

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

INTELLIGENZA EMOTIVA E APPLICAZIONI IN AMBITO ORGANIZZATIVO

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND APPLICATIONS IN THE ORGANIZATIONAL FIELD

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Chiara Maraschio

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE 3
1. INTELLIGENZA EMOTIVA 5
1.1 Definizione e teorie classiche 5
1.1.1 Le origini da Salovey e Mayer 6
1.1.2 Lo sviluppo del concetto di Goleman 8
1.2 Modelli classici su cui si fonda l'Intelligenza Emotiva 10
1.2.1 Modello delle abilità di Salovey e Mayer 10
1.2.2 Modello misto di Goleman 11
1.2.3 Modello dei tratti di Petrides 13
1.3 Intelligenza Emotiva: benessere delle persone 14
1.3.1 Empatia e apprendimento emotivo: le basi per coltivare l'intelligenza emotiva 15
1.3.2 L'influenza delle emozioni sul benessere psicologico e immunitario 17
1.3.3 IE nelle relazioni interpersonali 19
2. IE E APPLICAZIONI IN AMBITO ECONOMICO LAVORATIVO 22
2.1 Intelligenza Emotiva in azienda 22
2.1.1 IE nel contesto organizzativo moderno 23
2.1.2 IE e performance individuale: legame tra benessere e produttività 25
2.2 IE e dinamiche relazionali in azienda 27
2.2.1 Ascolto attivo ed empatia nella comunicazione professionale 27
2.2.2 Sviluppo della consapevolezza emotiva nei gruppi di lavoro 29
2.3 Leadership emotivamente intelligente 31
2.3.1 Chi è il leader emotivamente intelligente: principali caratteristiche 31
2.3.2 La gestione empatica dei conflitti e dei feedback 34
2.3.3 L'impatto della leadership emotivamente intelligente sul clima organizzativo 36
2.4 Intelligenza emotiva nel lavoro del futuro 37
CONCLUSIONI 41
BIBLIOGRAFIA 43
SITOGRAFIA 45

INTRODUZIONE

Oggi viviamo in un'epoca caratterizzata da continui cambiamenti. La società è sempre più instabile e incerta e le persone si trovano costantemente a dover fronteggiare trasformazioni che mettono alla prova la loro capacità di adattamento. In questo scenario evolutivo, emergono nuove sfide, non solo a livello individuale ma anche per quanto riguarda le organizzazioni lavorative, dove la pressione, la produttività, l'efficienza e la flessibilità, sono ogni giorno in crescita.

In un contesto così complesso, l'intelligenza emotiva si rivela una competenza necessaria. La capacità di riconoscere e comprendere le proprie emozioni, i propri stati d'animo e non solo, essere empatici e saper cogliere anche i sentimenti degli individui con cui ci si rapporta quotidianamente, è considerata una competenza chiave per affrontare le relazioni quotidiane e lavorative.

Come afferma Daniel Goleman (1995):

"Le persone competenti sul piano emozionale - quelle che sanno controllare i propri sentimenti, leggere quelli degli altri e trattarli efficacemente - si trovano avvantaggiate in tutti i campi della vita, sia nelle relazioni intime che nel cogliere le regole implicite che portano al successo politico."[1]

[1] Daniel Goleman "Intelligenza emotiva: che cos'è e perché può renderci felice", Milano, Rizzoli, 1995, pag. 42

L’intelligenza emotiva ha avuto un impatto cruciale nelle vite di ciascun individuo tanto che l’Organizzazione Mondiale della Sanità ha introdotto l’idea di “life skills” (competenze per la vita) che comprendono aspetti legati alla gestione delle emozioni e alla competenza socio-emotiva.[2]

Se da un lato è chiaro quanto l’intelligenza emotiva sia fondamentale per la crescita personale e sociale, dall’altro lato il suo ruolo nel contesto organizzativo assume sempre più importanza. Infatti in un ambiente lavorativo in continua evoluzione, come quello attuale, caratterizzato da dinamiche complesse, cambiamenti continui e rapporti sempre più stretti con gli altri, la capacità di gestire efficacemente le emozioni proprie e altrui diventa un elemento cruciale per il successo organizzativo.[3]

Inoltre, l’intelligenza emotiva ha assunto un ruolo fondamentale nella gestione del lavoro ibrido, introdotto nel periodo post-Covid, facilitando l’adattamento alle nuove modalità organizzative.

L’obiettivo di questo elaborato è di mettere in evidenza l’importanza dell’intelligenza emotiva nei diversi ambiti della vita e in particolar modo nelle organizzazioni.

---

[2]World Health Organization, *Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools*, Geneva, WHO, 1997, p. 8.

[3] Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1998, p. 27.

CAPITOLO 1

INTELLIGENZA EMOTIVA

1.1 Definizione e teorie classiche

L'intelligenza umana è uno dei temi più frequentemente analizzati nel campo delle differenze individuali. Sono presenti solide basi teoriche e test di abilità cognitive empiricamente efficaci e ben documentati. Tuttavia numerosi studiosi affermano che il Quoziente Intellettivo (QI) sia un concetto ristretto. Da questo punto di vista, sebbene l'intelligenza cognitiva è un potente predittore del successo scolastico e lavorativo, rappresenta comunque un predittore imperfetto della vita quotidiana. Per ciò si può sostenere la tesi secondo cui non ci si può basare solo sull'intelligenza cognitiva, ma anche su un costrutto chiamato intelligenza emotiva (IE). Anche la divulgazione scientifica ha contribuito a sensibilizzare l'opinione pubblica su questo limite, come riportato in un articolo pubblicato dalla casa editrice Zanichelli[4] nel quale si afferma che a partire dalla metà dell'Ottocento diversi studiosi notarono dei limiti riguardo lo studio del Quoziente intellettivo sostenendo che quest'ultimo evidenzia solo una particolare tipologia di intelligenza umana ma non riesce a prevedere il vero successo della persona. Alla luce di tali rivelazioni, gli studiosi

[4] «Emozioni ed empatia: l'altra intelligenza», in *Aula di lettere Zanichelli*, disponibile su: https://aulalettere.scuola.zanichelli.it/sezioni-lettere/come-te-lo-spiego/emozioni-ed-empatia-l-altra-intelligenza/

Peter Salovey e John Mayer introducono il concetto di intelligenza emotiva,[5] argomento che verrà trattato negli anni successivi anche da Daniel Goleman.[6]

1.1.1 Le origini da Salovey e Mayer

L'intelligenza emotiva, come precedentemente scritto, è stata riconosciuta come un importante costrutto a partire dagli anni Novanta, dove viene definita come un insieme di abilità in gran parte analoghe all'intelligenza generale.

Le prime opere influenti sull'IE risalgono a Salovey e Mayer (1990)[7], che l'hanno definita come "la capacità di monitorare i propri sentimenti ed emozioni e quelli altrui, discriminarli e di utilizzare queste informazioni per guidare il proprio pensiero e le proprie azioni".

I due studiosi affermano che gli individui con un'alta Intelligenza Emotiva hanno elevate abilità emotive e competenze legate alla valutazione e alla regolazione delle emozioni proprie e altrui. Di conseguenza, sostengono che gli individui con un alto livello di IE fossero in grado di riconoscere accuratamente determinate emozioni

[5] A. C. Neubauer, H. H. Freudenthaler, *Models of emotional intelligence*, in R. Schulze, R. D. Roberts (a cura di), *Emotional intelligence: An international handbook*, Hogrefe & Huber Publishers, 2005

[6] D. Goleman, *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York, 1995.

[7] O'Connor et al., The Measurement of Emotional Intelligence, 2019.

sia in sé stessi che negli altri (come rabbia e tristezza) e anche di gestire le emozioni proprie e altrui per raggiungere un vasto range di risultati adattivi o stati emotivi.[8]

A partire dagli anni Novanta i due studiosi diffondo un loro articolo, che solo in seguito verrà definito come uno dei più importanti, sulla rivista "Immaginazione, cognizione e personalità".[9]

L'articolo presenta un quadro di riferimento per l'intelligenza emotiva, un insieme di competenze che si ipotizza contribuiscano alla valutazione e all'espressione accurate delle emozioni, all'efficace regolazione delle emozioni in sé e negli altri e all'uso dei sentimenti per motivare, pianificare e raggiungere i propri obiettivi nella vita.

A seguito di ulteriori ricerche, Salovey e Mayer elaborano una nuova definizione di intelligenza emotiva, definendola come "la capacità di percepire le emozioni, integrare le emozioni per facilitare il pensiero, comprendere le emozioni e regolare le emozioni per promuovere la crescita personale". In una successiva definizione l'hanno descritta come "la capacità di ragionare sulle emozioni e con le emozioni per migliorare il pensiero. Essa include la capacità di percepire accuratamente le emozioni, di accedere e generare emozioni in modo da assistere il processo

[8] Peter Salovey – John D. Mayer, "Emotional Intelligence", in *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, n. 3, 1990, pp. 185–211.
[9] Salovey, Mayer, Emotional Intelligence, 1990.

cognitivo, di comprendere le emozioni e la conoscenza emotiva, e di regolare riflessivamente le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale".[10] Questa definizione sottolinea come l'intelligenza emotiva non sia strettamente la capacità di riconoscere le emozioni, ma coinvolga una complessa interazione tra emozioni e processi cognitivi, che consente alle persone di utilizzare efficacemente i sentimenti per migliorare il pensiero, la decisione e il benessere personale.

1.1.2 Lo sviluppo del concetto di Goleman

Daniel Goleman è uno psicologo e divulgatore scientifico, noto per aver introdotto e approfondito il tema dell'Intelligenza Emotiva. Ha introdotto l'argomento al pubblico con il suo primo libro pubblicato nel 1995 "Emotional Intelligence".[11] Laureato ad Harvard, ha unito approcci interdisciplinari alla psicologia approfondendo anche le pratiche meditative orientali. Giornalista scientifico per il New York Times, Goleman sostiene che il successo personale è dovuto all'intelligenza emotiva tanto quanto il Quoziente Intellettivo, se non di più.

Nel 1995, Goleman pubblica uno dei suoi libri più famosi "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ"[12]. In questo libro Goleman, inizialmente, tratta le emozioni. In particolare afferma l'esistenza di due menti: la mente razionale, la

[10] Mayer, Salovey, Cos'è l'intelligenza emotiva?, 1997.
[11] Goleman, *Intelligenza emotiva*, 1995.
[12] Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995

parte che ci fa comprendere le situazioni esterne, dominante nella consapevolezza e nella riflessione, capace di ponderare e di riflettere e la mente emozionale, un sistema di conoscenza, impulsiva e potente, anche se spesso illogica. Nella maggior parte dei casi queste due parti collaborano e le loro modalità di conoscenze si integrano. Tuttavia, secondo lo scrittore, le due menti sono facoltà semi-indipendenti: ciascuna di esse riflette una zona celebrale distinta.

Goleman prosegue la scrittura con esempi e approfondimenti sul tema delle emozioni fino ad arrivare al secondo capitolo dove introduce la differenza tra intelligenza cognitiva e intelligenza emotiva: il QI influisce al massimo per il venti percento sui fattori che determinano il successo nella vita e il restante ottanta percento è determinato da altre variabili. Secondo Goleman le altre variabili fanno riferimento all'intelligenza emotiva: "si tratta, ad esempio, della capacità di motivare sé stessi e di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni; di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione; di modulare i propri stati d'animo evitano che la sofferenza ci impedisca di pensare; e, ancora, la capacità di essere empatici e di sperare".

Questa definizione disposta da Goleman ha un importante impatto non solo in ambito psicologico ma anche aziendale, educativo e sociale, contribuendo a riconoscere le emozioni come fonte necessaria per il benessere personale.

1.2 Modelli classici su cui si fonda l'Intelligenza Emotiva

Dalla sua comparsa nel panorama scientifico negli anni Novanta, l'intelligenza emotiva ha suscitato un interesse nel campo della sociologia, della psicologia e dell'educazione.

A partire dalla definizione innovativa di Peter Salovey e John Mayer fino alla vasta divulgazione di Daniel Goleman, numerosi studiosi hanno cercato di dare una definizione all'intelligenza emotiva e applicarla in contesti differenti.

Questo contesto ha portato allo sviluppo di tre principali modelli: il modello delle abilità di Peter Salovey e John Mayer; il modello misto di Daniel Goleman e il modello dei tratti di Petrides.

1.2.1 Modello delle abilità di Salovey e Mayer

Nel 1997, Salovey e Mayer hanno rivisitato la definizione dell'Intelligenza Emotiva. In questo nuovo modello, gli autori definiscono l'intelligenza come un insieme di abilità emotive che possono essere divise in quattro categorie. Questi quattro rami sono composti da abilità più semplici fino ad arrivare a quelle più complesse. Ogni ramo contiene quattro abilità rappresentative che si sviluppano in momenti differenti della vita a seconda della crescita personale (Neubauer & Freudenthaler, 2005)[13].

[13] Neubauer, Freudenthaler, *Models of emotional intelligence*, 2005.

I quattro rami trattati da Salovey e Mayer, come riportato sull'articolo scritto da Salovey e Brackett[14], sono:

- Percezione dell'emozione: questo ramo è definito come la capacità di percepire, sentire le emozioni proprie e degli altri, così come in altri stimoli, tra i quali le voci delle persone, i racconti, la musica, le opere.
- Uso delle emozioni per facilitare il pensiero: il secondo ramo dell'IE riguarda la capacità di utilizzare le emozioni per focalizzare l'attenzione e pensare in modo più logico, razionale e creativo.
- Comprensione dell'emozione: il terzo ramo indica un buon livello di linguaggio e pensiero concettuale adatti per analizzare le emozioni.
- Gestione delle emozioni: la capacità di regolare gli stati d'animo e le emozioni in sé stessi e negli altri. Quando si tratta di gestire i sentimenti, è necessario saper: monitorare, discriminare ed etichettare con precisione le proprie emozioni; credere nella possibilità di migliorare questi stati; applicare strategie per modificare le emozioni; valutare l'efficacia di tali strategie.

1.2.2 Modello misto di Goleman

Nel 1995 Daniel Goleman ha ripreso e ampliato le teorie e gli studi messi in atto da Salovey e Mayer portando l'attenzione generale sul concetto di Intelligenza

[14] Brackett, Salovey, *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT*, 2006

emotiva, focalizzandosi su competenze specifiche che differiscono dal Quoziente Intellettivo.

Daniel Goleman, nel suo libro "Working with Emotional Intelligence" (1998)[15], espone un modello misto di intelligenza emotiva che si articola in cinque competenze fondamentali, cruciali per la gestione efficace di sé e delle relazioni interpersonali in ambito lavorativo:

- Consapevolezza di sé: le persone che hanno questa competenza sanno quali emozioni stanno provando e perché. Sono capaci di riconoscere il legame tra ciò che pensano, ciò che dicono e ciò che fanno; comprendono come i sentimenti influiscono nelle loro prestazioni (Goleman, 1998, cap. 4).
- Autoregolazione: le persone con questa competenza sono consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza, sono riflessive e imparano dall'esperienza; aperte a feedback sinceri, nuove prospettive, nuove esperienze, apprendimento continuo. Sono in grado di dimostrare senso dell'umorismo e una giusta prospettiva su sé stesse (Goleman, 1998, cap. 4).
- Motivazione: è una forza trainante fondamentale nelle prestazioni lavorative. Goleman evidenzia che le persone motivate sono spinte da un forte desiderio di raggiungere obiettivi personali e professionali, da una passione per il proprio lavoro e da un impegno costante per l'eccellenza. La motivazione comporta

[15] Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, 1998

anche un orientamento ottimista e di resilienza di fronte alle difficoltà (Goleman, 1998, cap. 5).

- Empatia: è la capacità di riconoscere, comprendere e rispondere adeguatamente alle emozioni e ai bisogni degli altri. È una competenza essenziale per la gestione delle relazioni, la leadership e la comunicazione efficace.
(Goleman, 1998, cap. 6).
- Abilità sociali: è l'insieme di competenze che permettono di gestire efficacemente le relazioni interpersonali e di costruire reti collaborative. Questo include la capacità di comunicare chiaramente, negoziare, risolvere conflitti, influenzare gli altri e guidare gruppi verso obiettivi comuni. Goleman evidenzia che le abilità sociali sono cruciali per il successo organizzativo e sono strettamente collegate alla capacità di esercitare leadership emotiva (Goleman, 1998, cap. 6).

1.2.3 Modello dei tratti di Petrides

Petrides e Furmham dichiarano che l'intelligenza emotiva è una costellazione di tratti e abilità auto-percepite, correlate alle emozioni, come riportato nel documento della rivista "Carocci".[16]

Alla luce di ciò, l'intelligenza emotiva si compone di quindici competenze, differenti in ciascun individuo, che si trovano alla base della personalità, e sono:

[16] Rullo, Lisi, Di Santo, *Lo stato dell'arte sull'intelligenza emotiva*, 2015.

adattabilità, assertività, espressione delle emozioni, gestione delle emozioni altrui, percezione delle emozioni proprie e altrui, regolazione delle emozioni, impulsività, abilità relazionali, autostima, abilità nell'auto-motivarsi, competenza sociale, gestione dello stress, empatia, felicità, ottimismo.

Dal punto di vista di Petrides, l'unica definizione da considerare per descrive al meglio l'intelligenza emotiva di tratto è quella che considera la "soggettività intrinseca all'esperienza emotiva". L'intelligenza emotiva di tratto è stata valutata in relazione a stili di vita differenti, personalità dell'uomo, successo scolastico e comportamenti devianti a scuola.

Oltretutto un elevato livello di IE di tratto è stato associato a minori disturbi somatici e burnout nel contesto organizzativo.

1.3 Intelligenza Emotiva: benessere delle persone

Esiste una forte correlazione tra intelligenza emotiva e successo accademico poiché le emozioni impattano sull'essere umano. Basandosi sui principi della psicologia dell'apprendimento e dell'insegnamento, sullo sviluppo evolutivo e sulla psicologia positiva, si nota una connessione significativa tra intelligenza emotiva e processi mentali, concentrazione e autocontrollo in situazioni di stress.[17]

[17] Shengyao, Xuefen, Jenatabadi et al., *Emotional intelligence impact on academic achievement and psychological well-being among university students*, 2024.

1.3.1 Empatia e apprendimento emotivo: le basi per coltivare l'intelligenza emotiva

A seguito dell'analisi approfondita sull'intelligenza emotiva, una domanda sorge spontanea: l'IE è una capacità innata o può essere appresa?

La ricerca di Gómez-Maqueo e López-Chávez (2022) evidenzia che un presupposto essenziale per l'intelligenza emotiva è la capacità di essere empatici.[18]

L'empatia scatta nel momento in cui un essere umano entra in contatto con un altro. Secondo Adler (Adler, 1957, citato in Gómez-Maqueo & López-Chávez, 2022), questa disposizione affonda le sue radici in un innato senso sociale, ovvero nella tendenza naturale dell'essere umano a comprendere e connettersi con i propri simili. Gli individui con capacità emozionali ben sviluppati sono quelli che avranno maggiore successo nella vita e saranno i più contenti, mentre coloro che non sanno gestire i propri sentimenti combattono battaglie interiori che finiscono per sabotare la loro esistenza.

Individuare percorsi di formazione dell'intelligenza emotiva potrebbe essere uno strumento efficacie per gestire sentimenti turbolenti quali rabbia, tristezza, odio e violenza, contribuendo a migliorare il benessere dell'individuo.

L'intelligenza emotiva può essere appresa. L'amigdala è la parte del cervello responsabile di risposte immediate, istintive ed emozionali, dovute ad un evento

[18] Gómez-Maqueo, López-Chávez, *Inteligencia emocional y rendimiento académico en estudiantes de nivel medio superior*, 2022.

minaccioso, a cui tale struttura reagisce rilasciando cortisolo e adrenalina. Secondo Goleman si può allenare l'amigdala a rispondere in maniera diversa a questi impulsi nervosi attraverso l'intelligenza emotiva, sin da quando si è piccoli.[19]

Un modo per sviluppare l'IE è riconoscere e descrivere le emozioni che si stanno provando. Infatti dare un nome alle emozioni aiuta ad avere lucidità nelle situazioni e mantenere il controllo.

Secondo questa ricerca bisognerebbe inserire l'intelligenza emotiva come materia scolastica, verificando poi se i risultati di questa sperimentazione porterebbero a minori tassi di criminalità e bullismo e aumenterebbe il rispetto per l'ambiente che li circonda.[20]

Goleman (1995) sottolinea l'importanza di promuovere un'"alfabetizzazione emotiva" già a partire dalla fase scolastica, con particolare attenzione ai momenti di transizione. Diversi studi hanno evidenziato come i programmi di prevenzione rivolti agli adolescenti risultino maggiormente efficaci quando includono l'insegnamento di competenze socio-emotive fondamentali, quali il controllo degli impulsi, la gestione della rabbia e il problem solving creativo.

Parallelamente, una buona intelligenza emotiva da parte degli insegnanti può incidere positivamente sulla gestione del gruppo classe e sulla capacità di stimolare la motivazione e l'engagement degli studenti nei confronti dell'apprendimento. In

[19] Goleman, *Intelligenza emotiva*, 1995.
[20] Rullo, Lisi, Di Santo, *Lo stato dell'arte sull'intelligenza emotiva*, 2015.

questo contesto, alcune ricerche effettuate in ambito italiano (Di Fabio & Palazzeschi, 2008, citato in Rullo, Lisi & Di Santo, 2015) hanno evidenziato come alti livelli di intelligenza emotiva siano associati ad una maggiore percezione di autoefficacia professionale.[21]

1.3.2 L'influenza delle emozioni sul benessere psicologico e immunitario

Ormai da anni è noto che gli adolescenti condividano problemi riguardanti la sfera psicologica, più nello specifico, mancanza di fiducia in sé stessi, sensazione di noia, di confusione nel prendere decisioni, paura di ricevere critiche e giudizi, incapacità nel riconoscere, gestire e comunicare le proprie emozioni, con il rischio di sfociare in comportamenti dannosi fino ad arrivare a veri e propri atti di bullismo. Questi aspetti di vulnerabilità psicologica, per gli studiosi sono fattori di rischio per lo sviluppo di problemi psichiatrici quali ansia e depressione ma anche per vizi dannosi per la salute, come fumo e alcol.[22]

Gli adolescenti assumono sostanze come l'alcol, a causa di una carenza di abilità sociali, per soddisfare i propri bisogni emotivi e di filiazione sociale.

[21] Di Fabio, Palazzeschi, *Emotional intelligence and self-efficacy in Italian teachers*, 2008.
[22] Veltro, Ialenti, Morales García, Iannone, Bonanni, Gigantesco, *Valutazione dell'impatto della nuova versione di un manuale per la promozione del benessere psicologico e dell'intelligenza emotiva nelle scuole*, 2015.

Goleman nel libro "Intelligenza Emotiva:"[23] afferma che oggi è scientificamente provato che curare lo stato emotivo degli individui insieme alla condizione fisica, mostra margini di efficacia in termini medici, sia di prevenzione che di trattamento. Come riportato nel libro di Daniel Goleman, ci sono numerosi studi scientifici che affermano il collegamento tra salute ed emozioni, tra i quali lo studio di Felten. Quest'ultimo ha dimostrato che le emozioni incidono pesantemente sul sistema nervoso autonomo, individuando in seguito il punto preciso in corrispondenza del quale il sistema nervoso autonomo comunica direttamente con le cellule del sistema immunitario.

Un altro collegamento tra emozioni e sistema immunitario, indicato da Goleman è l'influenza esercitata dagli ormoni liberati in condizione di stress.

Negli ultimi decenni la ricerca scientifica si è sempre più concentrata nell'interconnessione tra cervello, sistema immunitario e sistema cardiovascolare: una prospettiva che al tempo sembrava un cambio radicale nella comprensione dei meccanismi mente-corpo.

[23] Goleman, *Intelligenza emotiva*, 2011.

1.3.3 IE nelle relazioni interpersonali

L'intelligenza emotiva è una risorsa fondamentale non solo nella sfera individuale, ma anche in quella delle relazioni sociali. Consente di riconoscere e gestire sia le proprie che le altrui emozioni.

In ambito interpersonale, queste caratteristiche si rispecchiano nella capacità di essere empatici, mantenere relazioni costruttive, prevenire e gestire i conflitti, adattarsi alle dinamiche di gruppo e promuovere un clima sociale positivo.[24]

Numerosi studi dimostrano che l'IE incide sulla competenza sociale favorendo empatia, cooperazione e comunicazione efficace.[25]

Affinché queste competenze generino relazioni autentiche, devono fondarsi su una reale consapevolezza di sé e sulla coerenza emotiva.

A tal proposito, è interessante lo studio svolto presso l'Università "Vasile Alecsandri" di Bacău sul livello di intelligenza emotiva di un campione di 250 studenti provenienti da facoltà diverse. L'esame, svolto grazie all'utilizzo di un test di IE, ha preso in considerazione dieci dimensioni fondamentali, tra le quali: consapevolezza emotiva, empatia, ottimismo, gestione delle emozioni negative, capacità di risoluzione dei problemi, atteggiamento democratico nei rapporti e superamento dei pregiudizi.

---

[24] D. Goleman, Working with Emotional Intelligence, New York, Bantam Books, 1998, pp. 152-160.

[25] Petrovici, Dobrescu, *The role of emotional intelligence in building interpersonal communication skills*, 2014.

I risultati di questa ricerca hanno dimostrato che le competenze più sviluppate tra gli studenti erano l'empatia, l'ottimismo e la consapevolezza emotiva. Nonostante ciò, sono emerse anche diverse problematiche riguardanti la gestione dello stress, l'autoregolamentazione emotiva e la capacità di mantenere relazioni armoniose. In particolare, gli studenti delle facoltà tecnico-scientifiche hanno riportato punteggi più bassi nelle competenze interpersonali, mentre gli studenti delle facoltà umanistiche hanno mostrato una maggiore predisposizione all'empatia e alla comprensione emotiva degli altri. Inoltre, le donne hanno ottenuto punteggi più alti, dimostrando la loro maggiore espressività ed empatia sul piano emotivo.

Il risultato di questo studio evidenzia l'importanza di sviluppare maggiormente queste capacità tra gli studenti maschi e in quei contesti educativi dove le dinamiche relazionali vengono trascurate per lasciare spazio a competenze tecniche o teoriche. Gli autori della ricerca, inoltre, mettono in guardia rispetto a una possibile distorsione dell'intelligenza emotiva, osservata in quei soggetti definiti da Snyder (1974) "camaleontici", ovvero capaci di adattarsi perfettamente a qualsiasi situazione sociale ma spesso incapaci di instaurare relazioni autentiche e profonde.[26]

Alla luce di questi risultati, emerge la necessità di integrare interventi per lo sviluppo dell'intelligenza emotiva nei percorsi educativi, in particolare nei contesti

[26] D. Goleman, Intelligenza emotiva: Che cos'è e perché può renderci felici, Milano, Rizzoli, 1995, pp. 146-150.

scolastici e universitari. Promuovere l'autoconsapevolezza, l'empatia la gestione del conflitto e la comunicazione assertiva, significa fornire ai giovani uno strumento per affrontare complessi contesti sociali, prevenire il disagio psicosociale e favorire l'inclusione e la cooperazione.

L'IE non è solo saper convivere con gli altri, ma riflettere aspetti profondi di identità, equilibrio emotivo e responsabilità sociale. Svilupparla significa investire nel benessere relazionale, nella qualità della vita e in una società più empatica, etica e consapevole.

CAPITOLO 2

IE E APPLICAZIONI IN AMBITO ECONOMICO LAVORATIVO

2.1 Intelligenza Emotiva in azienda

Nel 2002 il premio Nobel per l'economia viene assegnato allo psicologo Daniel Kahneman per aver integrato la psicologia nella scienza economica, in particolare nello studio del giudizio umano e del comportamento in stato di incertezza. Il suo lavoro ha ampliato la visione tradizionale dell'economia, evidenziando il ruolo dell'irrazionalità nei processi decisionali.

L'incontro e la reciproca contaminazione tra economia e psicologia rende possibile una sintesi creativa tra le due materie, aprendo a prospettive più innovative rispetto al solito "fare impresa".

In questo modo, imprenditori, manager, studiosi di economia, potrebbero adottare nuove modalità di utilizzo di strumenti già esistenti, o crearne completamente dei nuovi capaci di integrare la parte emotiva a quella economica.

Questa integrazione può rappresentare un'opportunità per generare vantaggi competitivi strategici, sia a livello individuale che di organizzazione.

Infatti, nonostante l'intelligenza emotiva sia presente ovunque, sia negli individui che nelle organizzazioni, è stata a lungo trascurata nell'analisi delle relazioni causa-effetto tra scelte, azioni e risultati. (Visentin, 2007, citato in Rullo et al., 2015)[27]

2.1.1 IE nel contesto organizzativo moderno

L'intelligenza emotiva è sempre più riconosciuta come un fattore chiave per il successo individuale e collettivo all'interno delle organizzazioni. L'articolo "Una meta-analisi delle relazioni tra intelligenza emotiva e i risultati dei dipendenti", sostiene che le aziende che curano attentamente l'intelligenza emotiva all'interno della loro organizzazione sono quelle che hanno più successo, ottenendo prestazioni migliori e tassi di rendimento più elevati rispetto alle aziende che ignorano le emozioni. Le organizzazioni possono gestire le emozioni promuovendo la comprensione dei propri dipendenti, coltivando l'empatia all'interno dell'ambiente lavorativo, dando loro la possibilità di capirsi e creando un clima emotivo unico.

Nel comprendere l'effettivo impatto dell'IE sui risultati lavorativi, è fondamentale analizzare dati derivanti da più studi.

In questa direzione, la meta-analisi di Drogu (2022) rappresenta un contributo rilevante. Questo studio esplora la relazione tra intelligenza emotiva e un'ampia

[27] E. Visentin, *Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo*, Università Carlo Cattaneo,2007,disponibilesu: https://pl.flexibile.it/multimisura/doc_pca/Intelligenza_emotiva_pianificazione_controllo.pdf

gamma di risultati selezionati per i dipendenti, come l'impegno organizzativo, il comportamento di cittadinanza organizzativa, la performance lavorativa, la soddisfazione lavorativa e lo stress lavorativo.

L'impegno organizzativo è stato associato a molti comportamenti dei dipendenti come: turnover, soddisfazione lavorativa, assenteismo, performance lavorativa, stress da ruolo e la condivisione delle conoscenze.

L'impegno organizzativo è indicativo del riconoscimento e dell'accettazione delle circostanze organizzative da parte del dipendente. L'intelligenza emotiva gioca un ruolo cruciale nei contesti organizzativi, influenzando l'impegno, la soddisfazione e la performance dei dipendenti.

La soddisfazione lavorativa, altro elemento importante, è positivamente associata all'IE. Ricerche come quelle di Anari (Anari, 2012, citato in Drogu, 2022), Brunetto et al. (Brunetto et al., 2012, citato in Drogu, 2022) e Miao et al. (Miao et al., 2017, citato in Drogu, 2022), confermano questo legame. Allo stesso modo, un buon livello di IE si riflette su una performance lavorativa positiva, come evidenziato da Li et al. (Li et al., 2018, citato in Drogu, 2022).

Al contrario lo stress lavorativo è legato a un elevato turnover e una bassa performance. I lavoratori con spiccata IE, invece, sono meno soggetti a queste conseguenze (Shukla & Srivastava, 2016, citato in Drogu, 2022).[28]

2.1.2 IE e performance individuale: legame tra benessere e produttività

Nel contesto lavorativo attuale, competitivo e dinamico, le aziende puntano a massimizzare gli obiettivi tramite le performance dei dipendenti.

La prestazione individuale non comprende solamente i compiti tecnici, ma anche aspetti contestuali come l'ambiente organizzativo, sociale e psicologico in cui si lavora. Alcune ricerche hanno confermato che una performance efficace è formata da abilità cognitive ed emotive, che consentono di valutare l'ambiente al meglio.

Da diversi studi è emerso che le emozioni e i sentimenti influenzano il rendimento sul lavoro; infatti, i lavoratori con maggiori livelli di IE tendono ad avere più successo, ad essere più produttivi e meno inclini ad attuare comportamenti controproducenti. L'intelligenza emotiva rafforza abilità come l'empatia, il lavoro di squadra, la comunicazione, l'orientamento alla realizzazione e la negoziazione: tutte caratteristiche che favoriscono una buona prestazione.

Le persone emotivamente più intelligenti, quindi, sono in grado di affrontare eventi negativi nel lavoro ma al contempo di provare emozioni positive.

[28] E. Drogu, *A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and employee outcomes*, in «Frontiers in Psychology», 13, 2022, art. 611348, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348

Tuttavia, un'alta percentuale di lavoratori soffre di sovraccarico di lavoro, pressione temporale e interazioni stressanti con i clienti: aspetti che spesso si manifestano in angoscia cronica e potrebbero evolvere in burnout. Il burnout è definito come risposta prolungata a periodi di stress emotivo e interpersonale cronico, causato dal lavoro. I principali sintomi del burnout sono stanchezza, difficoltà di concentrazione, scarsa organizzazione, maggior numero di errori, diminuzione della qualità del lavoro, mancanza di energia, ansia e frustrazione. Una delle conseguenze negative citate del burnout è il calo delle prestazioni lavorative.

In conclusone, queste conseguenze negative, influenzano il modo in cui i lavoratori percepiscono le sfide lavorative, percependole come minaccia e riscontrando più difficoltà del solito.

In questo contesto, l'intelligenza emotiva gioca un ruolo fondamentale. Studi recenti (Sanchez-Gomez & Breso, 2020) mostrano che l'IE è in grado di ridurre gli effetti del burnout migliorando il benessere dei lavoratori.

L'articolo di Sanchez-Gomez e Breso (2020), analizza in che modo il burnout influisce sulla relazione tra intelligenza emotiva e prestazioni lavorative. Dal loro studio, condotto su 1197 lavoratori di diversi settori, è emerso che la relazione tra IE e performance è mediata da più alto senso di autoefficacia e da un minore esaurimento emotivo. Questo conferma il valore dell'intelligenza emotiva non solo

come competenza relazionale, ma anche come risorsa strategica per la produttività, il benessere e la prevenzione dello stress cronico sul lavoro.[29]

2.2 IE e dinamiche relazionali in azienda

2.2.1 Ascolto attivo ed empatia nella comunicazione professionale

Nella società odierna la comunicazione è molto importante, particolarmente nelle professioni d'ascolto; quest'ultime includono diversi ambiti come la psicologia, il lavoro sociale, la logopedia, l'assistenza medica e altri lavori che di base supportano le persone in difficoltà.

Uno degli elementi chiave per la comunicazione è l'ascolto attivo. L'ascolto attivo, come evidenziano Tustonja, Topić Stipić, Skoko, Čuljak e Vegar (2024), è un modello di comunicazione che implica la partecipazione empatica e attenta al processo comunicativo. Non è il semplice ascoltare l'altra persona ma è un modo per dimostrare che si è realmente interessati a ciò che l'altro sta dicendo. Verderber et al. (Verderber et al., 2007, citato in Tustonja) sottolineano che ascoltare è un processo attivo e consapevole, fondamentale per costruire relazioni positive e diventare socialmente competenti.

[29] M. Sanchez-Gomez – E. Breso, *In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout*, in «International Journal of Environmental Research and Public Health», 17(15), 2020, art. 5373, https://doi.org/10.3390/ijerph17155373

Il primo passo per ascoltare è essere completamente consapevoli. La consapevolezza significa essere attenti a tutto ciò che accade in un determinato momento, sia agli stimoli interni, come sentimenti e pensieri, sia a quelli esterni, quindi un atteggiamento aperto e non giudicante.

Il contesto interpersonale enfatizza l'importanza del comportamento dell'ascoltatore: "quando le persone ascoltano, non solo elaborano le informazioni cognitivamente, ma agiscono anche verso gli altri" (Bodie., 2018, citato in Tustonja).[30]

Il termine "ascolto attivo" è stato formalmente coniato da Gordon (Gordon, 1975, citato in Tustonja) come descrizione di un insieme di abilità verbali e non verbali essenziali per una comunicazione efficace tra genitore e bambino.

In un ambiente aziendale in continua evoluzione, i manager con eccezionali capacità comunicative come ascolto, feedback e capacità di affrontare l'interferenza durante queste due fasi, sono fondamentali per il cambiamento del comportamento e la promozione dell'impegno dei subordinati verso l'obiettivo aziendale.

L'ascolto gioca un ruolo fondamentale nei processi comunicativi perché può migliorare significativamente le relazioni interpersonali in azienda. I collaboratori che si sentono ascoltati dai manager, tendono ad essere più coinvolti e impegnati

[30] M. Tustonja – D. T. Stipić – I. Skoko – A. Čuljak – A. Vegar, *Active listening – a model of empathetic communication in the helping professions*, in «Medicina Academica Integrativa», 1(1), 2024.

nella realtà aziendale. I manager che ascoltano e sanno comprendere i bisogni e i problemi e i suggerimenti dei subordinati, sono capaci di raggiungere meglio gli obiettivi che si sono prefissati e di sfruttare opportunità lucrative, ottenendo facilmente informazioni riguardo ai difetti.[31]

2.2.2 Sviluppo della consapevolezza emotiva nei gruppi di lavoro

La maggior parte dei leader è ormai a conoscenza dell'importanza dell'intelligenza emotiva all'interno delle loro organizzazioni. Fino ad ora si è parlato di quanto sia importante che gli individui all'interno delle aziende posseggano intelligenza emotiva come competenza individuale, ma in realtà la maggior parte delle organizzazioni suddivide i lavori in team pertanto è importante esaminare come l'IE incide nei gruppi delle organizzazioni.

I team di maggiore successo sono quelli che riescono a far emergere i processi di lavoro efficaci e che fanno sì che i membri si impegnino con tutte le loro competenze. La ricerca fornita dall'articolo di Druskat e Wolff, indica tre condizioni essenziali per l'efficacia di un gruppo: fiducia tra i membri, senso di identità di gruppo e senso di efficacia di gruppo.[32]

---

[31] M. Longweni – J. Kroon, *Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective*, in «Acta Commercii», 18(1), 2018.
[32] V. U. Druskat – S. B. Wolff, *Building the emotional intelligence of groups*, in «Harvard Business Review», 79(3), 2001.

Un team con individui emotivamente intelligenti non necessariamente crea un gruppo emotivamente intelligente. L'intelligenza emotiva del team è molto complicata perché interagisce su più livelli: deve essere consapevole delle emozioni e stati d'animo dei suoi membri e delle emozioni di altri gruppi e individui al di fuori dei suoi confini.

Non si tratta di uniformare il pensiero o imporre una visione comune, ma più semplicemente trovare un equilibrio tra armonia di gruppo e autenticità individuale. Molti team cercano di rafforzare il loro spirito di gruppo con attività di team building, come uscite sociali o sfide condivise. Anche se queste esperienze spesso non sono direttamente collegate al lavoro quotidiano, contribuiscono a migliorare il team, rafforzando la capacità di affrontare situazioni complesse. I gruppi più efficaci non si limitano ad iniziative occasionali ma sviluppano vere e proprie norme emotive condivise, che li aiutano a gestire le situazioni quotidiane.

Le norme emotive puntano a tre obiettivi principali: creare risorse comuni per affrontare le emozioni, promuovere un clima di supporto e incoraggiare la risoluzione costruttiva dei problemi.

I gruppi più efficaci solitamente sono quelli che, oltre a creare relazioni interne più solide, sviluppano anche una consapevolezza del sistema organizzativo più ampio. Ad esempio alcuni team assegnano ai loro membri la mansione di fungere da ponte con altri gruppi o stakeholder aziendali. Questa consapevolezza "interfunzionale" è

fondamentale soprattutto quando le decisioni prese da un team hanno un impatto significativo su altre aree aziendali.

Un ulteriore aspetto cruciale è quello di saper gestire le emozioni a livello collettivo, rafforzato dalla presenza di norme condivise che facilitano la comunicazione emotiva. Un esempio è rappresentato dai team di IDEO, azienda di design nota per il suo approccio innovativo e collaborativo. In questo caso l'intelligenza emotiva è visibile su tre livelli: attenzione alle emozioni individuali, regolazione delle dinamiche di gruppo e sensibilità verso i soggetti esterni.

Infine, si può quindi affermare che il team può esprimere il suo potenziale, anche in situazioni più complesse, solo grazie all'esistenza di norme che generano fiducia, senso di identità e autoefficacia.

2.3 Leadership emotivamente intelligente

2.3.1 Chi è il leader emotivamente intelligente: principali caratteristiche

Come illustrato nei precedenti capitoli, Daniel Goleman è stato il primo a introdurre e far luce sul tema dell'intelligenza emotiva. Nella sua ricerca su oltre 200 grandi aziende globali, ha scoperto che le qualità che solitamente venivano attribuite ad un buon leader come intelligenza, determinazione, durezza e visione, non sono sufficienti.

I leader efficaci si contraddistinguono per la loro spiccata intelligenza emotiva, contraddistinti da qualità come consapevolezza di sé, autoregolamentazione, motivazione, empatia e abilità sociali. Possono sembrare qualità secondarie e poco professionali ma Goleman ha trovato legami diretti tra intelligenza emotiva e risultati aziendali.[33]

Goleman ha affermato che i leader più efficaci sono simili per una caratteristica: l'intelligenza emotiva. Ovviamente anche il QI e le conoscenze sono importanti ma principalmente come capacità soglia, ovvero requisiti di ingresso per entrare in azienda.

La maggior parte delle grandi aziende ha assunto psicologi formati per sviluppare i così detti "modelli di competenze", finalizzati ad identificare e successivamente formare i possibili leader; modelli utilizzati anche per individuare le persone che ricoprono livelli inferiori.

Per creare alcuni di questi modelli, gli psicologi hanno chiesto ai dirigenti senior delle aziende studiate, di identificare le caratteristiche comuni dei leader più qualificati in azienda. Per creare altri modelli gli psicologi hanno utilizzato criteri più oggettivi come la redditività di una divisione. I risultati di questi modelli elencano una serie di caratteristiche per i leader più efficaci.

[33] D. Goleman, *Harvard Business Review*, América Latina, 2005.

Goleman, analizzando questi dati, ha accertato che quoziente intellettivo e competenze cognitive, come la visione globale e il pensiero a lungo termine, sono particolarmente importanti. Quando però ha calcolato il rapporto tra QI, competenze tecniche e intelligenza emotiva, come ingredienti di prestazioni eccellenti, l'intelligenza emotiva si è dimostrata due volte più importante delle altre, in tutti i livelli lavorativi.

Altri studiosi hanno esaminato l'impatto dell'intelligenza emotiva sui leader; tra questi, Abraham Carmeli, nel suo articolo "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes", riporta che negli ultimi decenni la domanda centrale per la ricerca organizzativa è stata "cosa rende un dirigente di successo?" E' ormai noto che i dirigenti di alto livello influenzano aspetti chiave come la visione strategica, le decisioni operative e le performance aziendali complessive. Tuttavia, nonostante i numerosi approcci, la domanda resta ancora parzialmente irrisolta.[34]

Come osservato da Whetten e Cameron (2001), le competenze emotive sono il mezzo con il quale un individuo può diventare un leader efficace.

Uno studio condotto nel settore pubblico vuole esaminare l'impatto dell'IE in variabili come la soddisfazione lavorativa, l'impegno nella carriera, il

[34] A. Carmeli, *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers*, in «Journal of Managerial Psychology», 18(8), 2003.

coinvolgimento, il comportamento altruistico e la performance. Ancora una volta i risultati mostrano che leader con competenze emotive elevate raggiungono benessere lavorativo e relazioni efficaci, riducendo al contempo il conflitto lavoro-famiglia e l'intenzione di abbandonare l'organizzazione.

2.3.2 La gestione empatica dei conflitti e dei feedback

La capacità di un leader emotivamente intelligente di gestire i conflitti in modo empatico rappresenta un elemento essenziale nelle organizzazioni contemporanee.[35]

Secondo Darling e Walker (Darling & Walker, 2001, citato in Chen et al., 2019), i conflitti si generano da divergenze di obiettivi, valori, interessi, percezioni tra individui o gruppi. Un tempo considerati un ostacolo per la produttività aziendale, oggi diversi studi (Hellriegel et al. E Jehn,1995, citato in Chen et al., 2019) evidenziano che se gestiti bene possono diventare momenti preziosi per stimolare innovazione, apprendimento e coesione all'interno dei team. In questo contesto il ruolo del leader emotivamente intelligente si rivela fondamentale. L'intelligenza emotiva infatti consente al leader di riconoscere le dinamiche emotive implicite nei conflitti, gestirle con consapevolezza e guidare il team verso soluzioni collaborative.

[35] H. X. Chen, X. Xu, e P. Phillips, *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles*, *International Journal of Organizational Analysis* 27, n. 3 (2019): 458–470.

Gli studi di Rahim e Bonoma (Rahim e Bonoma, 1979, citato in Chen et al., 2019) sottolineano 5 stili differenti per gestire un conflitto: evitamento, dominazione, obbligo, compromesso e integrazione. Quest'ultimo è considerato il più funzionale nei contesti ad alta interdipendenza lavorativa perché basato su preoccupazioni sia per sé che gli altri, caratteristiche tipiche di un leader empatico e consapevole. La ricerca condotta da Moeller e Kowantes (Moeller e Kowantes, 2015, citato in Chen et al., 2019), su un campione di oltre mille manager, ha confermato che leader con elevati livelli di intelligenza emotiva solitamente adottano lo stile integrativo, specialmente nella gestione dei conflitti tra pari e superiori. In questi casi i leader si mostrano capaci di regolare le proprie emozioni e di utilizzare le emozioni in modo attivo, favorendo l'ascolto attivo, la comprensione reciproca e il raggiungimento di soluzioni condivise.

Un altro aspetto importate, riportato nell'articolo, riguarda il rapporto tra intelligenza emotiva e feedback.

I leader emotivamente intelligente tendono a sfruttare il feedback per creare un'occasione di dialogo, sviluppo e motivazione, adattando la modalità di approccio alle caratteristiche dell'interlocutore, piuttosto che utilizzarlo come uno strumento di controllo. Questo approccio migliora l'ambiente lavorativo e il senso di appartenenza e fiducia nel team, riducendo il rischio di innescare conflitti difensivi.

Inoltre lo stile di gestione dei conflitti varia a seconda del contesto lavorativo e dello stile di leadership adottato. Ad esempio, i manager del settore pubblico adottano frequentemente uno stile integrativo, mentre i manager con livelli di istruzione inferiori mostrano una maggiore propensione all'evitamento.

Tuttavia, i leader emotivamente intelligenti hanno la capacità di adattare strategicamente il proprio stile, tenendo conto non solo dell'ambiente in cui lavorano ma anche delle caratteristiche emotive dei membri del team.

Concludendo, il leader emotivamente intelligente migliora la gestione dei conflitti e dei feedback in maniera costruttiva, trasformandoli in occasione di crescita individuale e collettiva. Attraverso empatia, autoregolazione e consapevolezza relazionale, questi leader migliorano non solo il benessere del dipendente, ma contribuiscono anche al miglioramento del clima organizzativo e delle performance aziendali.[36]

2.3.3 L'impatto della leadership emotivamente intelligente sul clima organizzativo

Le indagini sul clima organizzativo aiutano a comprendere la percezione che i membri dell'organizzazione hanno sulla struttura, sulle relazioni interne e sulla leadership.

McClelland e Burnham (McClelland & Burnham, 2003, citato in Piscopo, 2010) sostengono che un clima generato dal manager sia indicativo del suo lavoro e della sua efficacia. Due casi di fusione di aziende locali (Asl) evidenziano come cambia

[36] H. X. Chen – X. Xu – P. Phillips, *Emotional intelligence and conflict management styles*, in «International Journal of Organizational Analysis», 27(3), 2019.

il clima organizzativo in presenza di uno stesso manager che adotta due stili di leadership differenti.

Nel primo caso, uno stile orientato a contenuti tecnici e alla comunicazione esterna ha generato un clima oggetto di disuguaglianze, carichi di lavoro eccessivi e scarso coinvolgimento del personale. In particolare, l'assenza di comunicazione tra il vertice e i dipendenti ha evitato la creazione di un clima positivo e di fiducia.

Nel secondo caso, invece, il leader ha adottato uno stile più partecipativo, creando così un clima di fiducia reciproca e collaborazione, un ambiente favorevole all'apprendimento e all'innovazione. Questa è la dimostrazione che la gestione delle emozioni e l'ascolto da parte del leader favorisce un clima positivo.

Secondo l'approccio situazionale e la teoria di Fiedler (Fiedler, 1967, citato in Piscopo, 2010), l'efficacia del leader dipende dalla sua capacità di adattare il suo comportamento all'ambiente in cui si trova. Lo stesso Schein (Schein, 1985, citato in Piscopo, 2010) afferma che il clima è lo specchio della percezione condivisa dei comportamenti e può essere influenzato direttamente dal manager, come sottolineato anche da McGregor (McGregor, 1960, citato in Piscopo, 2010).

In conclusione una leadership emotivamente intelligente, capace di favorire relazioni autentiche e un senso di sicurezza, incide fortemente sul clima organizzativo, rendendolo positivo agli occhi di chi ci lavora.[37]

2.4 Intelligenza emotiva nel lavoro del futuro

In un mondo che cambia così velocemente e in modo imprevedibile, dove la tecnologia, sempre più potente e invasiva, rischia di sfuggire di mano; dove

[37] G. Piscopo, *L'impatto dello stile di leadership sul clima organizzativo: due indagini empiriche*, in «Mecosan», 73, 2010.

l'Intelligenza Artificiale sta trasformando i processi decisionali nella sua essenza, servono nuove competenze.

La pandemia ha lasciato dietro di sé dei cambiamenti profondi, tra i quali la diffusione del lavoro ibrido. Molti team di sviluppo software si trovano a collaborare in modi nuovi, alternando lavoro in presenza e lavoro da remoto. Questa nuova tipologia di lavoro ha, da un lato, facilitato l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, ma dall'altro ha ridotto le possibilità di confrontarsi direttamente tra colleghi, in passato fondamente per creare un rapporto di fiducia.

In questo contesto, l'intelligenza emotiva gioca un ruolo cruciale. Anche se non sempre viene menzionata, resta la componente più importante per mantenere fiducia ed efficacia all'interno di un team. Ad esempio nei team ibridi è più complicato percepire lo stato d'animo dei colleghi, risolvere conflitti o mantenere un buon clima di collaborazione.

Chi possiede un buon livello di intelligenza emotiva, è capace di lavorare anche da remoto, in quanto è in grado di ascoltare con attenzione, comunicare in modo rispettoso anche a distanza e comprendere quando un collega ha bisogno di aiuto. Questo aiuta i membri del team a creare un ambiente positivo nonostante non lavorino nello stesso posto.

L'intelligenza emotiva aiuta a rafforzare la resilienza del team, cioè la capacità di funzionare bene anche in situazioni complicate, come cambiamenti improvvisi o momenti di stress. Un team resiliente sa adattarsi e superare gli ostacoli, e questo è

possibile solo se i suoi membri sanno comunicare, sostenersi a vicenda e mantenere relazioni di fiducia.

Nell'articolo "Post-pandemic Resilience of Hybrid Software Teams" viene riportato lo studio di alcuni team di sviluppo software che operano in modalità ibrida e come riescono a mantenere un'organizzazione efficiente nonostante la distanza fisica tra le persone.

Dall'analisi di 26 interviste a professionisti del settore, emerge una caratteristica centrale: la resilienza del team. Cinque sono i fattori chiave che sostengono la resilienza:

- Appartenenza: sentirsi parte del team aiuta a creare un clima di fiducia e coesione. Si crea grazie a interazioni tra colleghi, feedback efficaci e supporto tra i lavoratori;
- Proattività: in un contesto ibrido è fondamentale anticipare i problemi. I team resilienti si contraddistinguono per la capacità di cercare aggiornamenti, autonomia decisionale, condivisione delle responsabilità, capacità di scambiarsi i compiti e attenzione alla qualità;
- Gestione dei conflitti: i conflitti che sorgono nei contesti ibridi devono essere gestiti con cautela per non intaccare il team. In questo senso aiutano routine comuni, compiti ben definiti, lavori assegnati dal leader in modo trasparente;
- Supporto organizzativo: le aziende che forniscono strumenti e risorse più adeguate favoriscono team più resilienti, motivati ed efficaci;

- Diversità: nel contesto attuale i team sono sempre più eterogenei per genere, orientamento, etnia, esperienza, background culturale. Hanno maggiori risorse cognitive per poter rispondere a imprevisti e problemi. La diversità deve ovviamente essere accompagnata da inclusione, rispetto e valorizzazione delle differenze.

Inoltre il lavoro ibrido mostra come questi fattori siano strettamente legati alla maturità del team, ovvero team più coesi, gestiscono meglio i conflitti e si dimostrano proattivi.

Tuttavia, il modello ibrido potrebbe ostacolare la creazione di un team maturo. La configurazione ibrida del team, ad esempio se i membri condividono orari e spazi virtuali, influenza direttamente la capacità del gruppo di creare legami solidi.

In sintesi, la resilienza del team è una risorsa necessaria per i team che operano in ambienti ibridi, sempre più diffusi.[38]

[38] R. D. S. Santos – G. Adisaputri – P. Ralph, *Post-pandemic resilience of hybrid software teams*, arXiv preprint, 2023, arXiv:2303.06215.

CONCLUSIONI

Negli ultimi decenni, l'intelligenza emotiva si è imposta come uno dei concetti chiave per comprendere le dinamiche relazionali, sia nella vita privata che in contesti organizzativi; in un mondo in continua evoluzione si è dimostrato uno strumento fondamentale per affrontare sfide quotidiane, personali e professionali.

Con l'elaborato si è voluto analizzare il costrutto dell'intelligenza emotiva, partendo dalle sue origini e dai principali modelli teorici fino ad esaminare la sua influenza in ambito organizzativo.

A partire dagli studi pioneristici di Salovey e Mayer, l'intelligenza emotiva viene definita come la capacità di comprendere ed esprimere le emozioni.

Successivamente, da Daniel Goleman, la definizione di intelligenza emotiva viene ampliata, sottolineandone l'importanza del successo personale e professionale.

Nel primo capitolo sono state analizzate le definizioni teoriche e i modelli classici dell'intelligenza emotiva, evidenziando le differenze tra l'approccio delle abilità di Salovey e Mayer, quello misto di Goleman e il modello dei tratti di Petrides. Si è studiato come ciascun modello fornisca una prospettiva, diversa dalle altre, sul tema, contribuendo alla comprensione delle diverse aree coinvolte: cognitive, emotive, sociali e comportamentali.

Nel secondo capitolo, invece, l'attenzione si sposta sull'applicazione dell'intelligenza emotiva nel contesto lavorativo. In un mercato in continua evoluzione, le competenze emotive si sono dimostrate come chiave strategica per

le aziende. Infatti, l'intelligenza emotiva incide positivamente sul benessere organizzativo, sulle performance individuali, sulla comunicazione interna e sulla qualità delle relazioni professionali.

I leader emotivamente intelligenti sono in grado di motivare i propri team, gestire i conflitti in modo costruttivo e favorire un clima aziendale collaborativo e produttivo.

L'intelligenza emotiva non è da considerare, però, una sostituzione alle competenze tecniche, ma piuttosto un loro completamento.

L'ultima parte del secondo capitolo approfondisce il ruolo dell'intelligenza emotiva nell'affrontare i cambiamenti legati al lavoro ibrido, emersi in particolare a seguito della pandemia da Covid-19.

In conclusione, l'intelligenza emotiva non può essere definita come una semplice tendenza temporanea, ma più come uno strumento per imparare a superare le difficoltà che si pongono ogni giorno. Le emozioni sono ampiamente presenti nell'uomo e lo influenzano nel suo comportamento, nelle relazioni con gli altri e nelle dinamiche lavorative.

BIBLIOGRAFIA

Salovey, P., & Mayer, J. *D*. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211.

Mayer, JD e Salovey, P. *(1997)*. Cos'è l'intelligenza emotiva? In P. Salovey e D. Sluyter (a cura di). Sviluppo emotivo e intelligenza emotiva: implicazioni per gli educatori (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Goleman, D. *(1995)*. Intelligenza emotiva: Che cos'è e perché può renderci felici.

Milano: Rizzoli. Neubauer, A. C., & Freudenthaler, H. H. (2005). Models of emotional intelligence. In R. Schulze & R. D. Roberts (Eds.), Emotional intelligence: An international handbook (pp. 31–50). Hogrefe & Huber Publishers.

Brackett, M. *A., & Salovey, P*. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Psicothema, 18(suppl.), 34–41.

Goleman, D. *(1998)*. Working with emotional intelligence. Bantam Books.

Boyatzis, R. *E., Goleman, D., & Rhee, K*. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Handbook of emotional intelligence, 99(6), 343-362.

Drogu, E. *(2022)*. A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and employee outcomes. Frontiers in Psychology, 13, 611348.

Sanchez-Gomez, M., & Breso, E. *(2020)*. In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout. International journal of environmental research and public health, 17(15), 5373.

Lamri, J., & Lubart, T. *(2023)*. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. Journal of Intelligence, 11(6), 107.

Tustonja, M., Stipić, D. *T., Skoko, I., Čuljak, A., & Vegar, A*. (2024). Active listening–a model of empathetic communication in the helping professions. Medicina Academica Integrativa, 1(1), 42-47.

Longweni, M., & Kroon, J. *(2018)*. Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. Acta Commercii, 18(1), 1-12.

Delcourt, C., Gremler, D. *D., Van Riel, A*. C., & Van Birgelen, M. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. Journal of Service Management, 24(1), 5-24.

Druskat, V. *U., & Wolff, S*. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. Harvard business review, 79(3), 80-91.

Carmeli, A. *(2003)*. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. Journal of managerial Psychology, 18(8), 788-813.

Chen, H. *X., Xu, X., & Phillips, P*. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 458-470.

Piscopo, G. *(2010)*. L'impatto dello stile di leadership sul clima organizzativo: due indagini empiriche. Mecosan, (73), 107.

SITOGRAFIA

https://aulalettere.scuola.zanichelli.it/sezioni-lettere/come-te-lo-spiego/emozioni-ed-empatia-l-altra-intelligenza/

Bar-On, R. (2003). BarOn Emotional Quotient-Inventory (BarOn EQ-i®). El Consortium, 1(8), 1-14. Retrieved from https://hpsys.com/pdfs/eq-i_info_page.pdf

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). In Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications (pp. 85-101). Boston, MA: Springer US. Retrieved from https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/TEIQue%20psychometric%20properties%20chapter.PDF

Rullo, M., Lisi, F., & Di Santo, D. (2015). Lo stato dell'arte sull'intelligenza emotiva. Rassegna di psicologia, 32(3), 9-38. Retrieved from https://www.carocci.it/files/riviste/digitali/02_disanto.pdf