

L'Intelligenza Emotiva della Leadership come risorsa per il successo nelle organizzazioni e per il superamento degli stati di crisi

“I grandi leader ci stimolano. Accendono la nostra passione e forniscono modelli di comportamento alla parte migliore di noi. Quando si cerca di spiegare perché certi leader risultino così efficaci si parla di solito di strategia, di lungimiranza, di idee coinvolgenti. In realtà si tratta di un meccanismo molto più fondamentale: i grandi leader agiscono sulle emozioni.” (Goleman, 2016)



Massimo Miglioretti, Professore Associato presso Università degli studi di Milano-Bicocca

Simona Margheritti, Dottoranda di ricerca presso Università degli studi di Milano-Bicocca

Andrea Gragnano, Assegnista di ricerca presso Università degli studi di Milano- Bicocca

Marco Ghetti, Founder Mosaic Consulting

Raffaella Villa, Partner Mosaic Consulting

Michele Invernizzi, Partner Mosaic Consulting

Indice

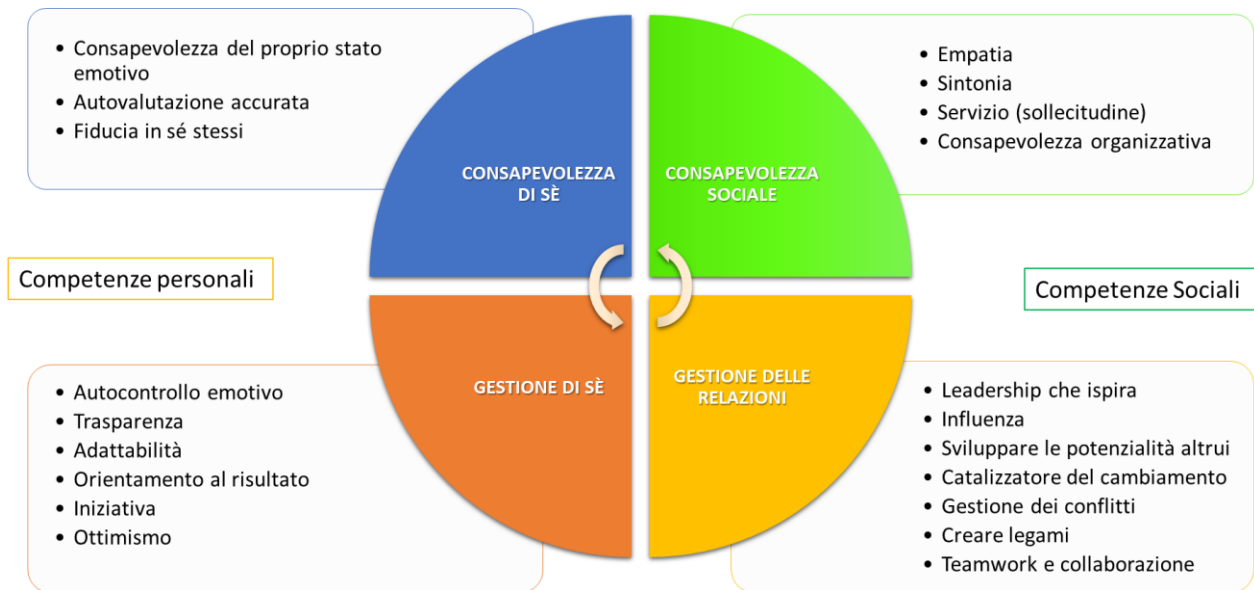
| | |
|---|----|
| 1. L'INTELLIGENZA EMOTIVA NELLE ORGANIZZAZIONI: a che punto siamo? | 3 |
| 1.1. L'intelligenza emotiva ed i vantaggi per l'organizzazione | 4 |
| 1.2. L'intelligenza emotiva al tempo del covid-19 (Da marzo 2020) | 6 |
| 2. Obiettivo della ricerca | 7 |
| 3. Metodo | 7 |
| 3.1. <i>Procedura</i> | 7 |
| 3.2. <i>Partecipanti</i> | 7 |
| 3.3. <i>Gli strumenti</i> | 8 |
| 3.3.1. <i>L'intervista</i> | 8 |
| 3.4. <i>Analisi dei dati</i> | 9 |
| 4.1. L'importanza della sfera emotiva | 10 |
| 4.2. i manager e il riconoscimento delle loro emozioni | 12 |
| 4.3. La gestione delle emozioni | 14 |
| 4.4. L'intelligenza emotiva e la relazione con la cultura organizzativa | 16 |
| 5. CONCLUSIONI | 18 |
| 5. BIBLIOGRAFIA | 20 |
| APPENDICE | 21 |

1. L'INTELLIGENZA EMOTIVA NELLE ORGANIZZAZIONI: a che punto siamo?

Al giorno d'oggi il principale motore dell'economia sono i "lavoratori della conoscenza", la cui produttività è contraddistinta dalla capacità di creare valore aggiunto a partire da informazioni (Goleman, 2016). E ogni giorno, dentro una organizzazione, si prendono decisioni davvero importanti con cui si valutano differenti opzioni, differenti piani e si cerca di comprendere se effettivamente il piano A possa essere migliore del piano B, C e D. Le scelte effettuate sono per lo più basate sì sull'esperienza ma soprattutto sulle **emozioni**. La fonte di queste emozioni poi, viene amplificata quando entrano in gioco i riporti, i collaboratori, quello che ad oggi si definirebbe "team" e questo perché non esistono solo le proprie emozioni ma anche quelle degli altri con cui, volenti o nolenti, ci si lega per un qualsiasi fine organizzativo. Il luogo di lavoro diventa così un palcoscenico di scelte, programmi, obiettivi ed emozioni che si mescolano insieme per *creare le organizzazioni* (Brief & Weiss, 2002). Questo significa che in virtù della struttura stessa dell'economia contemporanea, l'intelligenza emotiva, cioè l'insieme di quelle abilità che consentono alle persone di lavorare insieme, è un parametro sempre più decisivo.

Da recenti anni di studi e ricerche il concetto, introdotto da Salovey e Mayer (1990) e Successivamente da Goleman (1995), di **intelligenza emotiva** ha suscitato sempre un maggior interesse. In particolar modo, ci si è focalizzati sullo *sviluppo* di questo tipo di intelligenza considerata come determinante nel *raggiungimento dei successi personali e professionali*. Gli studiosi hanno definito l'intelligenza emotiva come **la capacità di usare le emozioni con intelligenza** che detta così, parrebbe un ossimoro. In realtà, la capacità di identificarle nel percorso personale-lavorativo, cercando di comprenderle e gestirle per migliorare il contesto e il clima organizzativo, può agevolare la persona a contrastare le emozioni che, da sempre, sono state dotate di una forza dirompente sia in senso positivo, sia in senso negativo. Goleman elaborando nuovamente i concetti introdotti da Salovey e Mayer, afferma che bisognerebbe allenare una migliore autoconsapevolezza, un migliore autocontrollo e una migliore empatia affinché si possano avere armi vincenti per l'azienda stessa (Divya Jain, 2013).

Per descrivere meglio come viene intesa l'intelligenza emotiva all'interno di questa ricerca, ci serviremo del modello utilizzato da Richard Boyatzis nel testo "leadership risonante". Quest'ultimo definisce l'intelligenza emotiva attraverso **quattro componenti**: le prime due sono legate alle competenze personali, le restanti due dimensioni invece alle competenze sociali. Sia le competenze personali che quelli sociali racchiudono al loro interno altrettante dimensioni estremamente significative: la *consapevolezza* (parte alta dello schema) e la *gestione* (parte in basse dello schema). L'intelligenza emotiva si esprime quindi sia attraverso competenze individuali come *consapevolezza di sé* (consapevolezza del proprio stato emotivo, autovalutazione e fiducia in se stessi) e la *gestione di sé* (es. autocontrollo, adattabilità e pensiero positivo) che attraverso competenze sociali come la *consapevolezza sociale* (*sollecitudine*, empatia e consapevolezza organizzativa) la *gestione della relazione* (influenza positiva, leadership che ispira, gestione dei conflitti e sviluppo delle potenzialità altrui).



Il tema dell'intelligenza emotiva appare sempre più rilevante oggi, momento in cui possiamo definire le organizzazioni come un insieme di individui che, grazie alle loro capacità e competenze, al ruolo interscambiabile, alla condivisione di valori e norme, sono in grado di raggiungere obiettivi di successo. La dimensione del **gruppo** e della **collaborazione** è sempre più centrale così come il lavoro in team e la condivisione. Riferendosi a questi concetti, Goleman (2011) parla in senso non metaforico di un **QI di gruppo**, inteso come la sommatoria dei talenti e delle capacità di tutte le parti coinvolte. L'intelligenza di gruppo non coincide però, come si potrebbe credere, con la media matematica dei Qi di ciascun individuo, quanto piuttosto dalla misura dell'intelligenza emotiva (QE). Il segreto di un gruppo di lavoro e della sua efficienza è **quindi l'armonia sociale** che riesce a creare e supportare all'interno del contesto produttivo. Partendo da questi assunti, l'attenzione è stata posta anche sulla necessità per alcuni dipendenti e per i manager stessi, di creare un **equilibrio tra fare e sentire** e quindi, di avere un livello di intelligenza in grado di entrare in empatia e adattare le differenti situazioni in modo tale da avere successo. La maggiore complessità del ruolo lavorativo, quindi, ha comportato un maggiore impatto prestazionale che coinvolge anche le emozioni.

Ma al di là degli aspetti prettamente teorici, come può tornare utile l'intelligenza emotiva ai Manager delle organizzazioni di oggi?

1.1. L'intelligenza emotiva ed i vantaggi per l'organizzazione

In questa citazione Goleman riassume un concetto fondamentale che tuttavia, non è sempre stato compreso in modo chiaro. Infatti, normalmente, saremmo spinti a pensare che si è dotati di una grande intelligenza emotiva in quanto si è in grado di motivare, di ascoltare e di comunicare in maniera efficiente. In realtà, entrando in profondità nella questione, si nota che il modo di comunicare non è mai rivolto verso l'altro in maniera chiara ed esplicativa ma si basa su alcuni assetti linguistico-culturali che, malgrado tutto, possono non essere condivisi o che il modo di ascoltare l'altro non è esattamente attivo. Essere emotivamente intelligenti è molto di più.

Si parte dal presupposto quindi che esistono alcune competenze che possono essere rafforzate nel tempo, in base all'esperienza e al contesto, e che provare empatia nei confronti degli altri consente di relazionarci meglio a loro, comprendere i bisogni e regolare i comportamenti che solitamente si attuano (Goleman, 2012). Mantenere un equilibrio è dunque per i manager qualcosa di essenziale per il mondo intrapersonale e interpersonale, affinché si possano ottimizzare le risorse per raggiungere un risultato atteso. Per questo motivo, il tema dell'intelligenza emotiva ha da tempo attratto molto interesse sia da parte dei ricercatori sia dei professionisti che lavorano all'interno delle aziende e questo perché è legato prevalentemente al fatto che si è dimostrato che queste competenze **sono strettamente legate alle performance personali e quindi a buoni risultati in termini di: produttività, vendita e anche di velocità di carriera.** Inoltre, per i livelli manageriali, l'intelligenza emotiva incide sull'efficacia della leadership in misura doppia rispetto alle competenze tecniche e cognitive (Goleman, 2000).

Al di fuori del contesto organizzativo, si pensa che la produzione e il successo nel mondo sia esclusivamente dettato dalla mano d'opera e dall'intensità con cui si perseguono gli obiettivi. Se escludiamo ciò, si avrebbe l'opportunità di notare che l'organizzazione va ben oltre: si parla spesso di competenze e capacità comunicative, di relazioni sociali, di sostegno e di aiuto verso il proprio team e verso la propria azienda, in quanto consequenziali. E se lavorare in gruppi permette una miglioria a livello di coesione, di sicurezza, di solidarietà e di cooperazione, l'intelligenza emotiva che viene attivata assicura la produttività, le performance individuali e collettive che diventano automaticamente una fonte di ricchezza sotto tutti i punti di vista aziendali. Come descrive Goleman, all'interno del suo libro *Leadership emotiva* (2016), **il principale fattore da cui dipende la capacità di massimizzare le prestazioni di un gruppo, e quindi la qualità del suo prodotto, è la capacità dei membri di raggiungere uno stato di armonia interna tale da consentire a ciascuno di valorizzare appieno il talento degli altri.** Per la prima volta viene sottolineato come l'elemento individuale della competenza e del talento presi singolarmente, non sono in grado di spiegare completamente il successo di un gruppo in termini di produttività.

A tal proposito, uno dei tanti studi effettuati sulla relazione tra intelligenza emotiva e performance, ha sottolineato che tanto maggiore è la complessità di un lavoro, **tanto più le competenze emotive si rivelano determinanti per la performance lavorative** (John Hunter et al., 1990). Infatti, in lavori semplici o di media complessità, i soggetti che hanno sviluppato e ampliato un buon livello di competenze soft, riescono a garantire delle prestazioni migliori rispetto a quelle dei colleghi che non le hanno potenziate. Invece, per opzioni lavorative più complesse e complicate, che riguardano ad esempio attività mentali (passando dall'avvocato, allo psicologo fino al manager), le prestazioni aumentano ulteriormente rispetto al dato medio. Allo stesso modo, quanto più ci si approssima ai vertici della gerarchia organizzativa, tanto più le competenze trasversali, tra cui anche quelle derivate e contenute nell'intelligenza emotiva, si rivelano determinanti mentre, ai livelli esecutivi, il grado di dominio di queste skills tecniche ed intellettuali costituisce una buona approssimazione ai fini della previsione delle performance. Non solo, considerando il fatto che le organizzazioni sono di per sé dinamiche e con differenti scadenze temporali anche ristrette, il non possedere una buona padronanza delle dimensioni emotive, può comportare una sorta di paralisi del ragionamento. Sempre sulla base degli studi condotti dai precedenti autori, una prestazione lavorativa non correttamente gestita prevederebbe, a livello neurocerebrale, una sorta di *tilt* in cui il ragionamento verrebbe a mancare e quindi la presa decisionale potrebbe essere errata per la crescita dell'azienda stessa. Dunque, non si parla solo di performance individuale ma anche di produttività che ad oggi, viene intesa come il prodotto in relazione all'efficacia e all'efficienza. La *produttività* è stata studiata specificatamente in una delle ricerche di Karam Pal (2011). Lo studio ha cercato di delineare entro quali confini fosse possibile creare condizioni lavorative propositive che

permettessero di avere un clima organizzativo in cui la condivisione delle informazioni, la fiducia e la presa decisionale, con l'assunzione dei vari rischi, riducessero la necessità di controllo diretto da parte dell'organigramma e portassero invece dei miglioramenti in termini di efficienza del e nel lavoro. In questo caso, l'applicazione dell'intelligenza emotiva da parte dei manager, diventa uno dei metodi essenziali da applicare alle varie funzioni organizzative poiché, per esempio, aiuta a distinguere i differenti stati d'animo collettivi e personali e individuare possibili risoluzioni dei problemi che si presentano routinariamente o in un conflitto nuovo e magari derivato dall'esterno (come i clienti non soddisfatti).

1.2. L'intelligenza emotiva al tempo del covid-19 (Da marzo 2020)

Con la chiusura di quasi tutte le attività produttive, a causa della pandemia di Covid-19, non potendo contare sullo scambio quotidiano e di routine tra i colleghi, le imprese italiane si sono ridimensionate *attivamente* e si sono concentrate su obiettivi minimi che hanno comunque permesso un lavoro in efficienza e una grande immedesimazione con l'altro. La pandemia, quindi, ha evidenziato la *reale necessità*, il *reale bisogno*, di individuare e comprendere l'azione da perseguire a 360 gradi nelle diverse situazioni - emotive e organizzative - da parte delle aziende, motivo per cui, è importante iniziare da sé stessi per capire come relazionarsi con gli altri. In particolar modo, il coordinamento tra i colleghi e con i colleghi, unito ad una buona comunicazione, al reciproco scambio giornaliero e settimanale all'interno dei propri team, ha concesso una condivisione di informazioni utili a programmare gli step successivi, a garantire una continuità operativa. Non solo quindi *ascolto* bensì *condivisione*, *comprensione* ed *empatia*, tutto ciò che permette di far fronte a sfide di uno scenario economico che si fa sempre più complesso.

È inutile negare che la pandemia abbia avuto grandi ripercussioni nell'ambito sociale così come in quello economico-finanziario e nel mercato del lavoro globale, comportando rallentamenti drastici e una radicale modifica relativa al modo di lavorare. Infatti, l'impatto dell'epidemia e delle sue conseguenze, ha determinato la crescita quasi esponenziale di sentimenti di incertezza e di paura nei lavoratori, causando uno stato di insicurezza psicologica. È proprio per questo motivo che **mai come in questo momento di crisi, l'intelligenza emotiva può fare la differenza**, basti osservare che: i comportamenti dei leader del passato - capi tribù o donne-sciamano – sono stati in grado di conquistare il loro primato, almeno in parte, grazie ad uno stile di comando capace di sollecitare l'emotività, di fornire conforto e consiglio di fronte alle minacce e le incertezze. Non a caso, **Goleman (2016) stesso definisce il compito emotivo del leader come un compito "primordiale" che continua ad essere la principale delle molteplici funzioni di un leader: guidare le emozioni collettive per incanalarle in una direzione positiva e purificare l'atmosfera dai sentimenti tossici.** In un contesto lavorativo odierno, carico di difficoltà ed incertezza, fattori come l'autodisciplina, la padronanza di sé stessi, il saper gestire le proprie ed altrui emozioni consentono di fronteggiare adeguatamente e con successo ogni singola difficoltà e, di sconfiggere - gradualmente - quelle emozioni di inadeguatezza, paura, spavento e frustrazione che spesso si sono manifestate. Consente inoltre di cogliere le varie opportunità in un momento di crisi così profondo. **L'intelligenza emotiva risulta quindi essere un ingrediente fondamentale per poter gestire i cambiamenti legati al nuovo modo di lavorare e per essere in grado di accompagnare i propri collaboratori durante i momenti di impasse.**

2. Obiettivo della ricerca

L'obiettivo generale della ricerca è di individuare e comprendere quali dimensioni dell'intelligenza emotiva sono particolarmente utili nella buona gestione d'impresa, e nella sua sostenibilità, anche in tempi di crisi (es. Pandemia di Covid-19).

Nello specifico (1) vorremmo approfondire la conoscenza relativa alla qualità delle dimensioni dell'intelligenza emotiva che emergono nelle organizzazioni e in particolare nel gruppo dirigenziale e (2) analizzare come queste dimensioni sono utilizzate nella gestione d'impresa.

Il focus principale riguarda lo stile di leadership del team di vertice delle imprese, poiché consideriamo che sia proprio uno stile di leadership basato sull'intelligenza emotiva, il fattore cruciale per il successo delle imprese e la loro sopravvivenza di fronte alla crisi.

3. Metodo

3.1. Procedura

Il presente lavoro di ricerca è stato realizzato da un team di ricercatori dell'Università degli studi di Milano-Bicocca, dipartimento di psicologia, in collaborazione con Mosaic Consulting, un network di consulenti di sviluppo risorse umane che ha come missione lo sviluppo e l'armonizzazione del capitale umano in sinergia con gli obiettivi delle aziende.

I dati sono stati raccolti all'interno di aziende Italiane dal mese di marzo al mese di settembre 2020. Per poter realizzare la ricerca, sono stati presi contatti con i responsabili delle risorse umane delle aziende, che sono stati informati riguardo agli obiettivi della ricerca e le sue modalità. La ricerca è stata presentata come avente la finalità **di indagare le buone qualità della leadership, sia in tempi normali che di crisi**. Il non aver direttamente esplicitato il focus della ricerca (qualità dell'Intelligenza emotiva nel team di vertice) ha avuto come obiettivo l'evitare che potessero esserci date delle risposte non veritiere ma desiderabili.

A seguito della adesione per la partecipazione, sono state calendarizzate le interviste con i manager. Per ogni azienda si è deciso di coinvolgere il leadership team (3-4 persone), composto dall'amministratore delegato dell'azienda (AD, Ceo o GM) e dalla sua prima linea manageriale. Alcune delle aziende coinvolte sono state selezionate sulla base della loro presenza nella lista "Leader della crescita" di Statista e Sole 24 Ore, pubblicata a novembre 2019 contenente 400 aziende ordinate per tasso di CAGR (Compound Annual Growth Rate) sul lasso temporale 2015-2018¹. Altre invece, sono state reclutate in quanto, aziende virtuose ovvero aziende che stavano crescendo di fatturato negli ultimi due esercizi fiscali. Il cambio di criterio per il reclutamento deriva dall'impossibilità di raggiungere diverse aziende target, fortemente colpite dall'improvvisa crisi sanitaria di Covid-19.

3.2. Partecipanti

11 aziende e i loro 38 manager (di cui 31 uomini) compongono il campione della ricerca. I ruoli degli intervistati sono: Amministratore delegato, Ceo o General Manager (N=7), CFO (N=3), Chief Innovation Officer (N=1), Chairman & Chief Operating Officer (N=1), HR o responsabile ufficio legale (N=6), Responsabile tecnico o di produzione (N=4), Direttore Marketing (N=1) eBusiness Unit Manager (N=15).

¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/leader-crescita-2019-ecco-aziende-italiane-che-crescono-piu-AEE3NPfG>

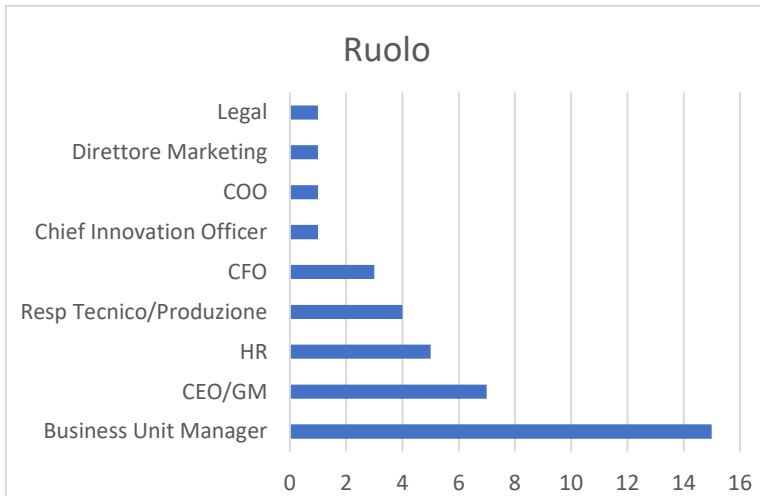


Figure 1- Ruolo degli intervistati

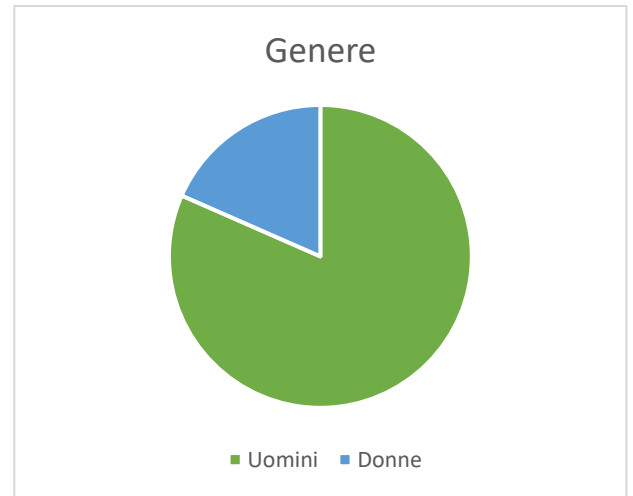


Figure 2- Genere intervistati

3.3. Gli strumenti

Per realizzare la raccolta dati si è deciso di utilizzare un'intervista semi-strutturata. Usando un approccio qualitativo crediamo infatti di poter aumentare la conoscenza legata alla profondità e alla diversità dell'EI attraverso i differenti racconti che i manager danno relativamente all'interpretazione delle proprie emozioni e la loro gestione. In aggiunta all'intervista abbiamo raccolto alcuni dati oggettivi attraverso delle schede di raccolta dati. Le informazioni richieste al loro interno riguardano informazioni socio-anagrafiche (genere, età, anzianità lavorativa, ruolo ricoperto) e dati relativi alla propria azienda ².

3.3.1. L'intervista

Abbiamo quindi condotto interviste semi-strutturate (Online) della durata di circa 60 minuti che in parte riprendono temi chiave dell'intelligenza emotiva, ma dall'altra lasciano spazio al vissuto soggettivo di ciascuno. Nella presentazione dell'intervista e all'interno delle esplicite domande, il tema dell'intelligenza emotiva non è mai stato introdotto direttamente. Questo nel tentativo non influenzare le risposte degli intervistati.

La traccia dell'intervista si compone di diverse parti:

- 1- **Apertura:** si chiede all'intervistato di discutere delle principali leve del successo per l'organizzazione, delle principali sfide che si trovano ad affrontare in azienda e dell'approccio caratterizzante della loro cultura organizzativa.
- 2- **Corpo centrale:** con l'obiettivo di far emergere le risposte emotive dei partecipanti di fronte agli eventi vissuti (anche legati al Covid-19), i partecipanti sono stati invitati a selezionare un'esperienza critica vissuta all'interno dei loro contesti lavorativi e i comportamenti messi in atto per giungere alla sua risoluzione (Critical Incident Technique - Flanagan, 1954). Vista la

² es. fatturato degli ultimi tre anni, percentuale di lavoratori in smartworking, impatto della pandemia sull'economia dell'azienda.

natura semi strutturata delle interviste, sono state poste ulteriori domande per esplorare i vissuti dei partecipanti.

- 3- **Chiusura:** agli intervistati si chiede di riassumere quanto emerso dall'intervista e di evidenziare quali sono per loro le qualità necessarie di un buon leader utili nella gestione d'impresa e nella ripresa post-crisi.

3.4. Analisi dei dati

Durante il processo di analisi dei dati, le interviste sono state trascritte, rilette più volte e siglate. In seguito, è stata creata una griglia in cui sono stati riportati i principali pattern di risposta e i temi che maggiormente sono emersi dalle risposte dei manager. Una volta che sono stati evidenziati i principali risultati emersi dalle interviste, ovvero quei pattern comportamentali che presentavano delle sovrapposizioni significative tra intervistati, è stata predisposta un'altra griglia. Questa griglia aveva come obiettivo la creazione di uno spazio ulteriore di analisi in cui sono state riportate le parole esatte di ciascun intervistato relative ad uno specifico tema. Le singole revisioni indipendenti sono state poi confrontate più volte per individuare pattern unici e condivisibili a garanzia della clusterizzazione univoca dei dati raccolti.

4. Risultati

La ricerca, svolta a più mani, ha cercato - come già ribadito in precedenza - di individuare dei pattern comuni che ponessero un focus sulla gestione delle emozioni, basandosi sui racconti diretti dei manager e dei loro stretti collaboratori.

Attraverso una attenta analisi, sono stati individuati quattro temi chiave:

1. *L'importanza della sfera emotiva*, contenente la capacità di riconoscimento degli aspetti emotivi e l'uso delle emozioni all'interno delle organizzazioni;
2. *i manager e il riconoscimento delle loro emozioni*, dimensione suddivisa in due punti in grado di racchiudere il riconoscimento stesso delle emozioni e la gestione di queste da parte dei manager;
3. *la gestione delle emozioni*, in particolar modo delle proprie e delle altrui emozioni;
4. *il legame tra l'intelligenza emotiva e la cultura dell'organizzazione*.

Nei paragrafi successivi saranno descritti, in modo sintetico, queste argomentazioni, con riferimento diretto anche alle parole degli intervistati, e alcune riflessioni utili per ragionare sul ruolo dell'intelligenza emotiva nelle organizzazioni.

4.1. L'importanza della sfera emotiva

Dal punto di vista di un imprenditore le emozioni e gli stati d'animo possono apparire come qualcosa di futile e trascurabile, ma in realtà il loro impatto sul modo in cui il lavoro viene materialmente svolto è tangibile. Infatti, le emozioni sono una componente essenziale dell'esperienza, dalla quale non si può prescindere. Un episodio fortemente caratterizzato in senso emotivo tende a lasciare sulla sua scia uno stato d'animo più o meno persistente: un flusso di sentimenti discreto ma costante che coinvolge la totalità del gruppo (Goleman, 2016). Questo tema, della presenza delle emozioni nelle organizzazioni e della loro importanza, ritorna spesso all'interno delle parole delle persone intervistate, seppur con gradazioni differenti. Partendo dal presupposto quindi, che le emozioni sono una componente essenziale dell'esperienza, dalla quale non si può prescindere, queste possono assumere sia una connotazione positiva che negativa.

4.1.1. Riconoscimento degli aspetti emotivi

In termini di capacità di riconoscimento delle emozioni, gli intervistati ricorrono molto spesso a termini riferiti a emozioni prevalentemente negative. Una possibile spiegazione potrebbe essere legata al fatto che le interviste sono state condotte in piena emergenza sanitaria dettata dal COVID-19, che ha investito l'Italia e il mondo intero che ha esacerbato componenti emotive collocabili su un continuum di *ansia*, *preoccupazione* e *tensione* per la situazione vissuta e di *euforia*, *intraprendenza* in previsione di una futura ripresa.

Oltre a ciò, elementi ricavati dalle analisi delle interviste hanno messo in risalto il fatto che, la sfera emotiva e personale degli intervistati è ricca di sfumature che non ricadono solo ed esclusivamente su loro stessi (competenze personali) ma, sono anche indirizzate verso i collaboratori (competenze sociali). Componenti come *motivazione*, *ascolto*, *passione*, *empatia*, *positività*, *vicinanza*, *coerenza*, *comprensione*, *comunicazione*, *relazione* e ancora *fiducia*, sono spesso presenti e ripetuti nelle interviste.

“ *Alla fine, io sono una persona che si nutre realmente di **passione** e credo che senza **passione** le cose non si fanno o perlomeno non si realizzano, ogni nuovo progetto per me è una iniezione di adrenalina e di **passione** e quindi voglio dire...che poi però fa beneficiare tutte le altre cose perché poi quando uno è preso dalla **passione** fa bene”.*

“ *Quello che cerchiamo è **la capacità di interloquire**, la capacità essere in grado **di relazionarsi correttamente**, anche perché poi **molti di loro vengono spostati a lavorare direttamente con il cliente quindi devono essere in grado di esprimersi in maniera coerente e corretta**. **L'empatia**, **l'essere in grado velocemente di creare una connessione con la persona con la quale stanno avendo il dialogo**, ed è una cosa che io personalmente valuto molto importante e positiva. Spesso mi capita di fare dei colloqui perché mi vengono sottoposti profili particolari quindi sicuramente **l'empatia**, cerchiamo di capire quale potrebbe essere la loro capacità sotto stress.”*

“ *La **positività** e il guardare avanti in ogni caso con **fiducia** e riuscire a trasmettere questa cosa anche agli altri, quindi questo direi. Direi che uno quindi la **fiducia** e due il riuscire a trovare dei modi, pur a distanza, di – come dire di **stare vicini**, di stare vicino alle persone”.*

“

*“un buon clima a livello percettivo è già i visi delle persone, banalmente vedere se una persona ha una faccia rilassata nonostante sia concentrata o sia tesa già quello fa capire in che tipo di clima sta. A volte può essere anche un problema personale, però se e una persona ha il viso teso può essere un problema personale, però **se più persone hanno il viso teso no**. Sicuramente anche come ci si avvicina alle riunioni di gruppo piuttosto che “one to one” insomma sicuramente il clima per chi sta a sentire si sente, **bisogna comunque avere il dono in qualche modo dell’empatia non tutti ce l’hanno.**”*

I termini che vengono utilizzati dagli intervistati per parlare degli aspetti emotivi sono quindi diversi e ci permettono di leggere la comprensione delle emozioni all’interno di un continuum che si sviluppa a partire da una definizione più razionale fino ad arrivare all’espressione di termini propriamente emotivi come “Empatia”. Il fatto che non tutti gli intervistati sappiano utilizzare un linguaggio specifico e appropriato potrebbe essere causato da un “analfabetismo emotivo”, ancorato al vuoto su questa materia nella formazione scolastico-universitaria e ad una cultura organizzativa in cui le emozioni sono lette, qualora comparissero, come un ostacolo che deve essere quanto prima rimosso.

Un altro tema che emerge dall’analisi delle nostre interviste è che certe *energie emozionali*, che solitamente sono declinate come negative nello scenario quotidiano e comune, in realtà sono essenziali, secondo alcuni intervistati, per garantire il potenziamento e la crescita del personale e dell’organizzazione.

“

*lo voglio vedere le persone che si arrabbino, che si infiammano, che creino tensione, che si scontrino. Ma perché ritengo che la competizione sia una forma molto sana di crescita se è una competizione positiva, anche qui mi allungo con una metafora. **Se io non creo tensione e quindi non genero forza il motore non si muove, sta fermo.**”*

“

*È proprio un lavoro di team, un lavoro di squadra, abbiamo una squadra forte, siamo tutti molto legati devo dire la verità e questo secondo me è un plus che vendiamo ai nostri clienti. [...] Cioè, **il fatto di perdere un cliente per un manager della mia struttura è una sconfitta**. Perché loro lavorano tantissimo sui clienti e poi proprio perché instaurano questo clima, fiducia, e perderlo per un motivo che magari non dipende – **perché purtroppo è capitato, ok? – non dipende dal servizio ma da scelte, lasciami dire, più politiche dove un manager ci ha lavorato per tre anni, quattro anni, cinque anni, dove ha dato comunque dei buoni servizi, vedersi privare del cliente è comunque, lo prendono davvero a cuore**”.*

4.1.2. Razionalizzazione delle emozioni nelle organizzazioni

Nonostante ciò, alcuni di questi aspetti all’interno delle interviste assumono o/e trasmutano in un qualcosa di estremamente e fortemente razionale, quasi ad allontanare le emozioni poiché, se troppo coinvolte, possono portare delle conseguenze non molto vantaggiose e ostacolanti all’andamento, al successo, al potenziamento e all’incremento dell’azienda.

A tal proposito, l’uso delle emozioni-razionali (anche se pare un ossimoro sempre in uno scenario comune) nelle organizzazioni è fondamentale per fronteggiare situazioni, condizioni (con collaboratori, clienti e pianificazione delle attività) in cui si ha la necessità di ristabilire un equilibrio funzionale e globale.

“

*[...] gliel’ho detto, il concetto è stato anche dirgli che **mi ero posto il dubbio**. E quindi, che prima mi ero posto il dubbio e che il dubbio me lo ero levato. In un caso specifico addirittura, c’era stata anche una cattiva performance, **un errore anche grave e ho unito due cose: uno un richiamo vero e proprio, richiamo anche scritto pesante e dall’altro è un aspetto più personale**. Quindi, ho spiegato che il richiamo scritto era giusto e doveroso e bisognava leggerlo come tale però **dall’altra parte, anche invece una considerazione sulla qualità della persona** e quindi sul concetto del voltare pagina del dimenticarsi di quella, di*

quel richiamo, anche se formalmente non me ne sarei dimenticato e quindi, di aver **unito queste due cose devo dire che ha creato le condizioni per dare una spinta positiva alla persona.**"

“ **Penso che si debba fundamentalmente essere lucidi e non essere né troppo disfattisti, e quindi farsi prendere dal panico e subito correre ai ripari, né essere troppo legati al passato, un passato che andava bene perché andava bene e quindi cercare forzatamente di far andar bene e il futuro del copia-incolla del passato. Lo scenario è cambiato quindi, ci vuole molta lucidità e anche un po' di tempismo, quindi il tempismo è non necessariamente fare subito, intraprendere subito delle azioni però non perdere nemmeno tempo. Quindi, per quello che io dico, forse con la fine dell'anno avremo delle indicazioni chiare, dove l'azienda deve andare e quindi lucidità, non farsi prendere dal panico, non farsi prendere troppo dall'emozione e tempismo quindi non reagire troppo presto ma neppure troppo tardi. Credo che queste siano le due caratteristiche importanti.**"

Si riscontra quindi nei manager una consapevolezza globale, non approfondita, della sfera emotiva che è in grado di avere delle ripercussioni sulle scelte aziendali, collettive e individuali. In particolar modo, tale consapevolezza assume declinazioni differenti in base al contesto e alla strutturazione della stessa organizzazione ma, a caposaldo di tutto, pare che le emozioni non siano di ostacolo alla crescita e al successo dell'azienda

4.2. i manager e il riconoscimento delle loro emozioni

Le emozioni ricoprono un ruolo primario sia nell'elaborazione dei pensieri, sia nella capacità decisionale che determina il successo delle attività, come è già stato ribadito in precedenza. Con ciò, è dunque semplice comprendere come essere in grado di gestire le proprie e quelle dei collaboratori sia davvero necessario per i manager in un contesto organizzativo. Goleman ha posto una delle domande più interessanti della letteratura psicologica: è possibile acquisire questa competenza? I dati raccolti in numerose ricerche negli anni affermano che la risposta sia positiva. Uno degli aspetti fondanti sembrerebbe quello di essere in grado anzitutto di riconoscere le proprie emozioni che permetterebbero poi di orientare il comportamento e le scelte verso l'efficacia. Partendo da questo presupposto, e analizzando le diverse interviste, è emerso che il riconoscere le proprie emozioni non è sempre facile a meno che, eventi e condizioni, non le mettano in risalto (con verbalizzazione o comportamento manifesto). In particolar modo, come accennato già prima, durante la pandemia dettata dal COVID-19, le emozioni degli intervistati si sono susseguite su un continuum negativo-positivo che ha influenzato di gran lunga i collaboratori e l'organizzazione stessa.

“ **Io personalmente diciamo all'inizio molto spaventato proprio dal punto di vista dell'incolumità fisica. Vivo a Milano come voi, quindi evidentemente siamo personalmente, siamo stati un po' nel pieno del centro di questa di questa grande crisi sanitaria quindi sicuramente, marzo e aprile sono stati mesi in cui sono stato veramente preoccupato di ammalarmi, ho cercato in tutti i modi di evitare di essere contagiato o ancor più che fossero contagiati i miei figli, ti direi, più che io. Insomma, la mia famiglia. Detto questo devo dire che adesso dopo un po' abbiamo ormai ripreso una vita abbastanza più serena, e c'è stato sicuramente un calo di tensione e non sono particolarmente preoccupato**"

“ **a livello diciamo di azienda abbiamo vissuto con grande emozione, con grande preoccupazione, con grande empatia e pathos tutta questa situazione qua anche perché poi... e quindi abbiamo vissuto tutti un po' veramente assieme [...] Noi comunque abbiamo**

avuto – credo come tanti – che ti capitava nei giorni del picco del virus che ci chiamasse una collega e ci dicesse che suo papà era morto di coronavirus, no? E questa qui ovviamente ti lasciava comunque, sono casi che son successi, non tantissimi ma sono successi. E **da un lato avevi la preoccupazione** di dire “oddio ma se è morto il papà di coronavirus, allora automaticamente lei potrebbe averla. Oddio ma che facciamo, come la gestiamo? Perché potrebbe infettare gli altri”, dall’altro lato, **emotivamente siamo stati tutti molto colpiti. Ma ti ripeto che questa cosa è dovuta al fatto che ci conosciamo tutti e tutti comunichiamo**, e adesso non voglio dire tutti e 500 perché sarei un’ipocrita, ma di tanti sapevamo già la storia perché queste storie si comunicavano e quindi quando sono successe queste cose così gravi, **empaticamente siamo stati vicini. Ecco.”**

Situazione differente di gestione e riconoscimento delle proprie emozioni:

“ Sono arrivato a un certo punto dove mi sono detto va beh adesso non si può, nel senso è proprio **una situazione dove dici il senso di frustrazione ti porta forse lì a razionalizzare** in quel caso e a mettere sulla bilancia. [...] **A quel punto la mia frustrazione in qualche modo tira fuori anche la frustrazione degli altri responsabili.** Quando prima dicevo le sfumature e quelle sfumature tra virgolette che erano qua forse la persona non è in grado, erano diventate sfumature tra virgolette erano diventate cose razionali, c’è era oggettivamente evidente per tutti che per quanto capace di fare una determinata cosa [...] **forse oggi vale la pena provare un partner esterno e decidere di fare diversamente.**”

Nel primo estrapolato, si mette in chiara luce un forte riconoscimento e gestione delle emozioni del manager che si è attivato empaticamente verso i suoi collaboratori e ha rappresentato, implicitamente, l’azienda. Nel secondo invece, si evidenzia come la frustrazione dovuta ad una condizione di difficoltà ha orientato il manager verso nuove prospettive non escludendo il coinvolgimento emotivo anche di altri individui. Tutto ciò, è un processo non scontato poiché non sempre il creare empatia, coinvolgimento emotivo (anche negativo), ascolto e comprensione è facile dinanzi ad alcune difficoltà di team o difficoltà personali di alcuni collaboratori.

“ **“faccio finta di non ascoltare.** Non la sento, la sento una volta, due volte, alla terza volta **prendo la persona da parte e o cambia, o cambia.** Difficilmente mi è capitato di arrivare alla terza volta”.

Ciò nonostante, la gestione delle emozioni risulta complessa e complicata. Negoziare, mediare è una competenza utile per prevenire e risolvere dei conflitti ma per fare ciò, si ha anche il bisogno di creare una capacità di connettersi verso e con gli altri, facilitando così l’inizio di una relazione.

“ [...] va **comunicato alle persone** perché così si rendono conto di viverla l’azienda, **non sono semplicemente dei numeri di matricola** che vengono chiamati a svolgere un’attività o andare in ferie perché non ci sono attività da fare o premiati solo perché hanno fatto un buon lavoro, proprio vivere l’azienda. Quindi **la comunicazione è necessaria e fondamentale.**”

“ [...] di **mettermi a disposizione per dire se c’è qualche cosa che possiamo cambiare, cambiamolo prima che sia tardi o che perlomeno non sia tardi per il business, io la mettevo sotto quel punto di vista, però non ho percepito il fatto che forse lui (si preoccupava)...** stavamo andando un po’ alla deriva, forse era forte del fatto che era da molti più anni di me in azienda, la storicità, una solidità che pensava di aver maturato però ecco io ho percepito questa cosa qua, o meglio **ho percepito il fatto che gli si voleva dare una mano, eravamo a disposizione, invece lui non ha colto**”.

Anche il clima aziendale è un fattore con il quale è possibile leggere il contesto organizzativo, osservare quali e quante persone sono dotate di spirito collaborativo e quindi in grado di lavorare in

team. L'analisi della situazione sociale emotiva permette di riconoscere e comprendere le emozioni e guidare successivamente le scelte verso l'efficacia in maniera disinvolta.

“

*un buon clima a livello percettivo è già i visi delle persone, banalmente vedere se una persona ha una faccia rilassata nonostante sia concentrata o sia tesa già quello fa capire in che tipo di clima sta. A volte può essere anche un problema personale, però se e una persona ha il viso teso può essere un problema personale, però **se più persone hanno il viso teso no.** Sicuramente anche come ci si approccia alle riunioni di gruppo piuttosto che “one to one” insomma sicuramente il clima per chi sta a sentire si sente, **bisogna comunque avere il dono in qualche modo dell'empatia non tutti ce l'hanno.**”*

4.3. La gestione delle emozioni

Un altro tema che emerge all'interno della nostra ricerca riguarda la modalità di gestione delle emozioni da parte dei manager, dove per gestione delle emozioni si intende sia la gestione delle proprie che la gestione di quelle vissute dai propri diretti collaboratori. Questo è un tema particolarmente legato al concetto di Intelligenza Emotiva e ci consente di comprendere a che livello coloro che hanno partecipato alle nostre interviste possono essere definiti manager emotivamente intelligenti.

4.3.1. la gestione delle proprie emozioni

Innanzitutto, è utile fare una premessa: affinché ci sia una corretta gestione delle emozioni è necessario che la persona sia consapevole delle proprie emozioni e le sappia riconoscere (autoconsapevolezza) ed è proprio nei manager a cui questa consapevolezza manca che si verificano modalità di risposta alle proprie emozioni non in linea con le premesse dell'intelligenza emotiva. Dalla lettura delle interviste infatti emerge come alcuni di loro mettano in atto una serie di meccanismi di difesa volti ad allontanare la propria consapevolezza sul tema delle emozioni negando esplicitamente la loro presenza, soprattutto quelle negative, come per dimostrare agli altri, o forse soprattutto a sé stessi, la loro **anti-fragilità**. Da un punto di vista individuale potremmo definire queste modalità di risposta alle emozioni come meccanismi più vicini alla sfera razionale (es. la negazione, l'allontanamento e la razionalizzazione) o alla sfera più prettamente emotiva (l'accettazione totale delle emozioni e un'autoconsapevolezza profonda). Coloro che sono consapevoli delle proprie emozioni sono anche coloro che maggiormente le utilizzano in modo positivo attraverso una migliore sopportazione della frustrazione e controllo della collera, una condotta meno governata dalla rabbia, una migliore capacità di affrontare lo stress e descrivono una minor solitudine e ansia nei rapporti sociali.

“

*Coraggio e paura. Un imprenditore deve avere coraggio e questo lo dicono tutti, un imprenditore deve avere paura e deve naturalmente saper modulare, lo dico perché in questo momento per esempio a me è richiesto tantissimo coraggio, è evidente, come tutti manager e altri, ma anche quella **consapevolezza che poi porta a quelle forme di paura, le chiami come vuole adesso, preoccupazione e quant'altro, che pone con i piedi per terra le scelte che debbono essere fatte** machismo tossico è uno dei limiti che mostra quel l'imprenditoria che è esclusivamente ispirata al coraggio, e questa è una.”*

4.3.2. la gestione delle emozioni degli altri

Approfondendo il tema della gestione delle emozioni dei collaboratori invece si può notare come alcune delle parole che maggiormente ritornano nelle interviste siano: “Dialogo”, “Ascolto”, “Rassicurazione” e “Parlare”. Queste parole specifiche ci permettono di capire quanto la dimensione del confronto sia centrale in quasi tutte le organizzazioni, così come la necessità di trovare un punto comune che permetta di vivere la vita organizzativa nel modo più sereno possibile. Il ruolo manageriale si configura quindi come quello di “stabilizzatore emotivo” in modo particolare in tempi di stress e di incertezza.

Da una parte abbiamo l'utilizzo di parole come “Ascolto”, “Condivisione”, “Empatia” che vengono utilizzate dai leader che sono maggiormente in grado di assumere il punto di vista altrui, di ascoltare autenticamente gli altri e mettersi nei loro panni vivendo la situazione dal loro punto di vista. Il tema dell'ascolto attivo richiama un altro elemento che ritorna in diverse interviste ovvero l'attenzione al linguaggio del corpo e del viso dei propri colleghi e la consapevolezza quindi del fatto che non si comunica solo con le parole. Solo coloro che hanno un buon livello di empatia riconoscono e decifrano correttamente i segnali non verbali che comunicano le emozioni e che, poiché difficilmente controllabili, sono in grado di rivelare molto più di quanto non venga espresso esplicitamente.

“

*devo connettermi con lo sguardo della persona capirmi ecco, se sento che la persona... non ci capiamo ma so che non potrà lavorare con me, quindi questo è sicuramente fondamentale” [...] “...quello scambio di sorrisi, quello scambio di sguardi che ti dà l'idea che effettivamente **siamo sulla stessa linea d'onda**, ci siamo capiti, **io ho capito la tua emozione**”*

“

*un'attenzione dell'altro, io la chiamo così, io non ho un vocabolario tecnico, io non so nemmeno se nella letteratura si chiama così, però diciamo l'attenzione che mi piace chiamare **curiosità un'attenzione che ha delle sfaccettature differenti, a volte può essere la voglia di imparare dall'altro, a volte può essere anche la voglia di aiutare l'altro...quelle caratteristiche di un leader che a volte aiuta a volte impara e a volte prende per mano e porta, devi vedere questa curiosità che ti consente di vedere l'altro in vari momenti differenti ed in vari bisogni differenti**”*

In altre interviste invece vengono utilizzate le stesse parole che però, lette insieme al contesto in cui sono inserite, celano un significato maggiormente direttivo e sono utilizzate dai manager per indicare il momento in cui indirizzano i propri collaboratori verso ciò che è giusto o non è giusto fare. È risaputo che l'intelligenza emotiva non si manifesta solo quando utilizzata eticamente, ma può essere utilizzata anche da parte di una leadership non etica (vedi *Non solo eticamente intelligenti ma anche saggi*, Goleman). In questo caso, i racconti dei manager sembrano indicare una reale incapacità di ascolto e di comprensione degli stati emotivi altrui, nonché di sintonizzazione con il loro vissuto. Partendo da questa riflessione appare semplice capire come difficilmente raggiungano i loro obiettivi (anche quando legati al placare le emozioni negative dell'altro).

A.C. *“spesso parlo con i miei dipendenti, con tutti i miei dipendenti, **lo stratagemma che utilizzo è sempre la stessa cosa cioè dire la verità...**” “La cosa importante è la **capacità di trasmettere le tue necessità e le cose da fare alle tue persone, essere molto chiari**” [...] “...**io ci parlo con la gente**, dico scusate però abbiamo detto sta cosa, sta cosa è così? È in linea con la nostra cosa? No, e allora perché l'avete fatta? Ti chiedo che cosa hai bisogno te per fare sta cosa? E poi **scopriamo che magari il tuo bisogno è una cazzata**, cioè il chiedertelo non è necessariamente per dartelo magari è per smontare la cazzata che hai in mente te”*

Da una lettura complessiva delle interviste è indubbio quindi che tutti i manager riconoscano l'importanza del confronto con gli altri per comprendere a pieno la situazione, ma solo alcuni di essi

sono in grado di leggere davvero gli eventi “con gli occhi dell’altro” e sfruttano i vissuti emotivi propri ed altrui per la programmazione di azioni organizzative che migliorino il funzionamento dell’organizzazione stessa. Altri, riferiscono di essere aperti all’ascolto ed al dialogo senza essere però in grado servirsene in modo corretto.

4.4. L’intelligenza emotiva e la relazione con la cultura organizzativa

Un tema che appare particolarmente utile approfondire riguarda la relazione tra i livelli di intelligenza emotiva del Leadership Team e la cultura radicata all’interno dell’organizzazione. Questo soprattutto partendo dalle numerose evidenze empiriche che dimostrano come i membri che appartengono ad un determinato team di lavoro sono fortemente influenzati dalla cultura dell’organizzazione in cui vivono e così, sono influenzati anche i loro atteggiamenti e comportamenti.

Quello che emerge all’interno delle interviste analizzate è proprio una percezione diversa dell’importanza delle emozioni proprie e altrui e della loro gestione all’interno delle diverse aziende. In alcune di esse traspare in modo molto chiaro che la comprensione delle emozioni altrui anche attraverso l’empatia e l’accoglimento dei bisogni degli altri sia un elemento fondamentale per il benessere e la buona performance dei lavoratori. I manager di queste aziende si rivelano capaci di generare modelli di confronto e di comunicazione più aperti e flessibili, rinunciando a facili scorciatoie e alimentando invece l’ascolto, la fiducia reciproca e un clima di cooperazione.

In altre aziende invece, questo tema non emerge e sembra invece che le emozioni vengono ancora percepite come un intralcio che deve essere gestito ed eliminato il prima possibile prima che questo crei dei danni irreparabili in termini di produttività e di business.

Quello che abbiamo notato dalla nostra esperienza di ricerca è che esistono ancora manager di successo, ai vertici nelle loro organizzazioni, che non hanno espresso comportamenti che fanno presagire una presenza significativa di intelligenza emotiva. Questi ultimi sembrano essere poco attenti a quanto accade attorno a loro a livello relazionale e quasi unicamente concentrati sugli obiettivi di business (o al massimo ai bisogni emotivi dei loro clienti).

Di fronte a questa situazione, strana rispetto alle nostre ipotesi di ricerca, appare utile aprire una breve riflessione sulla cultura organizzativa e sui modelli di leadership.

I modelli culturali cambiano, ma cambiano molto lentamente. Oggi sempre meno persone sono disposte a lavorare in luoghi guidati da persone che utilizzano metodi autoritari e sempre più manager si rendono conto come sia essenziale essere aperti al dialogo e al confronto con i propri collaboratori e dare spazio agli aspetti personali e relazionali. Nonostante ciò, in molte organizzazioni possiamo ancora vedere “l’uomo forte” al comando. Ci troviamo infatti spesso di fronte a uno stereotipo poco in sintonia con l’accettazione delle proprie emozioni, culturalmente viste ancora come un segno di debolezza e proprio per il fatto che le emozioni siano viste come segno di debolezza, ci è sembrato che all’interno delle nostre interviste alcuni manager evitassero il più possibile di far emergere le proprie emozioni negative (es. paura o timore) e che le negassero o le trasformassero in emozioni totalmente positive (“di fronte ad un evento critico e difficile mi sono sentito euforico”). Quando però si cerca di cancellare la componente emotiva, che non è possibile annullare, non si fa altro che innescare un processo destinato lentamente a scoppiare. Aumenta la competizione interna, così come il livello di stress individuale e collettivo, insorgono conflitti che si cerca di sedare senza cercare di comprendere, altri reagiscono assumendo un atteggiamento

rassegnato e remissivo. Questo ovviamente finisce per avere impatti negativi anche a livello di Performance, motivazione e quindi di business (oltre che di retention).

All'interno delle organizzazioni abbiamo anche incontrato casi in cui l'intelligenza emotiva del leadership team era omogenea (sia sul versante positivo che negativo) ed altri casi in cui invece si sono esplicitate differenze significative tra i vari membri. La spiegazione a questo fenomeno potrebbe essere legata alla storia dell'organizzazione stessa per cui nei casi in cui abbiamo incontrato organizzazioni solide, esistenti sul territorio da diverso tempo e quindi con una cultura organizzativa stabile e sedimentata, tutti i manager intervistati propongono lo stesso livello di attenzione agli aspetti emotivi. Nelle aziende giovani (es. start-up) invece è più facile trovare uno stile differente di attenzione ed apertura alle emozioni proprio perché meno permeato da una cultura organizzativa ben definita in quanto ancora in costruzione.

5. CONCLUSIONI

La ricerca condotta nel corso del 2020 sull'intelligenza emotiva della Leadership nelle imprese di successo è caduta fortuitamente in un momento storico caratterizzato da una protratta situazione di forte sollecitazione emotiva a livello collettivo. Ai fini della ricerca, il contesto straordinario nel quale abbiamo condotto le interviste si è rivelato, dunque, un laboratorio preziosissimo di osservazione dei Leader e della loro capacità di gestire le emozioni, proprie e altrui. La crisi ha funzionato da vero e proprio evidenziatore sulla narrazione organizzativa e ha dato alle emozioni quel "diritto di cittadinanza" che si tende a sottovalutare quando si è completamente immersi nel flusso del fare.

Il disorientamento, la paura, la preoccupazione, hanno accomunato tutti nei primi mesi della pandemia, anche se con implicazioni e intensità diverse. Un sentire collettivo di questo tono e volume non poteva certamente essere eluso nelle organizzazioni e i Leader che abbiamo intervistato hanno tutti dispiegato varie strategie di gestione.

Quella più automatica ed immediata è stata quella di razionalizzare la situazione. Ciascuno ha trovato le sue personali risposte fattuali alla domanda: cosa posso fare per riportare il clima a un livello più sereno e produttivo? Ecco che sono proliferate le iniziative di comunicazione istituzionale, le routine di contatto tra le varie unità operative (la riunione settimanale di andamento, l'aperitivo virtuale del venerdì...), le mail della Direzione e i video messaggi. Tutto senz'altro utile, ma – come si direbbe con un'espressione scientifica – "condizione necessaria ma non sufficiente".

I Leader che hanno dimostrato più alti gradi di intelligenza emotiva hanno invece compreso, anche solo intuitivamente, che le persone non avevano solo bisogno di ricevere messaggi o essere coinvolti in nuove iniziative ma anche e soprattutto di essere ascoltate e capite nel loro stato emotivo. Proprio questo investimento di tempo ed energie verso la persona si è rivelata la chiave per poter neutralizzare le emozioni dominanti e riattivare le risorse positive che ciascuno dentro di sé possiede. Prima ancora di ricevere indicazioni pratiche per adattarsi operativamente alla nuova realtà, le persone avevano bisogno, cioè, di sentire vicinanza, comprensione ed empatia da parte della loro Leadership.

I Leader emotivamente intelligenti hanno dunque capito che se, assieme alla continuità operativa, non si fossero occupati fin da subito dello stato d'animo delle loro persone, così come peraltro dei loro clienti, non avrebbero potuto garantire la continuità del business. Uno stato emotivo profondamente alterato inibisce, infatti, l'azione efficace, e dunque la performance, sia essa relativa alla crescita o alla tenuta in caso di crisi.

Durante l'anno della pandemia si è così reso empiricamente evidente il significato delle ricerche del team di Goleman, che affermano che il successo nella vita è determinato per l'80% dall'intelligenza emotiva. Non è difficile crederlo, dal momento che quando le emozioni riescono a condizionarci positivamente la riuscita delle nostre azioni è sempre migliore.

Da qui la domanda che come Mosaic ci sentiamo fare spesso da parte dei Leader, sempre motivati dal raggiungimento della massima performance: ma l'intelligenza emotiva è una capacità con cui si nasce oppure può essere appresa e sviluppata?

A differenza dell'intelligenza razionale, misurabile con il Quoziente Intellettivo, l'intelligenza emotiva può essere coltivata e sviluppata.

Come?

Il punto di partenza è la consapevolezza di se'. Affrontare e gestire le emozioni richiede infatti, come prima cosa, di diventarne consapevoli, imparando a sentirle e riconoscerle. Le emozioni sono spontanee, nascono senza che possiamo evitarlo. Sono il nostro meccanismo di funzionamento naturale per consentirci reazioni rapide in caso di reale pericolo (di fronte a una bestia feroce l'uomo primitivo non poteva permettersi il lusso di un ragionamento, doveva agire il più in fretta possibile). Ma possono anche essere un potente sabotatore della nostra capacità di ragionare lucidamente e dobbiamo, dunque, imparare a gestirle. Per gestirle dobbiamo renderci conto, ovvero essere consapevoli, di come ci sentiamo e di come quel determinato stato d'animo potrebbe condizionare il nostro agire, se lo lasciassimo andare "col pilota automatico".

Dopo la consapevolezza si passa all'autoregolamentazione: se riconosco l'emozione che abita in me riesco anche a regolarne il "volume" ed evitare che prenda il sopravvento sui miei pensieri e sulle mie azioni.

A questo punto imparerò anche a capire, oltre alle mie emozioni, quali emozioni posso inconsapevolmente generare io negli altri attraverso il mio agire, e quali re-azioni successive quelle emozioni potrebbero scatenare, in una sorta di "effetto valanga" talvolta totalmente disfunzionale rispetto a quello che si vuole ottenere. Imparerò, cioè, ad agire più intenzionalmente, rifocalizzandomi con lucidità sull'obiettivo che voglio raggiungere.

Ecco, in definitiva, perché si parla di "intelligenza emotiva": detto in modo semplice, è la capacità di usare la testa (l'intelligenza) per gestire le emozioni ed evitare, così, di farci gestire da esse.

Questo è il lavoro di Coaching e formazione che Mosaic da oltre 20 anni conduce nelle organizzazioni, per aiutare i Leader a essere più efficaci e a raggiungere i loro obiettivi attraverso team motivati.

D'altra parte già il Generale e Presidente Eisenhower diceva: "La leadership è la capacità che rende possibile che qualcun altro faccia ciò che voi volete, volentieri».

L'eccellenza e il successo si giocano proprio in quel "volentieri". E l'intelligenza emotiva è la competenza che consente di arrivarci.

5. BIBLIOGRAFIA

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: a measure of emotional intelligence*. Technical Manual, Multi-Health Systems, Toronto.

Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Divya, J. (2013). Implication of Emotional Intelligence in Contemporary Organizations: An empirical study. *International Journal of Applied Research and Studies*, 2(4).

Dulewicz, V. and Higgs, M.J. (2000), *EIQ-Managerial User Guide*, NFER-Nelson, Windsor.

Goleman, D. (2016). *Leadership Emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. Milano, Rizzoli.

Goleman, D. (2000). *Lavorare con l'intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*. Milano, Rizzoli.

Goleman, D. (2011). *L'intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Milano, Rizzoli.

Goleman, D. (2012). *Essere leader*. Milano, Rizzoli.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Pal, K. (2011). *Business Management & Organizational Behaviour*, IK international publishing house.

Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., Born, M. P., & Sirén, H. J. (2018). Managing own and others' emotions: A weekly diary study on the enactment of emotional intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 109(10), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.004>
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.004>

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

Aggiungere libro *Le emozioni nelle organizzazioni*

APPENDICE

INTERVISTA

LE QUALITÀ DELLA LEADERSHIP NECESSARIE ALLA BUONA GESTIONE D'IMPRESA, IN TEMPI NORMALI COME IN TEMPI DI CRISI

CONNESSIONE:

Mi può descrivere in sintesi il suo ruolo? cosa occupa le sue giornate e quali sono le sue principali responsabilità?

LEVE DEL SUCCESSO:

La sua azienda è stata identificata come organizzazione virtuosa, tale da essere inclusa nell'elenco dei "Leader della crescita" per le performance finanziarie espresse e per la crescita continua su diversi anni. Se dovesse indicare i principali fattori che hanno portato la sua organizzazione a questo risultato, quali sarebbero? Gliene vengono in mente anche altri, riusciamo ad arrivare almeno a 5?

SFIDE/DIFFICOLTÀ':

Per un'azienda del suo settore quali sono le principali sfide? (Opzionale)

APPROCCIO CARATTERIZZANTE (e VINCENTE) DELLA SUA CULTURA ORGANIZZATIVA:

Ci spostiamo ora su aspetti più "soft, legati alle competenze comportamentali, al modo di affrontare le cose in azienda. Nel recente passato vi è capitato di cercare nuovi collaboratori, da includere nel vostro organico?

quali sono le caratteristiche che ha cercato in un candidato, al di là delle competenze tecniche o di settore, che la rassicurano sul fatto che potrete lavorare bene insieme (che potrà fare un buon lavoro nella sua azienda)?

COMPETENZE COMPORTAMENTALI:

Pensando invece ai collaboratori con cui lavora da più anni: quali sono i comportamenti che vuole vedere in loro e quali invece NON vuole vedere?

Quando si trova di fronte a questo (ultimo) comportamento, cosa fa? come interviene?

COSA CONNOTA UN CLIMA "POSITIVO" (che produce energia):

Più in generale, quali segnali la tranquillizzano sul fatto che c'è un buon clima in azienda? Quali, invece, la allarmano?

SITUAZIONE-STIMOLO:

Provi a rievocare una importante sfida/criticità che di recente la sua organizzazione si è trovata ad affrontare e nella quale lei è stato coinvolto direttamente.

Rituffandosi nel ricordo, quali stati d'animo ha generato in lei quell'evento quando ne è stato messo al corrente o lo ha realizzato?

Ritiene che questi suoi stati d'animo abbiano influenzato le decisioni che si è trovato a prendere o le azioni che ha intrapreso per affrontare la situazione?

Ritiene che i suoi collaboratori abbiano notato questi suoi stati d'animo? Se sì, cosa possono aver notato?

Che tipo di reazione hanno avuto invece i suoi collaboratori più stretti?

E lei come si è comportato in risposta alle emozioni dei suoi collaboratori? Cosa ha fatto precisamente?

In sintesi, quali pensa siano stati i comportamenti chiave messi in atto per affrontare al meglio questo evento? Quali fattori sono risultati più importanti nella risoluzione della situazione?

Oggi ci troviamo tutti di fronte ad una nuova grave crisi, provocata da questa epidemia: personalmente come sta vivendo questa situazione?

Quali altre risorse personali (competenze nuove necessarie) sono secondo lei utili come Leader, come figure guida dell'azienda, per affrontare la situazione? **

Uscendo da queste situazioni specifiche e pensando più in generale al suo ruolo di responsabile/manager, quali ritiene che siano le capacità più importanti per essere un Manager efficace, ovvero capace di guidare l'impresa a produrre performance ottimali sia in tempi tranquilli che in tempi di difficoltà?

CHIUSURA CON SGUARDO AL FUTURO (e allo sviluppo):

Alla luce di quanto emerso finora, e con lo sguardo rivolto al buon futuro della sua azienda una volta usciti da questa crisi, quali pensa siano le qualità della leadership che vi saranno utili anche nella ripartenza?