

VALORE  
COMUNE

Progetto per la Crescita delle  
Competenze nella Pubblica  
Amministrazione Locale

# L'Intelligenza Emotiva nel lavoro

<b>1</b>	<b>L'Intelligenza Emotiva – perché è necessaria</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Cos'è l'Intelligenza Emotiva</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Le componenti dell'Intelligenza Emotiva</b>	<b>4</b>
3.1.1	Gruppo 1: Consapevolezza di sé	6
3.1.2	Gruppo 2: Gestione di sé	7
3.1.3	Gruppo 3: Consapevolezza sociale	9
3.1.4	Gruppo 4: Gestione delle relazioni	10
<b>4</b>	<b>Azioni per Convergere</b>	<b>11</b>

## 1 L'Intelligenza Emotiva – perché è necessaria

Chi ha posizioni di Responsabilità nelle organizzazioni deve prendere decisioni veloci e flessibili, ma al tempo stesso ha necessità di:

- Confrontarsi con gli altri prima di prendere decisioni, perché oggi è impossibile avere un'idea chiara delle situazioni senza le conoscenze e i contributi altrui;
- Presentare agli altri in modo convincente e persuasivo le proprie decisioni, per ottenere la massima collaborazione nel "remare a favore" della direzione intrapresa;
- Verificare con accuratezza i risultati dopo le decisioni, per individuare gli errori commessi.

Tutto ciò è possibile solo grazie allo sviluppo di un'Intelligenza complementare a quella Razionale: l'Intelligenza Emotiva.

Il concetto di Intelligenza Emotiva si è sviluppato grazie alla convergenza di studi di diversa natura e dall'integrazione tra le scoperte di diversi scienziati e studiosi; le discipline che hanno maggiormente contribuito alla sua identificazione sono:

- Neurologia;
- Psicologia;
- Scienza delle organizzazioni.

Partecipare a Corsi sull'Intelligenza Emotiva può costituire, per molti, un punto di svolta nella propria capacità di generare risultati, grazie al miglior rapporto che si riesce a stabilire con gli altri interlocutori organizzativi.

## 2 Cos'è l'Intelligenza Emotiva

L'Intelligenza Emotiva si può definire come la capacità di rendere le relazioni interpersonali funzionali agli obiettivi di tutte le parti in causa, grazie alla comprensione di ciò che fa "star bene" e "star male" noi e i nostri interlocutori.

Senza vivere le emozioni non si riuscirebbe a prendere le decisioni; senza conoscere le emozioni si potrebbero prendere le decisioni sbagliate: vivendo, conoscendo ed utilizzando consapevolmente l'energia delle emozioni si possono prendere le migliori decisioni possibili.

## 3 Le componenti dell'Intelligenza Emotiva

Le capacità che differenziano gli individui con Intelligenza Emotiva possono essere aggregate in quattro gruppi, che si influenzano reciprocamente.



Gruppo di Capacità	Definizione	Capacità Specifiche
Consapevolezza di Sé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste nel riconoscere le proprie emozioni, capire come queste influenzano il nostro comportamento e le nostre prestazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consapevolezza Emotiva</li> </ul>
Gestione di Sé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste nell'orientare le proprie energie verso il raggiungimento di risultati positivi per noi, per gli altri, per l'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrollo</li> <li>• Adattabilità</li> <li>• Orientamento al risultato</li> <li>• Pensiero positivo</li> </ul>
Consapevolezza Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste nell'avere un atteggiamento di ascolto e di comprensione degli altri e delle caratteristiche del loro contesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Consapevolezza organizzativa</li> </ul>
Gestioni delle Relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste nell'operare affinché la relazione con gli altri sia chiara, trasparente, costruttiva e piacevole anche nelle situazioni più difficili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach and Mentor</li> <li>• Leadership</li> <li>• Influenza</li> <li>• Gestione conflitti</li> <li>• Lavoro in team</li> </ul>

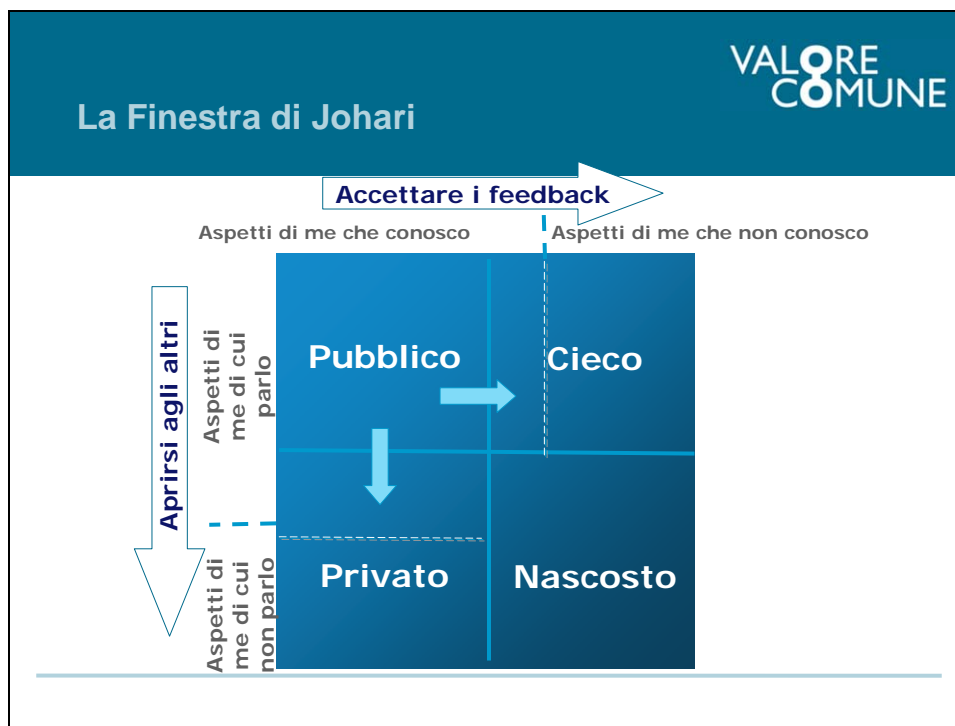
Vediamo ora alcune riflessioni che ci consentiranno di capire meglio l'importanza di ciascun gruppo di capacità.

### 3.1.1 Gruppo 1: Consapevolezza di sé

E' il cuore dell'Intelligenza Emotiva: la capacità di conoscere se stessi è il motore di ogni attività di miglioramento personale.

Contrariamente a quanto si pensa, è estremamente difficile conoscere se stessi, ci sono aspetti di noi che gli altri vedono e di cui non ci rendiamo conto.

Il modo più diretto e veloce per ampliare la conoscenza di se stessi è raccontare qualcosa di più di sé e chiedere agli altri di dare dei feedback su come ci vedono e ci vivono.



### 3.1.2 Gruppo 2: Gestione di sé

L'Autocontrollo è la capacità di mantenere sotto controllo le emozioni e gli impulsi.

Il suo opposto è il "Sequestro Emotivo", che è spesso la causa di azioni e decisioni poco lucide e di errori organizzativi e relazionali.

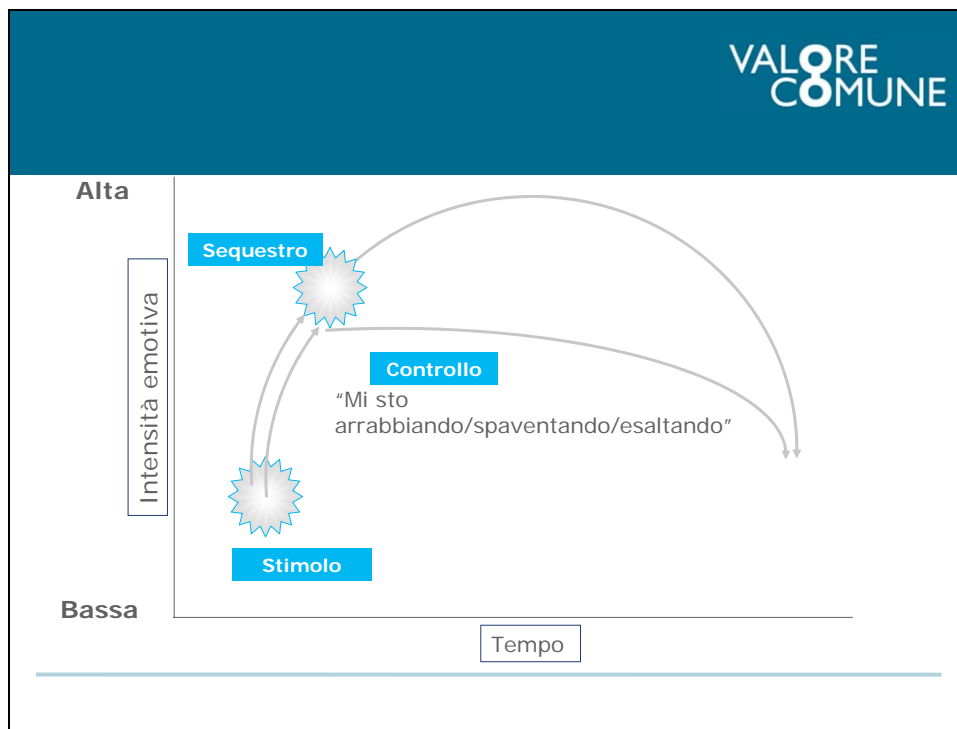
#### **COSA SUCCUDE QUANDO SI VERIFICA UN SEQUESTRO EMOTIVO?**

Il Sequestro Emotivo è una situazione in cui perdiamo il pieno controllo di noi stessi e "esageriamo" per aggressività, paura o entusiasmo. Tutto avviene molto rapidamente, secondo queste fasi:

- Avvertiamo la presenza di qualcosa che pensiamo costituisca una minaccia per la nostra integrità o immagine sociale, oppure un'opportunità da cogliere immediatamente, che temiamo possa sfuggirci da un momento all'altro;
- Questo pensiero fa scattare una forte emozione;
- L'emozione genera una reazione comportamentale automatica, intensa e molto visibile agli altri;
- In un secondo momento ci rendiamo che potevamo reagire in un modo più appropriato.

## COME SI POSSONO PREVENIRE I PROPRI SEQUESTRI EMOTIVI?

- Non affrontare situazioni delicate dopo uno stress/arrabbiatura;
- Riconoscere i propri "talloni d'Achille" emotivi e le reazioni correlate;
- Leggere i primi segni di emotività e scegliere subito una reazione alternativa, prima che quella automatica prevalga;
- Distrarsi/posticipare l'azione.





### 3.1.3 Gruppo 3: Consapevolezza sociale

La Consapevolezza Sociale matura soprattutto attraverso l'Ascolto Attivo e la Sintonia Emozionale.

L'Ascolto attivo consiste nell'approfondire quello che gli altri ci dicono:

- Sincerandosi di avere capito le informazioni che ci forniscono;
- Ponendo loro domande per capire meglio le loro comunicazioni;
- Evitando di giudicare le loro opinioni prima di averle comprese a fondo;
- La Sintonia Emozionale consiste nel dare spazio alle emozioni e alle motivazioni altrui;
- Interessandoci all'importanza per gli altri di quello che ci stanno dicendo;
- Chiedendo loro come si trovano nel rapporto con noi e come potremmo migliorarlo.

### 3.1.4 Gruppo 4: Gestione delle relazioni

Quando gli obiettivi nostri e degli altri sono in parziale o forte contrasto, dobbiamo scegliere la Strategia di negoziazione più opportuna.

Strategia	Utile quando...	Dannosa quando...
COMPETERE - Cercare di ottenere il massimo dei propri obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando l'altra parte non lascia altra strada perché rifiuta ogni forma di vero dialogo</li> <li>• Quando i dubbi che l'altra parte stia "barando" sono molto fondati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In ogni altro caso, perché può portare a radicalizzazione o insostenibilità del conflitto</li> </ul>
ADATTARSI - Lasciare molto spazio agli obiettivi altrui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando le argomentazioni dell'altro sono incontrovertibili</li> <li>• Per creare un "credito" in problemi successivi per noi più rilevanti di quello attuale; per assolvere un "debito" conseguito nella soluzione di precedenti problemi</li> <li>• Quando le energie da impegnare in un'eventuale discussione sono superiori al valore (comunque esiguo) della richiesta dell'altra parte, ad esempio, quando è solo una questione di principio o di orgoglio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando è un arretramento di fronte alla forte personalità dell'altro</li> <li>• Quando è frutto della carenza di informazioni</li> </ul>
RINVIARE - Prendere tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando occorre acquisire maggiori informazioni</li> <li>• Quando l'altra parte sembra agire in modo impulsivo</li> <li>• Quando l'altra parte agisce in modo eccessivamente "coperto" e non si espone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando sostituisce la presentazione chiara di una propria proposta e "nasconde" il non sapere come muoversi</li> </ul>

Strategia	Utile quando...	Dannosa quando...
CONVERGERE - Riformulare i propri obiettivi, fare in modo che l'altra parte riformuli i propri, avvicinarli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quasi sempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dopo che l'interlocutore si è più volte dimostrato ostile o indifferente a questo tipo di modalità</li> </ul>

## 4 Azioni per Convergere

- Chiedere all'altro di indicare la sua gerarchia di obiettivi, preferenze, urgenze;
- Evidenziare gli aspetti positivi e razionali delle soluzioni altrui, mantenendone una parte nella propria soluzione;
- Presentare più di una soluzione, tra cui far scegliere all'altro;
- Definire e presentare la propria soluzione cercando e evidenziando i vantaggi per l'una e per l'altra parte;
- Presentare una proposta in modo ipotetico, senza "sposarla" in pieno ("e se...") per verificare le reazioni dell'altro e mostrando di essere disposti a modificarla;
- Chiedere all'altro di presentare una sua soluzione alternativa a quella inizialmente pensata;
- Offrire contropartite su altri problemi pendenti o su futuri accordi.