

# 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

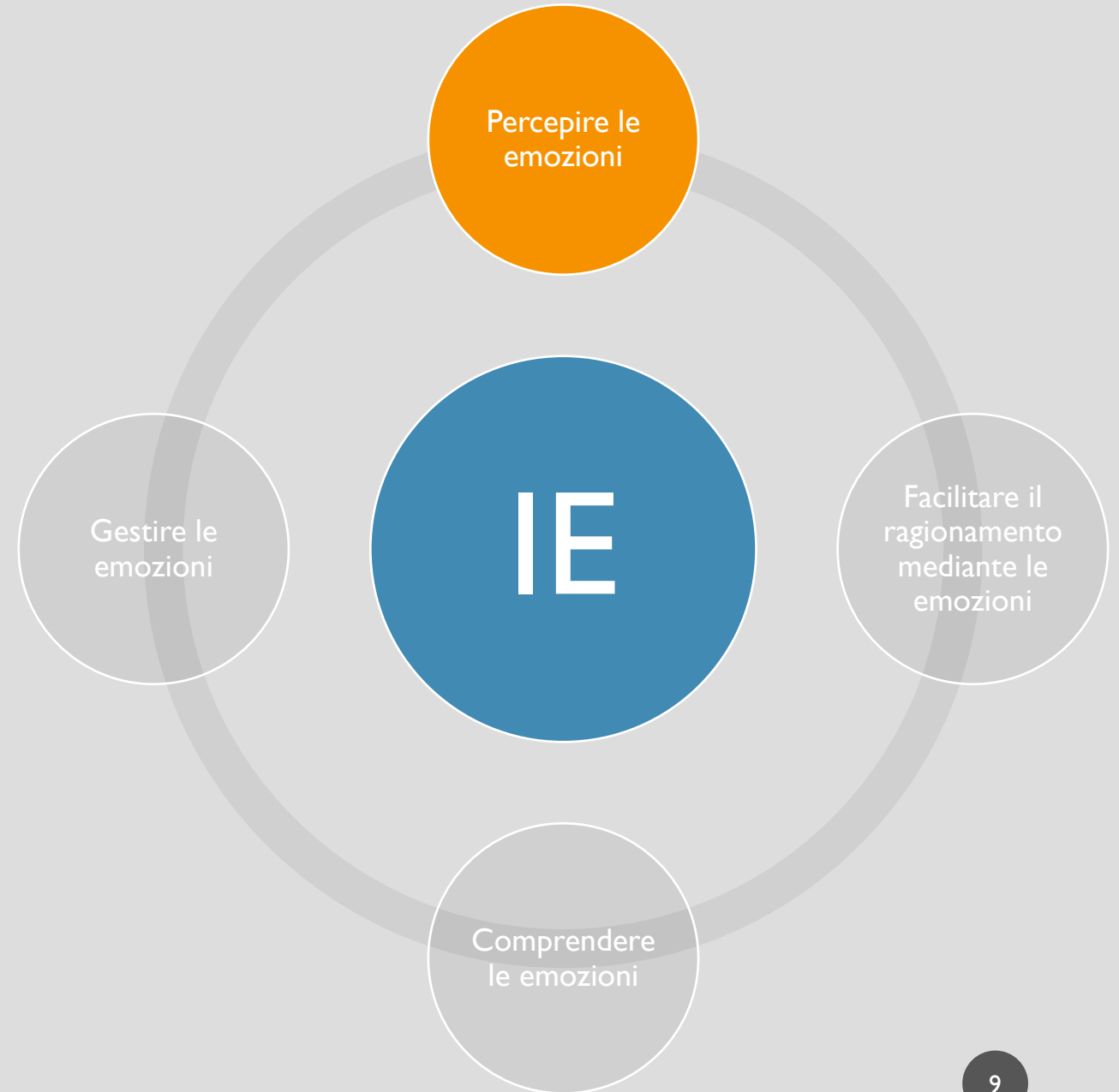
*“una persona emotivamente intelligente mostra quattro abilità: sa identificare le emozioni, sa usarle, sa comprenderle e sa regolarle” (Mayer e Salovey, 1997)*





# 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.



## CLASSIFICAZIONE DI MAYER IN BASE ALL'AUTO-CONSAPEVOLEZZA

- Mayer classifica diverse categorie di persone a seconda del modo in cui percepiscono e gestiscono le proprie emozioni:

### **AUTOCONSAPEVOLI**

Sono attenti alla vita interiore e, per questo, sanno gestire le loro emozioni. Godono di una buona salute psicologica

### **SOPRAFFATTI**

Sono sommersi dalle proprie emozioni, che non riescono a gestire. Sono volubili, inconsapevoli e spesso si sentono sopraffatti.

### **RASSEGNATI**

Sanno cosa provano ma, anche se soffrono, non fanno nulla per cambiare le cose

# 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

# 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

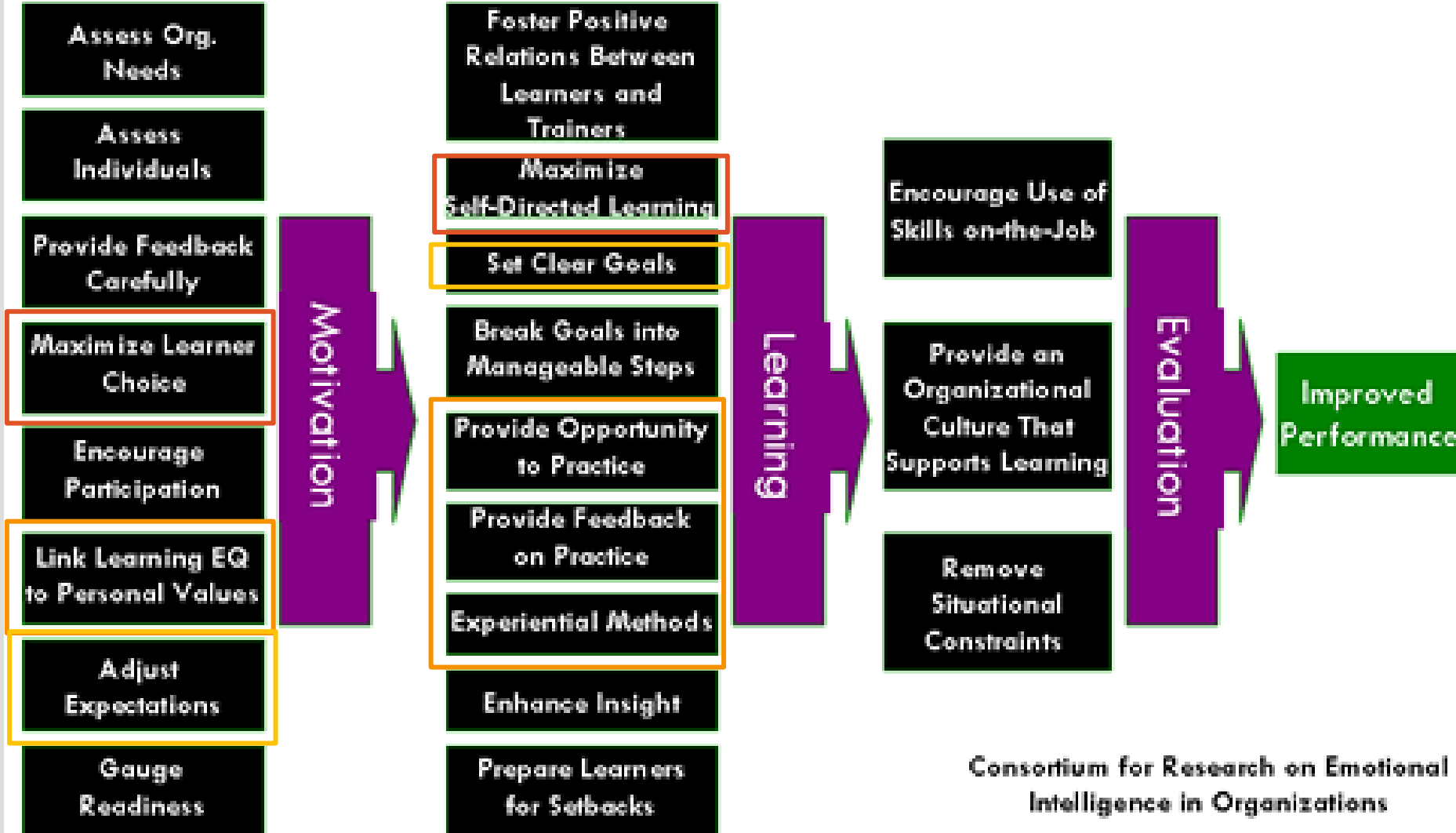
4. Verificare gli effetti dell'intervento

Preparation

Training

Transfer

Evaluation



**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

Cherniss, Goleman, Emmerling, 1998

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations