

# **ASK magazine** Febb2019



## **L'INTELLIGENZA EMOTIVA NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI**

Di **Manuela Rossini**, Psicologa Del Lavoro, People

### **Una definizione di Intelligenza Emotiva**

I fattori del costrutto dell'Intelligenza Emotiva (I.E.) sono i professori **John D. Mayer e Peter Salovey**, i quali, in un articolo del 1990 intitolato "Emotional Intelligence", la definiscono come *"una forma di intelligenza sociale. L'Intelligenza Emotiva rappresenta l'abilità di monitorare i propri e altrui sentimenti ed emozioni, di operare una discriminazione tra di essi, ed utilizzare queste informazioni per guidare il pensiero e l'azione"*. Secondo i due autori, l'I.E. attiva nell'individuo una regolazione riflessiva delle emozioni che aiuta a migliorare lo [sviluppo emotivo e intellettuale](#).

Essa è costituita da quattro abilità:

1. Percepire le Emozioni: consiste nel riconoscere come ci si sente a livello emotivo. Include l'abilità di leggere l'espressione facciale di un'altra persona per comprendere maggiormente cosa sta provando;
2. Usare le Emozioni: rimanda alla capacità di rilevare e generare emozioni e integrarle strategicamente per migliorare il pensiero, il problem solving e la creatività;
3. Comprendere le Emozioni: rappresenta l'abilità di comprendere la complessità delle emozioni e le loro cause, incluso il comprendere il perché si sente e si reagisce in un determinato modo;
4. Gestire le Emozioni: consiste nell'attingere alle informazioni emotive riguardo noi stessi e gli altri per rispondere in maniera efficiente ed elaborare strategie che permettano di raggiungere risultati positivi. Ciò include il gestire le proprie paure e comportarsi in modo da mostrare attenzione e comprensione.

Daniel Goleman, ispirandosi ai due ideatori dell'I.E., approfondisce gli studi arrivando a definire l'Intelligenza Emotiva come *"la capacità di riconoscere le proprie emozioni e quelle altrui, per motivare noi stessi, e per gestire bene le emozioni in noi stessi e nelle nostre relazioni"*.

### **Intelligenza Emotiva: di cosa si tratta e quali sono i benefici?**

L'intelligenza Emotiva rappresenta dunque l'uso intelligente delle emozioni. Essa è alla base delle capacità di un individuo di lavorare bene con gli altri, di gestire lo stress e di prendere decisioni efficienti: le persone dotate di I.E., infatti, sono in grado di connettersi e comunicare tra di loro in maniera maggiormente efficace, di prendere decisioni e di gestire stress, pressioni e conflitti in maniera funzionale.

Le persone dotate di I.E. riconoscono le emozioni che guidano il pensiero e il comportamento e le usano per generare risultati efficienti e stati d'animo positivi: sono infatti in grado di trasformare paure e preoccupazioni in opportunità e sfide costruttive. Sono, inoltre, maggiormente in grado di valutare accuratamente le situazioni, di calibrare e fornire adeguate risposte ai problemi e di guardare le cose in prospettiva. Dal punto di vista relazionale, riescono a comprendere e andare incontro in misura maggiore ai bisogni di altre persone, costruendo relazioni che ispirano produttività e dedizione.



Dott.ssa Manuela Rossini

Psicologa del Lavoro e  
Operation Manager in  
ASkonsulting srl.  
Ha conseguito il titolo di  
Dottore di Ricerca in  
Psicologia Generale e  
Clinica presso l'Università  
degli Studi di Bologna, ha  
conseguito un  
Perfezionamento in  
Psichiatria Occupazionale.

Progetta e coordina per  
aziende del settore pubblico  
e privato interventi sui temi  
HR Organization e  
Psychosocial Risk Factor.

Formatore senior per  
POLGAI Polizia di Stato sulla  
Valutazione Rischio Stress  
Lavoro Correlato.

Membro fondatore  
dell'Osservatorio sul  
Benessere Organizzativo e  
la Promozione della Salute e  
cultura della materia in  
Psicologia del Lavoro presso  
Università degli Studi di  
Brescia.

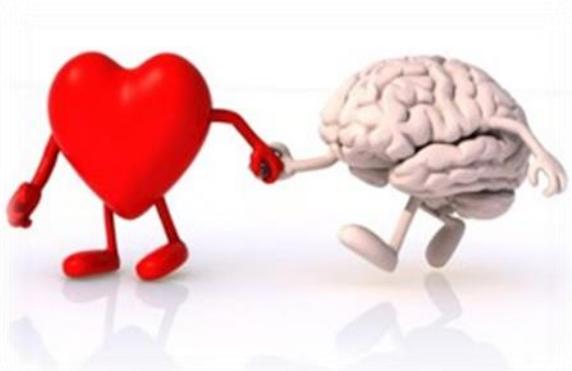


## Perché è importante essere dotati di Intelligenza Emotiva nei contesti organizzativi?

Una grande quantità di ricerche condotte negli ultimi anni mostra come l'Intelligenza Emotiva, più della conoscenza, determini l'efficacia individuale e esiti lavorativi di successo.

Diverse ricerche hanno dimostrato come lo sviluppare e integrare l'I.E. in un contesto organizzativo, abbia un grande impatto aziendale rispetto a diverse dinamiche organizzative:

- Leadership e coinvolgimento dei dipendenti: leader con buone competenze emotive hanno un grande impatto sul coinvolgimento dei dipendenti, i quali si sentono maggiormente accuditi da un supervisore, credono che il proprio datore di lavoro sia preoccupato del loro sviluppo e ricevono riconoscimenti o lodi stimolanti;
- Teamwork: project manager e professionisti della tecnologia con alti livelli di I.E. migliorano il lavoro di squadra e gestiscono eventuali conflitti in maniera più efficace
- Performance individuale: un recente studio realizzato dall'Università di Economia di Londra ha scoperto che i commercianti con alte performance possiedono un'alta I.E. e prendono migliori decisioni;
- Clima organizzativo: uno studio condotto nei confronti della società "PepsiCo" ha mostrato come, reclutando manager promotori di I.E., questa organizzazione abbia generato maggiore produttività aziendale (il 10% in più), minor turnover (l'87% in meno) e il 1000% di rendimento degli investimenti prodotti;
- Fidelizzazione dei clienti: studi condotti dal Forum Corporation sulle società di produzione e di servizi hanno dimostrato che il 70% delle cause per cui i clienti decidono di non affidarsi più ad un'azienda è dovuto a fattori emozionali e di tipo relazionale.



Alti livelli di I.E. – nei leader, negli addetti alle vendite, nei fornitori di servizi professionali o qualsiasi lavoro si basi sull'interazione con le persone – aumentano quindi l'efficacia individuale e organizzativa.

L'I.E. è sempre più vista come essenziale e strategica all'interno di un contesto lavorativo: molte società a livello globale stanno infatti cercando di inserirla all'interno della loro struttura organizzativa, per assicurare alte performance e migliorare l'intelligenza delle persone.

## Come si può sviluppare maggiormente Intelligenza Emotiva?

Una credenza comune rispetto al tema dell'Intelligenza Emotiva è pensare che essa sia un'abilità con cui si nasce; ci sono infatti individui riescono a sintonizzarsi naturalmente con

ciò che gli altri provano, facendoli sentire a loro agio. Altri individui, invece, non riescono a mettere in atto spontaneamente comportamenti simili.

L'I.E., in realtà, può essere imparata e sviluppata nel corso del tempo. Esistono infatti specifici [programmi di formazione](#) che aiutano a svilupparla e/o intensificarla: essi hanno mostrato di riuscire a migliorare l'I.E. e le performance di molteplici professioni quali ad esempio consulenti finanziari, direttori di vendite al dettaglio, consulenti HR, esperti tecnici.

Gli interventi formativi più efficaci sono quelli che integrano l'I.E. all'interno della cultura organizzativa di un'azienda. I migliori risultati di questi programmi si ottengono quando gli esperti che supportano gli interventi e i partecipanti stessi sono motivati dal connettere benefici personali e professionali che una maggior I.E. procurerà. Quando i risultati di questi programmi sono discussi con professionisti qualificati e sono integrati nei propri piani di sviluppo professionale, individui e team guadagnano maggiore autoconsapevolezza e migliori strategie che possono essere integrate nella vita sia lavorativa che quotidiana.



Tempo previsto di lettura 5 min.

# QUALI SONO I PUNTI CRUCIALI PER ESSERE UN'AZIENDA SOSTENIBILE?

Di **Anna Pasotti**

**Sales&Marketing Manager ASkonsulting \_ Responsabile CSR**

Ormai mettere in atto pratiche di sostenibilità e avere una visione *Green* sono elementi fondamentali per essere un'impresa che mantiene la propria competitività.

I principali stakeholder hanno iniziato a dare maggiore importanza a ciò che riguarda i diritti dei lavoratori, la governance chiara e trasparente e gli impatti ambientali, ma cosa significa veramente essere *sostenibili* per un'azienda?



Nella sua accezione più ampia, il concetto di sostenibilità implica la capacità di un processo di sviluppo di sostenere **nel tempo** la creazione del capitale mondiale composto dal capitale economico, umano/sociale e naturale.

In particolare, il **capitale economico "costruito"** è rappresentato da tutte le cose create dagli individui, il **capitale umano/sociale** è costituito da tutti gli individui di una società mentre il **capitale naturale** è costituito dall'ambiente naturale e dalle risorse naturali della società.

La definizione più utilizzata è quella fornita dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo Sviluppo (World Commission on Environment and Development, 1987), che cita:

*"L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro".*

Calando queste definizioni nello specifico, possiamo definire un'azienda sostenibile se ha la capacità di:

- Creare valore condiviso con tutti i propri stakeholder;
- Misurare gli impatti delle proprie decisioni;
- Comunicare gli impatti ambientali, sociali ed economici delle proprie scelte e dei propri stakeholder.



Tra le aziende realmente sostenibili e che hanno raggiunto un posizionamento distintivo ci sono diversi punti in comune come quelli elencati di seguito:

### a) Dimenticare i riscontri immediati e pensare a lungo termine

L'obiettivo finale della sostenibilità è creare un tipo di sviluppo sostenibile, appunto, nel tempo, motivo per cui i risultati devono essere visibili sul lungo periodo e guardare oltre al presente. Un'azienda che si definisce sostenibile, ma cerca risultati nell'immediato non è coerente con i criteri su cui si fonda la sostenibilità e incorre in rischi che avranno effetti negativi soprattutto su:



- Clienti: politiche frettolose e poco trasparenti vengono percepite e hanno come rischio principale la perdita dei clienti;
- Fornitori: tralasciare i rapporti con i fornitori è rischioso in quanto detengono il rapporto diretto con il mercato;
- Dipendenti: creare un gruppo di lavoratori e collaboratori leali e che condividono gli obiettivi stabiliti dall'azienda è un ottimo punto di partenza per mantenere sia la competitività sia un buon rapporto con essi, ma è un percorso che, per essere reale, si deve sviluppare nell'arco di anni;
- Ambiente e comunità: alcune scelte prese per minimizzare i costi aziendali hanno effetti rilevanti e spesso deleteri sull'ambiente che di per sé è già un effetto negativo al quale si aggiunge un calo della brand reputation.

E' curioso notare che le aziende con una visione improntata maggiormente su obiettivi a lungo periodo sono le aziende imprenditoriali e familiari che, per prime, hanno una visione maggiormente plurigenerazionale.



### b) Conoscere i propri stakeholder

Un'azienda nasce e cresce insieme a coloro che sono i maggiori portatori di interesse nel prodotto (o nel servizio) offerto: gli stakeholder. Risulta, quindi, piuttosto chiaro ed evidente che è necessario che vi sia una conoscenza approfondita degli stakeholder e che si pongano le basi per una relazione trasparente. Sistemi di gestione che valutano le performance economico-

finanziarie devono essere affiancati alla raccolta di dati che riguardano:

- La creazione di valore condiviso;
- La soddisfazione dei clienti;

- La qualità dei rapporti con i fornitori;
- Il clima aziendale;
- Le comunicazioni con il territorio;
- La posizione della propria *value position*.

Solo così si può ottenere consapevolezza riguardo al contesto in cui l'azienda è inserita.



### **c) Conoscere e valutare la soddisfazione degli stakeholder per agire di conseguenza.**

La valutazione del livello di soddisfazione dei diversi stakeholder non deve rimanere una valutazione finale di processo, ma deve essere inserita nei piani e nelle strategie aziendali, mantenendo sempre coerenza con gli obiettivi sostenibili e a lungo termine. Negli obiettivi aziendali dovrebbero quindi essere inseriti parametri in grado di esplicitare ed evidenziare la relazione tra performance economica e soddisfazione degli stakeholder (come volatilità e fedeltà dei fornitori, retention dei clienti e dei talenti... etc.).

### **d) Scegliere insieme agli stakeholder**

Le aziende dovrebbero valutare e comprendere gli effetti negativi che potrebbero avere scelte imprenditoriali prese senza tenere in considerazione una relazione trasparente con gli stakeholder. Conoscere i propri stakeholder e quantificare la loro soddisfazione è utile per integrare queste informazioni nelle scelte e nelle politiche aziendali. In un'ottica di sostenibilità, ogni scelta deve valutare la massimizzazione del profitto in relazione alla pluralità degli stakeholder e agli effetti che possono derivarne. L'equilibrio tra queste due variabili è necessario per mantenere il proprio posizionamento in un mercato in cui il profitto non è più l'unico traguardo importante.





### **e) Cultura interna condivisa come mission aziendale**

Un'azienda non può essere **sostenibile** se si attuano i criteri utili ad essa senza, però, maturare una consapevolezza condivisa. Il valore condiviso è l'obiettivo principale della sostenibilità e ciascun collaboratore deve

comprendere che la gestione degli stakeholder e del loro rapporto è necessaria per portare avanti un obiettivo comune. Non esistono addetti alla sostenibilità che operano per conto di tutta l'azienda, tutti devono collaborare.

Tempo previsto di lettura 5 min.



# IL CONCETTO DI SE' E LE DIFFERENZE INDIVIDUALI NELLE ORGANIZZAZIONI

La conoscenza che abbiamo di noi stessi viene definita come "concetto di sé". Il concetto di sé rappresenta l'insieme di elementi a cui una persona fa riferimento per descrivere sé stessa e riguarda tutte le conoscenze sul sé, come il fisico, la razza, le credenze e i valori. Il concetto di sé coinvolge, quindi, anche il pensiero e le cognizioni. Quest'ultime rappresentano tutte le conoscenze, idee, opinioni, convinzioni su sé stessi, sul comportamento e sull'ambiente che ci circonda.

Alcune cognizioni, come la pianificazione e la definizione degli obiettivi, riguardano direttamente il comportamento organizzativo.

Il successo di ogni comportamento umano si basa anche su ciò che si prova nei confronti di sé stesso, ovvero del concetto di sé.

La mancanza di fiducia, e di senso di efficacia, in sé stessi può rappresentare un limite nella realizzazione dei nostri obiettivi personali e professionali.

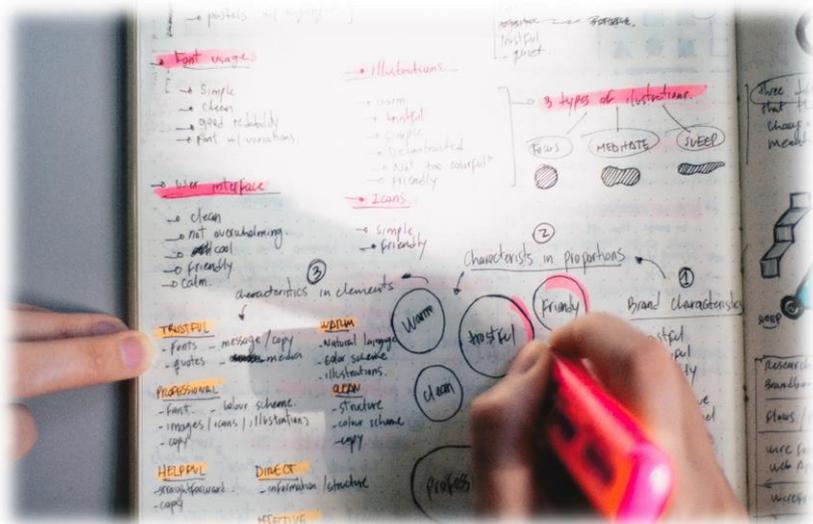
Il senso di auto-efficacia è la convinzione di avere la capacità di raggiungere un risultato.

L'autoefficacia, definita da Bandura "autoefficacia percepita", non è altro che la consapevolezza di essere in grado di gestire specifici domini, situazioni o aspetti del proprio funzionamento psico-sociale; è la percezione di ciò che possiamo fare, sentire, esprimere, essere o divenire qualcosa.

Le credenze, con le relative conseguenze, sono sensibili all'ambiente, ovvero alle variazioni di situazione, di contesto e di compito. Tali credenze guidano la performance e l'insieme delle azioni di ciascuna persona; queste ultime, a loro volta, avranno conseguenze positive o negative a livello fisico, sociale e di autostima. Ogni valutazione successiva alla

performance modificherà le credenze di autoefficacia della persona, modificando la probabilità che lo specifico compito venga ripetuto in futuro (Bandura, 1997).

E' interessante notare che le aspettative di autoefficacia influenzano



pesantemente i risultati. Esiste, infatti, uno stretto legame tra grandi aspettative di autoefficacia e il successo in compiti diversi, riduzione dell'ansia, assenza di [stress](#), tolleranza al dolore, ecc.; al contrario, persone con basse aspettative di autoefficacia tendono ad ottenere minori successi.



Dal punto di vista dei contesti lavorativi l'autoefficacia risulta fondamentale in ognuna delle seguenti attività manageriali:

- [Selezione del personale](#): è importante, all'interno dei processi di reclutamento, selezione ed assegnazione del lavoro, verificare l'autoefficacia generale, al

fine di valutare l'orientamento del candidato e le sue esigenze formative.

- *Organizzazione del lavoro*: l'autoefficacia tende ad aumentare attraverso lavori sfidanti, complessi e motivanti; lavori noiosi e ripetitivi, invece, producono generalmente un decremento del senso di autoefficacia.
- *Formazione, ricerca e sviluppo*: le aspettative di autoefficacia aumentano attraverso la sperimentazione di attività di coaching, mentoring ed attività tecnico-formative.
- Una formazione dedicata alla capacità di *gestione di sé* aumenta i livelli di autoefficacia percepita.
- La *definizione di obiettivi* e *l'aumento della performance* vanno di pari passo: quando le prestazioni e l'autoefficacia migliorano, si possono definire obiettivi e livelli qualitativi più alti, sfidanti e complessi da raggiungere.
- *Ricompense*: ogni piccolo risultato raggiunto deve essere premiato con un feedback, al fine di migliorare costantemente l'immagine di sé e, di conseguenza, il senso di autoefficacia.

Un aspetto sociale del concetto di sé deriva [dall'identificazione](#) organizzativa: un insieme di credenze, valori ed obiettivi percepiti collettivamente dai membri di una organizzazione che diventano parte dell'identità di un individuo.

I buoni manager devono conoscere la personalità, le capacità, le abilità, le potenzialità ed i limiti dei propri collaboratori. La personalità è l'insieme delle caratteristiche psicologiche e fisiche; tali tratti sono il risultato dell'interazione tra geni e ambiente. Un importante fattore della personalità è il locus of control, ovvero la misura in cui gli individui si ritengono responsabili o meno delle proprie azioni con le relative conseguenze. Le persone tendono ad attribuire le cause del proprio



comportamento a sé stesse o a fattori ambientali, dando vita a differenti modelli comportamentali. Gli individui che hanno un locus of control interno tendono ad attribuire a sé stessi i risultati delle proprie azioni, in termini sia di risultati positivi che di fallimenti. Le persone che, invece, attribuiscono generalmente i risultati a circostanze che esulano dal proprio controllo, come [cause ambientali](#), sfortuna e destino, possiedono un locus of control esterno.

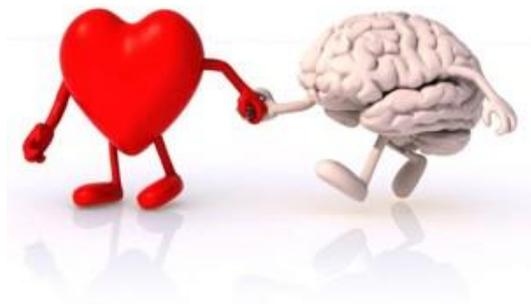
Differenze nel locus of control comportano importanti implicazioni dal punto di vista manageriale. Gli individui con un locus of control interno sono più indipendenti, maggiormente motivati, raggiungono maggiori livelli di performance, sono meno ansiosi ed hanno una maggior soddisfazione lavorativa. Coloro che hanno un locus of control esterno, invece, presentano un livello più alto di stress, ansia e prediligono generalmente compiti più strutturati che richiedono un alto grado di subordinazione.

I manager, quindi, devono essere molto attenti nel processo di selezione dei collaboratori, nella strutturazione dei ruoli, nella pianificazione dei compiti e nella definizione dei risultati.

Dando assodato che i valori, le attitudini, le caratteristiche e le emozioni variano da persona a persona, i manager di oggi devono essere bravi ad individuare le diversità ed adattarvisi, cercando di [potenziare](#) le qualità individuali al fine di raggiungere il miglior rapporto performance-benessere organizzativo e individuale.



Tempo previsto di lettura 3 min.



## Webinar

**Giovedì 7 marzo 2019**  
dalle 14.00 alle 15.00

# L'INTELLIGENZA EMOTIVA E LA CRESCITA DEI MANAGER

Relatori:

[Manuela Rossini](#), Psicologa Del Lavoro, People.

[Giovanni Sposito](#), Trainer, Personal coach, Ekis.

**WEBINAR A PARTECIPAZIONE GRATUITA**  
con obbligo di **iscrizione online** (entro il 6 marzo 2019)

**> ISCRIVITI GRATUITAMENTE al WEBINAR**



# MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

## Survey CSR Supply Chain

### **Perché è importante valutare i propri fornitori?**

La valutazione dei fornitori è importante perché:

- ✓ L'immagine di un'azienda o di un brand passa anche attraverso il comportamento etico dei fornitori di cui si avvale;
- ✓ Implica la gestione di rischi economico-finanziari, legali, reputazionali;
- ✓ Selezionare e valutare secondo criteri di sostenibilità ha un valore strategico che permette di contenere i costi, ridurre i rischi, trovare soluzioni creative e innovative per rimanere competitive e costruire delle relazioni di fiducia non solo con i clienti ma con tutti i portatori di interesse.

### **Favoriamo e valutiamo la scelta dei tuoi fornitori attraverso una survey online**

Il nostro progetto aiuta a rendere consapevoli le aziende circa:

- ✓ Il comportamento sostenibile dei loro fornitori;
- ✓ I criteri da rispettare per un accordo di fornitura basato sulla sostenibilità e la trasparenza (tracciabilità delle pratiche);
- ✓ Il grado di conformità rispetto a tali pratiche e l'eventuale gap da colmare.

**> Contattaci per avere ulteriori informazioni sul nostro  
progetto di Valutazione della Catena di Fornitura**



## **ENTRA A FAR PARTE DELLA NOSTRA NUOVA COMMUNITY PEOPLE!**

**Non hai ancora visto la nostra nuova pagina PEOPLE Psicologia e  
Benessere?**

**Cosa aspetti a farlo?**

Potrai essere aggiornato su tutte le novità di PEOPLE e sui nostri nuovi progetti che riguardano la psicologia ed il benessere nel mondo del lavoro.



# ASK&PEOPLE NEWS:



**ASK&PEOPLE anche a Milano!**

**Dal 1° novembre è operativa anche la sede di Milano, venite a trovarci siamo in Viale Monza 347.**

**NON CI FERMIAMO MAI!**





Consulenza e Formazione  
per un Management Sostenibile



PEOPLE

[www.askonsulting.it](http://www.askonsulting.it)