

METODI E TECNICHE DI RICERCA MOTIVAZIONALE E NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

Ilaria Buonomo, PhD

POSITIVE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Peak experiences
e flow at work

Forze del
carattere

Compassion at
work

Capitale
psicologico

Emozioni positive
e intelligenza
emotiva e sociale

Il significato del
lavoro: meaning e
purpose

Leadership
positiva

INTELLIGENZA EMOTIVA E SOCIALE E MODELLO PERMA



(Csikszentmihalyi, 1990; Seligman, 2002)

INTELLIGENZE

Intelligenza
emotiva

IE

Più legata al presente: oggi,
sono in grado di riconoscere e
gestire le mie emozioni?

Intelligenza
sociale

Più legata al futuro: sono in
grado di utilizzare le emozioni
mie e altrui per ottenere o
realizzare qualcosa nel futuro?

(Mayer e Salovey, 1990)

INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

“un tipo di intelligenza che riguarda la capacità di processare le informazioni emotive e utilizzarle nel processo di ragionamento e in altre attività cognitive” (APA, 2018)

INTELLIGENZA EMOTIVA COSA NON È

Non significa essere sempre “gentili”

ma saper esprimere e gestire il conflitto in modo funzionale

Non significa essere in balia dei propri sentimenti

ma saperli gestire e comunicare nelle relazioni, mettendoli a servizio degli obiettivi da raggiungere

Non è ad esclusivo appannaggio delle donne

ad oggi, la ricerca non mostra differenze di genere stabili

Non si sviluppa solo durante l’infanzia o l’adolescenza

è suscettibile di cambiamenti sulla base della propria esperienza di vita

TEORIE DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA

Mayer e Salovey sono considerati i padri del costrutto dell'intelligenza emotiva.

Dopo il loro contributo, numerosi ricercatori e autori si sono occupati del costrutto.

- Tra questi, **Goleman** ha proposto una definizione di intelligenza emotiva particolarmente rilevante per le organizzazioni

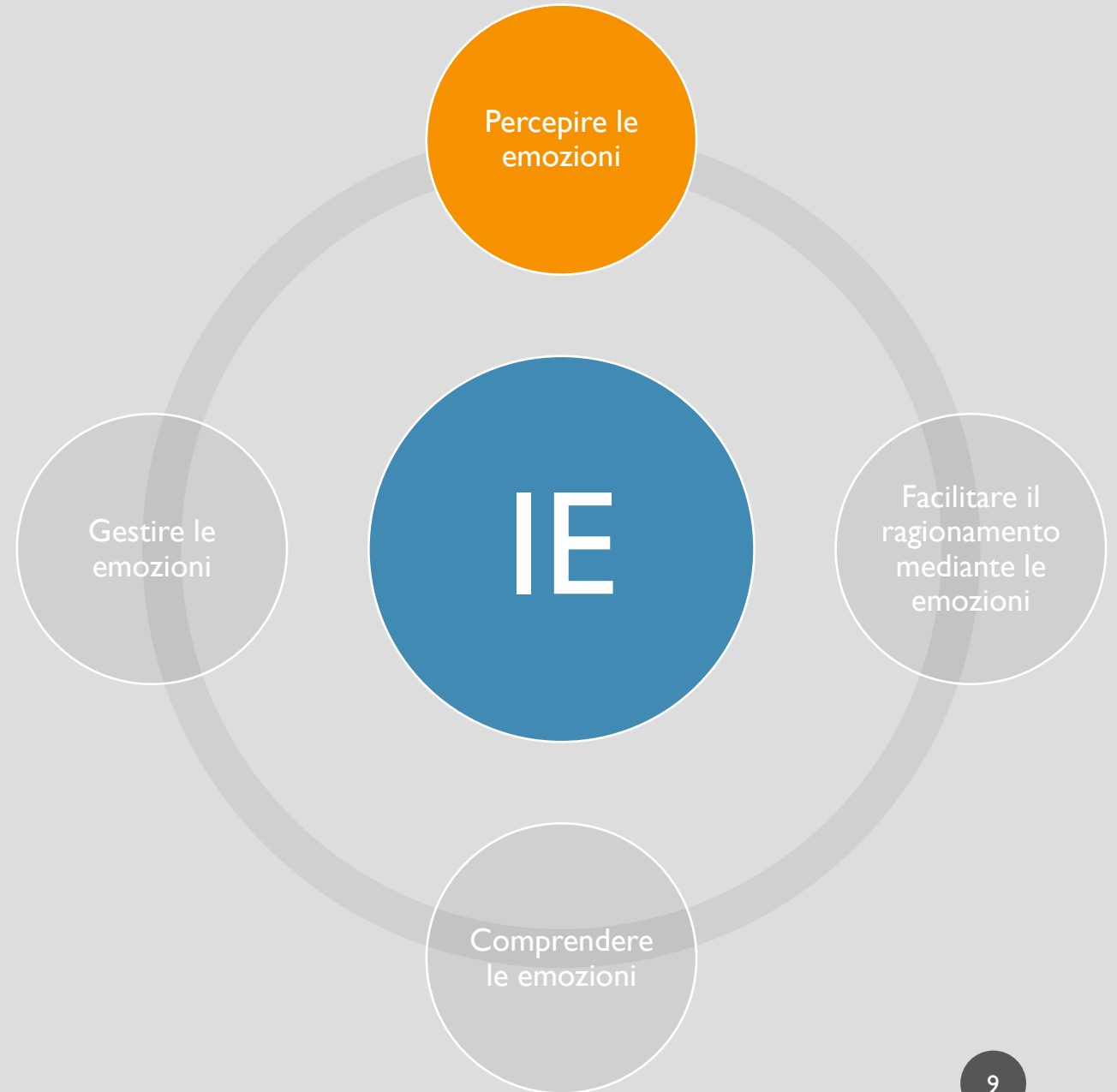
INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

“una persona emotivamente intelligente mostra quattro abilità: sa identificare le emozioni, sa usarle, sa comprenderle e sa regolarle” (Mayer e Salovey, 1997)



INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

Essere consapevoli
e sensibili circa le
emozioni altrui.
Quanto so
riconoscere le
emozioni dell'altro?
(a partire dal suo
viso, dalla sua voce,
dalla sua postura?)



INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

Essere in grado di analizzare e registrare le informazioni circa le emozioni proprie e altrui e usarle per prendere decisioni, fare ragionamenti, risolvere problemi, prendere in considerazione la prospettiva altrui.



INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

Comprendere le relazioni tra le emozioni, i loro cambiamenti in diverse situazioni, o nel corso del tempo. Capire se l'emozione dell'altro sta cambiando, a seconda della sua voce, del suo viso, della sua postura.



INTELLIGENZA EMOTIVA ALCUNE DEFINIZIONI

Essere in grado di gestire efficacemente le emozioni proprie e altrui.



INTELLIGENZA EMOTIVA

ALCUNE DEFINIZIONI

Definizione di Intelligenza Emotiva di Goleman (1995)

Competenza personale

Consapevolezza di sé/consoscenza delle proprie emozioni

Conoscenza dei propri stati interiori

Padronanza di sé/controllo delle proprie emozioni

Dominare stati interiori, risorse, limiti personali

Motivazione

Utilizzo delle tendenze emotive che aiutano a raggiungere gli obiettivi

Competenza sociale

Empatia/riconoscimento delle emozioni altrui

Consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui

Abilità sociali/gestione delle emozioni altrui

Abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri

PERCHÉ SVILUPPARE L'INTELLIGENZA EMOTIVA?

Per gestire meglio se stessi e i propri obiettivi

Per costruire e gestire relazioni migliori con gli altri

Per lavorare meglio

Per prendere decisioni migliori

Per comunicare meglio

INTELLIGENZA EMOTIVA, SOCIALE E LAVORO

Effetti positivi dell'intelligenza emotiva nel contesto lavorativo

Maggiore
soddisfazione
lavorativa

Migliori valutazioni in
fase di assessment

Maggiore produttività

Migliore performance,
nella relazione con
l'utenza e con i
colleghi

(Hosseinian et al., 2008;
Lee, 2017;
Mohamad e Jais, 2016;
Tagoe e Quarshie, 2017)

INTELLIGENZA EMOTIVA, SOCIALE E LAVORO

«I CEO sono assunti per il loro intelletto e la loro esperienza nel business, e licenziati per l'assenza di intelligenza emotiva»
(Goleman, 2012)

L'idea di base di Goleman è che, soprattutto ad alti livelli organizzativi, le conoscenze e l'expertise siano sempre paragonabili

- Ciò che, invece, fa la differenza è la capacità di gestire le relazioni, facendo in modo che ogni dipendente dia il meglio di sé, e sapendo affrontare eventuali difficoltà o problemi

EI E LEADERSHIP

Goleman (2012) individua un particolare tipo di leadership caratterizzato da alti livelli di IE: la **leadership primaria**.

- E' un'evoluzione della leadership transazionale: il leader è considerato un motivatore dei dipendenti, non mediante il carisma (come nella LT), ma mediante l'intelligenza emotiva.

EI E LEADERSHIP

- Nel 2014 Stevenson riprende gli studi di Goleman sull'intelligenza emotiva a lavoro e li applica alla classificazione degli stili di leadership di McClelland e colleghi (1975; 1982)
- La classificazione prevedeva 6 tipi di leadership:

Coercitiva
«Fa quello che ti chiedo»

Autorevole/Visionaria
«Vieni con me»

Affiliativa
«Le persone vengono prima del lavoro»

Democratica
«Cosa ne pensi?»

Empowering
«Prova a fare questo»

Pacesetting
«Agisci come agisco io, ora»

EI E LEADERSHIP

- Nel 2014 Stevenson riprende gli studi di Goleman sull'intelligenza emotiva a lavoro e li applica alla classificazione degli stili di leadership di McClelland e colleghi (1975; 1982)
- La classificazione prevedeva 6 tipi di leadership:

Coercitiva
«Fa quello che ti chiedo»

Autorevole/Visionaria
«Vieni con me»

Affiliativa
«Le persone vengono prima del lavoro»

Democratica
«Cosa ne pensi?»

Empowering
«Prova a fare questo»

Pacesetting
«Agisci come agisco io, ora»

Motivazione,
Iniziativa,
Autocontrollo
emotivo

Fiducia in sé,
empatia,
motivazione al
cambiamento

Empatia,
costruzione di
legami, gestione
del conflitto

Lavoro di gruppo,
collaborazione,
comunicazione

Attenzione per
l'altro, empatia,
consapevolezza
emotiva

Coscienziosità,
motivazione,
iniziativa

EI E LEADERSHIP

Gli studi di Stevenson sottolineano due aspetti:

- Non esistono stili di leadership universalmente giusti o sbagliati
 - La «qualità» della leadership, secondo Stevenson, dipende dalla sua adeguatezza al contesto organizzativo
- Ogni stile di leadership richiede una certa quota di intelligenza emotiva, con delle caratteristiche specifiche
 - Se la scelta dello stile di leadership è guidata da una buona osservazione del contesto organizzativo, è possibile mostrarsi emotivamente intelligenti adottando qualunque stile

EI E LEADERSHIP

Allo stesso tempo, gli altri studi hanno osservato gruppi in cui non c'è un leader designato a partire dall'organigramma aziendale (Cotè et al., 2010)

- In questi gruppi, il leader non è definito per motivi amministrativi, ma «emerge» naturalmente dall'interazione tra i membri.
- Poiché il leader dei gruppi molto piccoli o informali viene designato dal gruppo stesso, l'intelligenza emotiva risulta uno dei principali criteri di assegnazione del ruolo di «capo» all'interno di questi contesti

MISURARE L'INTELLIGENZA EMOTIVA

- Per la valutazione generale e disposizionale:
 - Trait Emotional Intelligence Questionnaire (Petrides et al., 2009)
- Per la valutazione nel contesto lavorativo individuale:
 - Multidimensional Emotional Intelligence Assessment – Workplace (MEIA-W; Tett al., 2006)
 - Misura 14 skills relative alle competenze emotive riferite al sé e alla relazione con gli altri
- Per la valutazione nel contesto lavorativo di team:
 - Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP; Adeyemo et al., 2008)
 - Compilato da tutto il team, comprende scale di riconoscimento, comunicazione e gestione delle emozioni proprie e altrui, all'interno del team di lavoro
 - Fornisce anche una misura dell'intelligenza emotiva del team

TRAINING DI INTELLIGENZA EMOTIVA

Goleman (1995) individua 4 elementi principali dei training di intelligenza emotiva a lavoro:

- 1. Osservare: le proprie reazioni, azioni e pensieri, eliminando ogni pensiero negativo che possa distrarre dall'osservazione della realtà
- 2. Pianificare: il tempo e le azioni lavorative, definendo le priorità, e imparando a rispondere alle richieste lavorative invece che a reagire ad esse
- 3. Ispirarsi: osservare i successi degli altri (in organizzazione e fuori) e imparare qualcosa da loro
- 4. Comprendere: ciò che gli altri dicono e fanno, le loro motivazioni ad agire, , le sfide che stanno affrontando

1. Motivare l'organizzazione a cambiare

2. Fornire degli strumenti e delle tecniche di cambiamento

3. Passare dall'apprendimento alla pratica in organizzazione

4. Verificare gli effetti dell'intervento

Preparation

Training

Transfer

Evaluation

Assess Org. Needs

Assess Individuals

Provide Feedback Carefully

Maximize Learner Choice

Encourage Participation

Link Learning EQ to Personal Values

Adjust Expectations

Gauge Readiness

Motivation

Foster Positive Relations Between Learners and Trainers

Maximize Self-Directed Learning

Set Clear Goals

Break Goals into Manageable Steps

Provide Opportunity to Practice

Provide Feedback on Practice

Experiential Methods

Enhance Insight

Prepare Learners for Setbacks

Learning

Encourage Use of Skills on-the-Job

Provide an Organizational Culture That Supports Learning

Remove Situational Constraints

Evaluation

Improved Performance

Alcuni principi di intervento sull'Intelligenza Emotiva (e non solo..)

Valorizzare le differenze individuali

Rendere personale l'esperienza di training

Definire con realismo le aspettative

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations

Cherniss, Goleman, Emmerling, 1998