppare le competenze di Intelligenza Emotiva, perché le emozioni guidano le persone, e le persone guidano le PERFORMANCE.”

Tra le altre cose, L'intelligenza Emotiva:

- Impatta per il 55% SULLE **PERFORMANCE**;
- Aiuta il Leader nel **People Management**;
- Sviluppa **MOTIVAZIONE** per lo spirito di squadra;
- Aiuta a mantenere il **Focus**;
- Aiuta a costruire **RELAZIONI EFFICACI** sia interni che con i *fornitori e i clienti*;
- In AZIENDA, è la base per sviluppare un *clima positivo* per l'eccellenza delle performance e il benessere delle persone;
- Aiuta a gestire il **work life balance**!
- Aiuta a sviluppare la **resilienza e il problem solving**!
- Indispensabile per il **Change Management**!
- Sviluppa l'**Ottimismo**, indispensabile per il personale addetto alla vendita!

Intelligenza emotiva: una scoperta “recente” nelle organizzazioni

Eppure, malgrado la sua enorme importanza, l'IE è una scoperta relativamente recente nel mondo del business. Infatti, alcuni limiti assai significativi hanno impedito a lungo che l'IE entrasse a pieno diritto nella [lista delle 10 competenze più richieste nel mercato del lavoro entro il 2020](#), stilata dal World Economic Forum.

I limiti da me individuati sono 3:

1. **Paradigma culturale e organizzativo**: la cultura manageriale è una delle forme in cui si esprime la cultura di una civiltà, e quella occidentale è stata a lungo dominata dalla convinzione che le emozioni fossero un **punto di debolezza** dell'essere umano, il punto di vulnerabilità che doveva essere *lasciato fuori dalla porta* delle organizzazioni, gestite da “**manager di successo**”, **orientati ai risultati molto più che alle relazioni**, incrollabili davanti allo stress e attenti ai numeri molto più che alle persone.
2. **Mancanza di conoscenze adeguate**: la *ris scoperta* delle emozioni e della loro centralità

nella vita dell'uomo e delle organizzazioni aziendali è un fatto piuttosto recente che possiamo collocare a partire dagli anni '90, quando il tema dell'Intelligenza Emotiva è uscito dagli ambienti accademici e ha iniziato a diffondersi su larga scala (grazie soprattutto alla ricerca e alla divulgazione ad opera di **Daniel Goleman**).

E solo negli ultimi anni, le **neuroscienze** hanno consentito un ulteriore balzo in avanti, con le recenti scoperte sul funzionamento del cervello e sui complessi **meccanismi neurobiologici** che stanno dietro alle **emozioni**, alle **memorie emotive** e alle **decisioni**.

3. **Carenza di strumenti pratici**: anche dopo la diffusione delle teorie sulle emozioni e sulla loro importanza per le relazioni, il successo e il benessere delle organizzazioni, **il limite più grande all'introduzione dell'intelligenza emotiva nei sistemi di management aziendale restava l'assenza di strumenti pratici**. Infatti, **l'intelligenza emotiva è un set di competenze personali, sociali e relazionali che possono essere allenate ma, come in ogni allenamento, sono necessari degli esercizi pratici**.

Da qui, la duplice necessità di:

- **Identificare esattamente quali sono le competenze di intelligenza emotiva**
- **Sviluppare coerentemente dei programmi di training che consentano la misurazione dei miglioramenti e dei risultati**.

Andiamo a vedere nel dettaglio questi elementi.

Quali sono le competenze di intelligenza emotiva per la leadership

Ciascuno degli autori che ha contribuito alla ricerca e alla divulgazione del tema dell'IE, propone una sua classificazione delle competenze di Intelligenza Emotiva.

Nella mia esperienze in azienda, io ho trovato estremamente utile il **modello internazionale Six Seconds®**, che individua 3 aree:



1. **Self Awareness**, ovvero **Consapevolezza di sé**.

Il Leader che sviluppa le competenze di IE in quest'area diventa più **consapevole, di se stesso, delle proprie emozioni e di quelle altrui, dei propri pattern** (schemi ricorrenti o abitudini) **di comportamento**.

La consapevolezza è il punto di partenza di qualunque cambiamento: solo quando diventiamo consapevoli che qualcosa, nel nostro atteggiamento o nella nostra organizzazione non funziona più, possiamo cambiarlo. Diversamente, lasciamo che le emozioni prendano il sopravvento sulla nostra razionalità o, viceversa, le tagliamo fuori dal processo decisionale, con conseguenze negative in ambedue le casistiche.

2. **Self Management**, ovvero **Gestione di sé**.

Il Leader che sviluppa l'area del Self Management diventa più **intenzionale**, ovvero aumenta la sua capacità di agire in base ai propri obiettivi e alla **motivazione intrinseca**, che viene da dentro, e non, ad esempio, dal bisogno di approvazione e di

riconoscimento.

In quest'area, diventiamo capaci di **praticare il cambiamento**, alimentando **l'automotivazione e l'ottimismo**, e imparando ad **accettare le emozioni** come parte fondamentale, integrante e strategica del processo decisionale.

3. **Self Direction**, ovvero **Direzionamento di sé**.

E' l'area in cui sviluppiamo le nostre **competenze relazionali e sociali**, e impariamo, attraverso l'**empatia**, ad avvicinare e a coinvolgere gli altri nella realizzazione degli obiettivi eccellenti, ovvero della vision e degli scopi profondi della nostra organizzazione.

Il Leader che non sviluppa quest'area, non è orientato alle persone o agli obiettivi di lungo periodo e corre il rischio di trasformare se stesso e la propria organizzazione nel *criceto nella ruota*: bloccati nell'azione e nel *fare*, ma senza una **visione basata sui valori condivisi** che dia significato al lavoro quotidiano.

Come allenare l'intelligenza emotiva

Il primo passo da compiere per allenare l'Intelligenza Emotiva è **diventare consapevoli del livello attuale di IE del Leader** (se il programma di training è individuale) **e della sua azienda** (se il training coinvolge l'intera organizzazione o una sua parte).

Infatti, **se non c'è consapevolezza non ci può essere miglioramento**, e questo un **Leader Umano 4.0** lo sa perfettamente.

Allo stato attuale, lo **strumento di autoconsapevolezza più accreditato** sull'Intelligenza Emotiva è senza dubbio il SEI Assessment di **Six Seconds®**, che fornisce, tra gli altri, un **report dettagliato focalizzato proprio sulla Leadership**, e propone una serie di **esercizi pratici per allenare da subito** le proprie competenze di IE.

Infatti, **il modo migliore per sviluppare l'Intelligenza Emotiva per la Leadership è...praticarla!**

Ai Leader che scelgono di praticare l'Intelligenza Emotiva, saranno utili:

- **Capacità di mettersi in discussione**, cambiare punto di vista e **paradigma**.
- **Formazione**, per l'acquisizione delle conoscenze e delle dinamiche che stanno dietro alle emozioni, ai *pattern* di comportamento, alle **decisioni** e alle **azioni**.
- **Coaching**, per l'esplorazione delle abitudini, delle convinzioni, della motivazione, dell'atteggiamento e degli **obiettivi**.

I **business case** relativi ai programmi di training per **l'allenamento dell'intelligenza emotiva ai fini della leadership ci restituiscono risultati impressionanti**, con significativi miglioramenti delle performance di leadership fino al 73% dei soggetti coinvolti.

Le emozioni, così a lungo rinnegate e tagliate fuori dai processi decisionali, vengono ora riabilite, dalle neuroscienze e dalla nuova cultura manageriale, come **la chiave del successo personale e professionale e del clima aziendale positivo e proattivo**. Il Leader del domani, che prende decisioni efficaci, ottiene performance eccellenti e guida gli altri a esprimere

appieno il proprio potenziale è, senza ombra di dubbio, un **Leader Emotivamente Intelligente**.

Bibliografia

Martin E. P. Seligman, Peter Railton, Roy F. Baumeister, and Chandra Sripada, *Homo Prospectus*, Oxford University Press, 14 giugno 2016

Daniel Goleman, *Intelligenza Emotiva Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 1 ottobre 2015

Joshua Freedman, *Intelligenza Emotiva al Cuore della Performance*, Feltrinelli, gennaio 2009

Sitografia

<https://oltriamo.com/l-intelligenza-emotiva-per-il-tuo-successo/>

<http://www.alleyoop.ilsole24ore.com/2016/06/28/le-10-competenze-vincenti-sul-lavoro-nel-2020/>

<http://www.6seconds.org>

<http://www.6seconds.org/2018/01/17/case-study-connected-leadership-engaging-performance/>

A cura di: **Rosanna Silenti**