



*Università degli Studi di Firenze*

---

**Facoltà di Medicina e Chirurgia**  
**Dipartimento Sanità Pubblica**

Master di I livello  
**“Infermieristica nell’assistenza territoriale e sanità pubblica”**

***Il ruolo dell’Intelligenza Emotiva come competenza personale e  
sociale nella promozione della salute nella comunità***

Relatore  
**Gabriella Doccisi**

Studente  
**Marco Bracciotti**



**Dipartimento Formazione**  
**Piazza Ristori 1 Empoli**

**Anno Accademico 2003/2004**

## Indice

<i>Premessa</i> .....	<b>1</b>
<i>Introduzione</i> .....	<b>6</b>
<i>Illustrazione di Gustavo Dorè</i> .....	<b>10</b>
<i>Parte Prima</i>	
<b>Il concetto di Intelligenza dall'antichità ad oggi</b>	
I.1 L'antica intelligenza .....	12
I.2 Il Quoziente Intellettivo o Q.I. ....	16
I.3 L'Intelligenza Emotiva .....	23
<i>Illustrazione di Gustavo Dorè</i> .....	<b>35</b>

## *Parte Seconda*

### **Competenze personali e sociali per migliorare la qualità di vita e del lavoro**

II.	Nota introduttiva .....	37
II.1	L'uomo contemporaneo .....	38
II.2	La valutazione a 360° .....	41
II.3	Empowerment .....	46
II.3.1	Self-Empowerment .....	50
II.4	Coping .....	52
II.4.1	Il coping nelle organizzazioni .....	55
II.5	Il principio di Peter .....	58

## *Parte Terza*

### **Alla ricerca di un'Organizzazione al passo con i tempi**

III.	Nota Introduttiva .....	63
III.1	L'organizzazione del ventunesimo secolo .....	65
III.2	L'organizzazione e il Knowledge Management.....	69
III.3	Verso organizzazioni sempre più intelligenti.....	75
III.4	Learning Organization .....	79
III.5	Il Team Work .....	85
III.6	Lavorare per progetti .....	89

## *Parte Quarta*

### **L'importanza dell'Intelligenza Emotiva nel mondo del lavoro**

IV.	Nota Introduttiva .....	93
IV.1	Un'organizzazione con Intelligenza Emotiva:	
	La centralità del benessere organizzativo.....	96
IV.1.1	La competenza delle competenze.....	98
IV.1.2	Emozioni e Sentimenti .....	100
IV.1.3	Generare benessere .....	105
IV.1.4	La Motivazione .....	111
IV.1.5	Il valore dei "Team eccezionali".....	118
IV.1.6	Flusso di gruppo .....	122
IV.1.7	Che cosa occorre per essere il migliore.....	125
IV.2	Perché tutto questo conta proprio adesso? .....	130
IV.3	Cosa succede in un'organizzazione	
	quando viene a mancare l'Intelligenza Emotiva:	
	"Burn Out" .....	133

## *Parte Quinta*

### **L'Infermiere di Sanità Pubblica nella promozione della salute nella comunità**

V.	Nota Introduttiva .....	143
V.1	Indagine sul benessere organizzativo in una R.S.A:	
	Contesto di riferimento .....	147

V.1.1	Obiettivi .....	148
V.1.2	Metodi e Strumenti .....	150
V.1.3	Analisi/Costruzione report .....	154
V.2	Progetto di un ipotetico “Corso di Formazione”.....	164
	<i>Conclusioni</i> .....	169
	<i>Illustrazione di Gustavo Dorè</i> .....	174
	<i>Note Bibliografiche</i> .....	175
	<i>Riferimenti Bibliografici</i> .....	184
	<i>Allegati</i> .....	189

## *Premessa*

*C'è qualcosa di nuovo oggi nell'aria, anzi d'antico.*

*Io guardo intorno e sento che.....*

Così il poeta Giovanni Pascoli comincia un secolo fa la poesia "L'aquilone".

Così voglio cominciare io, oggi, in questa occasione, che è nuova e antica insieme, densa di significati, rituale, eccezionale.

Per chi ha amato e ama lo studio, venire in università è come tornare a casa, uscire dal tempo contingente, rientrare nel tempo come convenzione umana, non cadenza o scadenza ma territorio della realtà. Qui i giovani laureandosi mettono nello zaino il titolo che li dichiara adulti consapevoli, pronti al presente e preparati al futuro.

Qui alcuni adulti speciali vengono inviati a tornare giovani e a ricevere la conferma di un passato vissuto in modo utile, così fortemente radicato nell'attualità da essere presente, attivo, esemplare. Con la laurea ai giovani, il presente si collega al futuro, con quella ad honorem il passato si conferma presente.

Nel duemila torna l'intelligenza emotiva, quella che nasce "dall'incontro tra emozione e ragione, approva l'oggetto appetibile, delibera circa i mezzi conformi al fine, le sceglie e dà luogo alla volizione concreta che determina l'azione". Così scritta, con stile chiaro e moderno, non v'è chi non comprenda cosa sia. Il fatto è che

chi la descrive è **Aristotele**, ventiquattro secoli fa, nella sua opera *Etica Nicomachea*, dove sostiene che il fine che deve guidare l'agire dell'uomo è la felicità, la quale non risiede nei piaceri sensibili, che l'uomo ha in comune con gli animali, né nella ricchezza, che è solo un mezzo, ma nell'esercizio della virtù, virtù dianoetiche quelle che riguardano il rapporto dell'intelligenza con la sensibilità e gli affetti. **Daniel Goleman**, lo psicologo di Harvard che con il suo best seller mondiale intitolato *Intelligenza Emotiva* ha rilanciato il termine, non potendolo dirlo meglio.

Dopo secoli di letargo nel corso dei quali l'intelligenza era definita soltanto dalla logica e dalla razionalità pura. Oggi torna evidente e riconosciuto dalla scienza e dalle discipline umane il ruolo dell'emozione, non più solo accettata come tale e cioè come impulso istintivo e solo casualmente utilizzabile, ma filtrata dalla mente e dalla consapevolezza, nobilitata ad attività propria dello spirito e della soggettività autocoscienze.

Goleman scrisse *Emotional Intelligence*(1996)<sup>1</sup>, in un momento in cui la società civile americana si dibatteva in una crisi profonda, caratterizzata da un netto aumento della frequenza dei crimini violenti, dei suicidi e dell'abuso di droghe, come pure di altri indicatori di malessere emozionale, soprattutto fra i giovani, da ciò si può capire che non ci si distacca molto dalla realtà dei giorni nostri, anche se sono passati quasi dieci anni. Il suo consiglio per guarire questi mali sociali era di prestare una maggiore attenzione alla competenza sociale e emozionale nostra e dei nostri figli, e di coltivare con grande impegno queste abilità del cuore.

Anche la situazione italiana mostrava i segni iniziali tipici di una crisi simile a quella americana. Pertanto, il suo consiglio per l'Italia è esattamente lo stesso, in questo caso però come misura preventiva e non come antidoto. Si percepiscono i primi segnali ammonitori di un'alienazione sociale e di una disperazione individuale che, se non controllata, potrebbe un giorno portare a lacerazioni più profonde del tessuto sociale.

Nei paesi europei, la tendenza generale della società è verso un'autonomia sempre maggiore dell'individuo, che a sua volta porta a una minor disponibilità alla solidarietà e a una maggiore competitività (che a volte può diventare brutale, come si comincia a constatare negli ambienti universitari e in quelli di lavoro); tutto questo si traduce in un aumentato isolamento e nel deterioramento dell'integrazione sociale. Questa lenta disgregazione della comunità, insieme a uno spietato atteggiamento di autoaffermazione fanno la loro comparsa in un momento in cui la pressione economica e sociale richiederebbe piuttosto un aumento della collaborazione e dell'impegno verso gli altri e non certo una riduzione di tale disponibilità. Insieme a quest'atmosfera di incipiente crisi sociale, ci sono anche i segni di un crescente malessere emozionale, soprattutto fra i bambini e i giovani. Ciò che colpisce in modo particolare è l'impennata della violenza fra gli adolescenti, l'Italia è seconda solo agli Stati Uniti per la frequenza di omicidi. Tutto questo indica che alcuni minorenni italiani stanno avviandosi all'età adulta con gravi carenze relative all'autocontrollo, alla capacità di gestire la propria collera e all'empatia. Se a tutto questo si somma anche l'aumentato uso di droghe e di morti legate

alla tossico-dipendenza, si ottiene un quadro che mostra l'Italia pervasa da problemi laceranti, in preda a un crescente malessere. Uno dei motivi può essere che, in Italia come altrove, l'infanzia non è più quella di un tempo. I genitori, rispetto ai loro padri e alle loro madri sono oggi molto più stressati e sotto pressione per le questioni economiche e costretti a un ritmo di vita assai più frenetico; dovendosi confrontare con una nuova realtà, hanno probabilmente un maggior bisogno di consigli e di guide per aiutare i propri figli ad acquisire le essenziali capacità umane. Tutto questo suggerisce la necessità di insegnare ai bambini quello che potremmo definire l'alfabeto emozionale, le capacità fondamentali del cuore. Come negli Stati Uniti, anche in Italia le scuole potrebbero dare un positivo contributo in tal senso introducendo programmi di "alfabetizzazione emozionale" che, oltre alle materie tradizionali come la matematica e la lingua, insegnino ai bambini le capacità interpersonali essenziali. Oggigiorno queste capacità sono fondamentali proprio come quelle intellettuali, in quanto servono a equilibrare la razionalità con la compassione. Rinunciando a coltivare queste abilità emozionali, ci si ritroverebbe a educare individui con un intelletto limitato: un timone troppo inaffidabile per navigare in questi nostri tempi, soggetti a mutamenti tanto complessi. Mente e cuore hanno bisogno l'una dell'altro. Oggi è proprio la neuro-scienza che sostiene la necessità di prendere in considerazione molto seriamente le emozioni. Le nuove scoperte scientifiche sono incoraggianti. Ci assicurano che se cercheremo di aumentare l'auto-consapevolezza, di controllare più efficacemente i nostri sentimenti negativi, di conservare il nostro ottimismo, di essere

perseveranti nonostante le frustrazioni, di aumentare la nostra capacità di essere empatici e di curarci degli altri, di cooperare e di stabilire legami sociali, in altre parole, se presteremo attenzione in modo più sistematico all'intelligenza emotiva, potremmo sperare in un futuro più sereno.

*“Ci occorre un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi  
causati dal vecchio modo di pensare”*

Albert Einstein

*“Non devi perfezionare il tuo mestiere,  
ma te stesso”*

A.Gide

## *Introduzione*

Le regole del lavoro stanno cambiando. Oggi siamo giudicati secondo un nuovo criterio: non solo in base a quanto siamo intelligenti, preparati ed esperti, ma anche prendendo in considerazione il nostro modo di comportarci verso noi stessi e di trattare con gli altri. Questo nuovo metro viene applicato sempre più spesso quando si deve scegliere chi assumere e chi no, chi licenziare e chi confermare, chi scavalcare e chi promuovere. Le nuove regole consentono di prevedere chi ha maggior probabilità di eccellere e chi è più soggetto a perdersi lungo il cammino. Questo potente metro di giudizio ha ben poco a che fare con tutto ciò che a scuola ci fu presentato come importante; ai fini di questo standard, infatti, le capacità scolastiche sono in gran parte irrilevanti. La nuova misura d'eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro. Punta, invece, principalmente su qualità personali, come l'iniziativa e l'empatia, la capacità di adattarsi e di essere persuasivi. Non si tratta di una moda passeggera, né la panacea del momento in campo manageriale; i dati che suggeriscono di prendere sul serio questa nuova misura del successo sono stati raccolti nell'ambito di studi che hanno coinvolto migliaia e migliaia di persone dedite a professioni di ogni genere. Oggi la ricerca individua con una precisione senza precedenti le qualità che fanno di un individuo un elemento capace di eccellere. Questa ricerca dimostra che le capacità umane di cui parleremo costituiscono la maggior parte

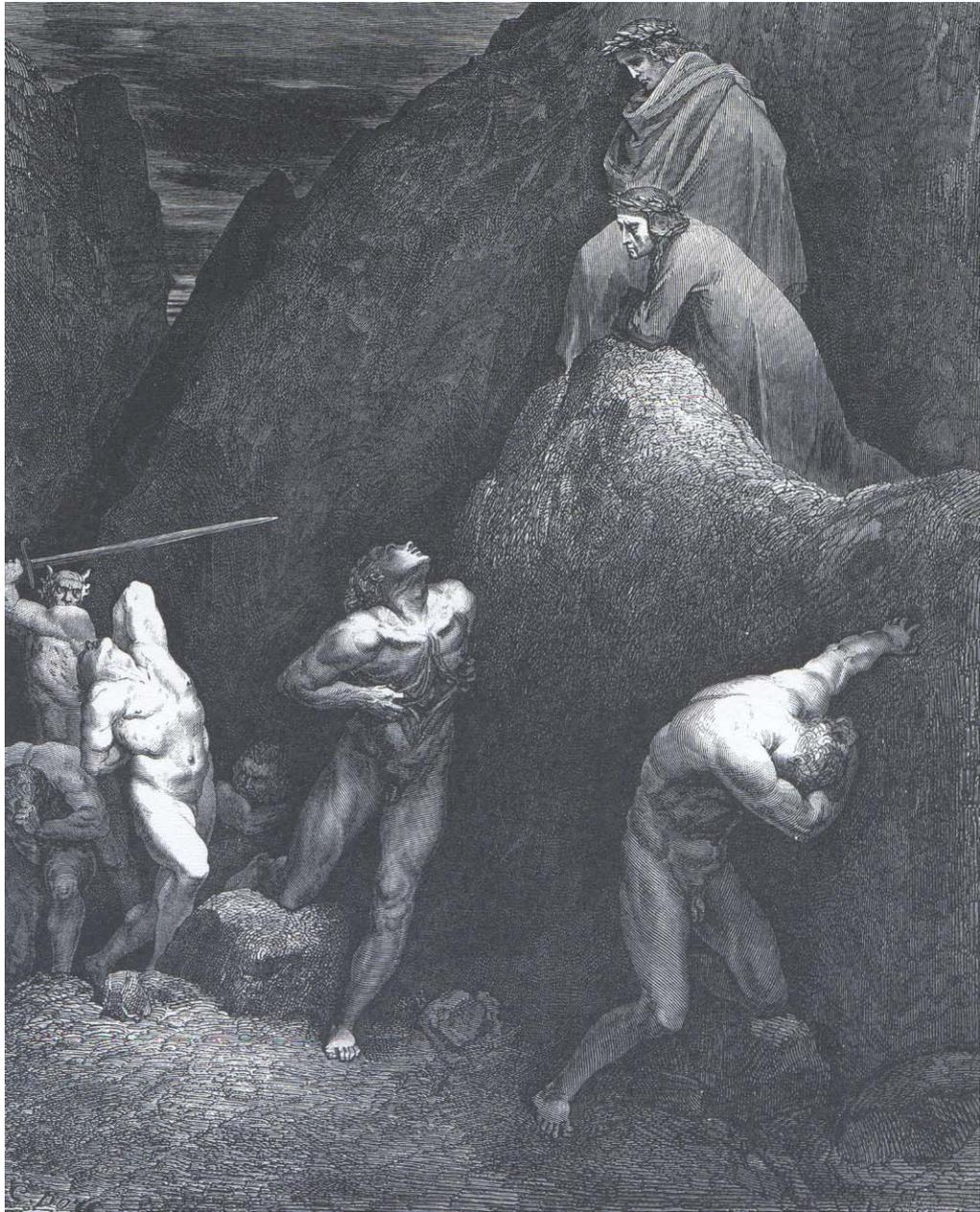
degli ingredienti necessari per eccellere sul lavoro, e in particolare nella leadership. Se lavorate in una grande organizzazione, è probabile che già adesso siete valutati proprio in base a queste capacità, sebbene forse non lo sappiate. Se state facendo domanda per ottenere un lavoro, probabilmente sarete esaminati e osservati attraverso queste nuove lenti; anche in tal caso tuttavia, nessuno ve lo dirà in termini così espliciti. Indipendentemente dal tipo di lavoro che fate, comprendere il modo di coltivare queste capacità potrà rivelarsi essenziale per aver successo nella vostra carriera. Se fate parte di un gruppo direttivo, dovrete riflettere per capire se la vostra organizzazione si comporta in modo da alimentare queste competenze, o se invece le svilisce e le scoraggia. Nella misura in cui esse sono favorite dal clima che si respira nel vostro ambiente di lavoro, l'organizzazione sarà efficace e produttiva, e voi potrete ottimizzare l'intelligenza del vostro gruppo e l'interazione sinergica dei suoi migliori talenti individuali. In un'epoca che non offre alcuna garanzia di lavoro sicuro, nella quale il concetto stesso di "lavoro" viene rapidamente sostituito con quello di "capacità esportabili" da un contesto all'altro, queste sono le principali abilità che ci rendono e ci mantengono impiegabili sul mercato. Sono oramai decenni che si parla in modo alquanto inconcludente di queste capacità, che hanno ricevuto moltissime denominazioni, da "carattere" a "personalità", "capacità soft", "competenze". Ora che comprendiamo con maggior precisione questi talenti umani, esiste un nuovo termine per far riferimento ad essi: intelligenza emotiva.

In questa mia tesi voglio guidarvi in un viaggio attraverso le intuizioni scientifiche sulle emozioni, un viaggio che ha lo scopo di far comprendere meglio alcuni degli aspetti più sconcertanti della nostra vita e del mondo intorno a noi. Un viaggio che si propone di arrivare a capire che cosa significa portare l'intelligenza nella sfera delle emozioni e come farlo. Guidare il lettore tra argomentazioni scientifiche che sostengono l'importanza dell'intelligenza emotiva sul lavoro per i singoli, per i gruppi e per le organizzazioni.

Nella prima parte parlerò dell'evoluzione dei concetti di intelligenza, sino ad arrivare a capire cosa intenda Daniel Goleman per intelligenza emotiva. La parte seconda descrive nei dettagli quelle quattro competenze personali e sociali per migliorare la qualità di vita e del lavoro. Speranza, realtà di organizzazioni che tendono a consolidarsi e di rimanere al passo con i tempi, grazie a risorse umane qualificate, con specifiche competenze, questo sarà ciò che tratteremo nella terza parte. La quarta parte prende in considerazione che cosa significa, per odierne organizzazioni, essere intelligenti nel campo emotivo. Parlerò inoltre delle compagnie che ignorano le realtà emotive dei propri dipendenti e come lo facciano a proprio rischio, mentre le organizzazioni dotate di intelligenza emotiva siano quelle meglio equipaggiate per sopravvivere, e come farlo nel modo migliore negli anni futuri che si profilano sempre più burrascosi. Infine la quinta parte ci cala nella realtà concreta, dove l'infermiere di sanità pubblica in collaborazione con un gruppo interdisciplinare, grazie alle sue competenze, può lavorare per gestire possibili frustrazioni e prevenzione degli agiti in un gruppo o organizzazione lavorativa.

Ipotizzeremo un corso di formazione, perché la compagnia presa in considerazione ignora la realtà emotiva dei propri dipendenti, rendendo necessario l'equipaggiamento di tale organizzazione d'intelligenza emotiva per gli anni futuri che si presentano sempre più tempestosi.

Viviamo in epoca in cui le prospettive future di ciascuno di noi pendono sempre più dalla capacità di gestire in modo ottimale se stessi e le proprie relazioni. La mia speranza è quella di gettare il seme della riflessione, per affrontare le sfide fondamentali che il nuovo secolo ci presenta, sia sul piano personale, che su quello aziendale.



*Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguir virtute e conoscenza;*

*Dante Alighieri  
Divina Commedia  
Inferno: XXVI; 85-120*

*Parte Prima*

**Il concetto di Intelligenza dall'antichità ad oggi**

## I.1 L'antica intelligenza

L'intelligenza è definita, dai primordi della filosofia come il processo che consente all'essere umano o all'animale dotato di struttura celebrale evoluta di risolvere problemi che implicano una ristrutturazione del rapporto di adattamento con l'ambiente. Con parole più semplici: intelligenza è l'insieme dei processi mentali che creano collegamenti significativi tra elementi indipendenti di conoscenza, tra questi sono fondamentali il ragionamento logico, la capacità di formulare valutazioni, la capacità di perseguire uno scopo. Nella formazione e sviluppo dell'intelligenza, a seconda delle diverse correnti di pensiero praticate, si riconosce la presenza di caratteri innati, genetici, di caratteri appresi sulla base dell'interazione con l'ambiente, e di carattere/talento personali, individuali, sconosciuti al soggetto stesso. Anticamente, ma proprio anticamente intendendo con ciò il pensiero greco di prima di Cristo, i tre momenti peculiari dell'intelligenza erano definiti:

l'analisi,  
la diagnosi  
e la sintesi,

ed il pensiero che ne conseguiva era definito pensiero corretto logico e razionale. E, così è stato fino alla fine del 1800. Oggi non lo è più, allo stato attuale non esistono principi di universalità che ci permettono di classificare come corretto uno per tutti un dato processo cognitivo. Oggi è diventato necessario adottare un punto di vista pragmatico, per

cui un ragionamento è buono se permette di conseguire un dato valore cognitivo dal momento che esiste una pluralità di valori cognitivi a seconda degli individui e delle società, bisogna anche accettare che esista una pluralità di procedure cognitive, diverse le une dalle altre e tutte ugualmente definibili come razionali. Accettando il dubbio e la possibilità, in pratica di basare il pensiero sull'incertezza e considerare razionale l'ambiguità diventa dunque la nuova razionalità. Attenzione dunque! La kantiana "ragion pura", la logica deduttiva e induttiva, il pensiero lineare, il paradigma cartesiano... tutti quei modelli che costituiscono ancora la base del modo di pensare di quella maggioranza di contemporanei, diplomati e laureati in discipline deterministiche (ragioneria, geometria, economisti, informatici, ingegneri, fisici, chimici, architetti, matematici...) non qualificano più l'intelligenza in modo sufficiente né esaustivo. Più attuale risulta oggi definirla: come la capacità di usare il pensiero e l'intuito in modo uniforme e multidisciplinare, collegando tra loro in modo significativo elementi indipendenti di conoscenza. Ancora vale come dicevano i latini: *intus legere*, "leggere dentro", capire dentro la natura, pensare dentro i fenomeni, guardare dentro le persone. Ma i modi di ragionare devono diventare diversi da quelli utilizzati fino a cinquanta anni fa. Il che non significa che i primi fossero sbagliati, ma solo che oggi non bastano più per agire la realtà, per risolvere i problemi che quotidianamente ci propone. In ogni campo.

"Non c'è nulla di tanto disastroso quanto una razionale politica di investimenti in un mondo irrazionale" aveva già detto negli anni trenta l'economista John Maynard Keynes. Nel 1990 Charles Handy,

scrivendo *“L’epoca della non ragione”*, ribadiva la necessità di pensare la vita e non solo il lavoro, la scuola e non solo l’azienda, ribadendo gli schemi mentali tradizionali. Citando Gorge Bernard Shaw egli sostiene che ogni forma di progresso dipende dagli uomini irragionevoli, la persona ragionevole si adatta al mondo, mentre l’irragionevole insiste a cercare di adattare il mondo a se stesso e quindi, per gestire il cambiamento di ogni rilievo, è alle persone irragionevoli che bisogna guardare.

Viviamo nell’epoca della non-ragione, età in cui il futuro attende di essere plasmato da noi e per noi; epoca in cui la sola previsione attendibile è che nessuna previsione è attendibile; in cui è possibile prospettare ipotesi nel sociale e nel privato, fino a congetturare l’improbabile, realizzare l’irragionevole.

“Niente è più pericoloso di un’idea quando è l’unica che si ha” ha detto Norberto Bobbio e Francis Scott Fitzgerald completa la battuta così: “La prova di un’intelligenza superiore sta nell’abilità di avere contemporaneamente due ipotesi conflittuali in testa e, ciononostante, mantenere la capacità di ragionare e reagire. La razionalità “vecchio stile”, quella che produce certezze, non è diventata inutile, poiché resta la base della competenza e della cultura intese come conoscenze specializzate, come sapere sedimentato, come funzione di utilità. Mentre la competenza garantisce l’agire pratico, è la nuova intelligenza che prepara l’agire creativo. La competenza è costruita dalla conoscenza acquisita, storica, incasellata, corrisponde “a ciò che so”, è un patrimonio misurabile e quindi finito. L’intelligenza corrisponde: “A ciò che penso”; è avventura e ricerca, non è mia ma è

*me*, non è misurabile e quindi è infinita. La prima presidia il presente, la seconda garantisce il lavoro futuro.

Si posso incontrare persone competenti ma stupide e persone intelligenti ma incompetenti. La cosa migliore consiste nel riuscire ad essere competenti e intelligenti, perché questo modo di gestire la propria mente garantisce la giovinezza perenne. Infatti, se ognuno ha “l’età dei propri pensieri” come sostiene Karl Popper, la vecchiaia non corrisponde più all’età anagrafica, come si diceva un tempo, ma al modo di pensare dell’individuo. Vecchio è colui che affronta i problemi nuovi con pensieri vecchi.

Qualcosa di antico:

Antico come:

*“Penso dunque sono”*

affermato da Renè Descartes, Cartesio,  
scienziato e matematico del 1600

Antico come:

*“Sono dunque penso”*

confermato dal monaco zen Meradayama del 1700

O come l’esortazione:

*“Osate pensare”*

di E. Kant, il filosofo della region pratica e della ragion pura, all’alba  
dell’1800 *“Osate fidarvi della vostra intelligenza”*.

## I.2 Il Quoziente Intellettivo o Q.I.

La misurazione del **QI** riferita alle tradizionali capacità logico-matematiche, verbali e spaziali, effettuate tramite gli usuali test di intelligenza, mostra i suoi limiti quando viene utilizzato come indice per prevedere il successo che un dato individuo otterrà nella vita professionale e, più in generale, in quella sociale. Spesso, infatti, ad elevati quozienti intellettivi, corrispondono risultati modesti o addirittura mediocri nel campo del lavoro e della riuscita sociale. Sono stati elaborati diversi test, definiti psicometrici, per valutare l'intelligenza umana. Essi prevedono una serie di prove il cui grado di difficoltà è in relazione all'età del soggetto. Viene calcolato il **QI** del soggetto, ottenuto dal rapporto tra l'età mentale (**EM**), valutata sulla base del numero di prove superate, ovvero l'età equivalente a quella dei soggetti normali di cui la persona ha eguagliato il rendimento e l'età cronologica (**EC**), cioè l'età effettiva.

$$\mathbf{QI = EM/EC}$$

In pratica il **QI** indica la posizione dell'individuo testato rispetto ai valori normali degli individui della sua popolazione della stessa età. Essi prevedono per ogni età un certo risultato che viene quantificato in base ai risultati medi ottenuti da un campione statistico estratto dalla popolazione. Esistono diversi tipi di test: le scale di Wechsler, le matrici progressive di Raven, i labirinti di Porteus, le scale di

Stanford-Binet originali o riviste da Terman e Merrill. Se c'è qualcuno che vede chiaramente i limiti delle vecchie concezioni sull'intelligenza, quello è Howard Gardner, uno psicologo della School of Educational. Egli sottolinea che il grande successo dei test per la misura del QI cominciò durante la prima guerra mondiale, quando due milioni di americani vennero classificati utilizzando la prima versione del test, appena messa a punto da Lewis Terman, uno psicologo di Stanford. Questo portò al predominio durato interi decenni (quello che Gardner chiama "mentalità da QI": la convinzione, cioè che le persone possono essere classificate in due categorie, intelligenti e non intelligenti, e che al tal proposito non ci sia molto da fare); infine, che i test possono dirci a quale categoria, intelligenti o non intelligenti, appartenga ciascuno. Il test Sat per l'ammissione all'università si basa sullo stesso concetto, e cioè sull'idea che un unico tipo di attitudine possa determinare il tuo futuro. Questo modo di pensare permea tutta la società. L'importante libro di Gardner, uscito nel 1983, *Formae mentis*, rappresentò il manifesto di chi criticava la mentalità da QI; in esso Gardner sosteneva che non esisteva un unico tipo monolitico di intelligenza fondamentale per avere successo nella vita, ma piuttosto che ce ne fosse un'ampia gamma, della quale individuava sette varietà fondamentali. L'elenco di Gardner comprende i due tipi standard di intelligenza scolastica, ossia quella verbale e quella logico-matematica, spingendosi però oltre, fino a includere anche la capacità spaziale che si osserva in un bravo artista o in un architetto; il genio cinestetico che emerge dalla fluidità dei movimenti e dalla grazia di

Martha Graham o di Magic Johnson; il talento musicale di Mozart o di Yoyo Ma. Ci sono poi le due facce di quelle che Gardner chiama “intelligenza personale”: le capacità interpersonali, ad esempio quelle di un grande terapeuta come Carl Rogers o di un leader di portata mondiale come Martin Luther King, e la capacità “intrapsichica” che può emergere dalle brillanti introspezioni di Sigmud Freud o, sebbene con minor ostentazione, dalla soddisfazione interiore che si prova quando la propria vita è in armonia con i propri sentimenti. La parola chiave in questa concezione dell’intelligenza è “*multipla*”: il modello di Gardner si spinge ben oltre il concetto standard di QI come singolo fattore immutabile. Secondo la teoria dell’intelligenze multiple, i test che ci hanno tirannizzato quando andavamo a scuola, da quelli usati per suddividere chi di noi avrebbe frequentato scuole a indirizzo tecnico da coloro che erano destinati all’università, fino ai test Sat che decidevano quali università avremmo potuto frequentare, (sempre che quello fosse il nostro destino), sono basati su un concetto di intelligenza limitata, che non trova riscontro nell’autentica gamma di capacità e competenze ben più importanti per la vita di quanto non sia il QI. Se si considera l’importanza che gli attribuiscono le scuole e i test di ammissione, il QI, di per se stesso, rende conto di una parte sorprendentemente limitata delle reali prestazioni di un individuo sul lavoro e nella vita. Quando fra i punteggi del QI e il successo nella carriera esiste effettivamente una correlazione, è stato stimato che il QI rende il 25% della differenza di prestazione.<sup>1</sup> Un’attenta analisi, però, indica che una stima più accurata forse non supera il 10% e potrebbe addirittura attestarsi al 4%.<sup>2</sup> Ciò significa che nei casi

migliori il QI, considerato da solo, lascia senza spiegazione il 75% del successo professionale, mentre nel caso peggiore non rende conto del 96% di esso: in sostanza, questo test non ha valore predittivo per individuare chi avrà successo e chi fallirà. Ad esempio, uno studio condotto sui laureati di Harvard nel campo della legge, della medicina, dell'insegnamento e delle discipline aziendali scoprì una correlazione nulla, o addirittura negativa, fra i punteggi conseguiti agli esami di ammissione un surrogato del QI e il successo nella carriera.<sup>3</sup> Paradossalmente, fra chi è abbastanza intelligente da sapersi muovere nei campi di attività più impegnativi sul piano cognitivo, il QI si rivela assai poco potente come fattore predittivo del successo; ma non solo: quanto più alte sono le barriere di intelligenza per entrare in un certo settore, tanto più importante diventa, ai fini del successo, il valore dell'intelligenza emotiva. In campi come l'ingegneria, la legge o la medicina o nei master dove la selezione professionale si concentra quasi esclusivamente su abilità intellettuali, l'intelligenza emotiva conta molto di più del QI nel determinare chi emergerà come leader. *“Quello che si impara a scuola distingue coloro che daranno prestazioni superiori solo in pochissimi dei cinque-seicento lavori per i quali abbiamo studiato le competenze necessarie”*, spiega Lyle Spencer, cofondatore e direttore della ricerca e della tecnologia della Hay/McBer, *“si tratta di una competenza-soglia; ti serve per accedere nel campo, ma non ti fa automaticamente eccellere. Per dare prestazioni di ordine superiore, contano di più le abilità legate all'intelligenza emotiva”*. La concezione di intelligenza basata su test psicometrici del tipo QI è oggi superata dal concetto di Intelligenza

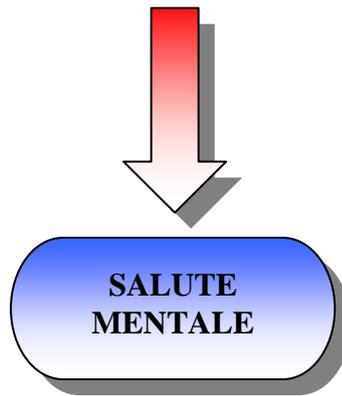
Emotiva, che si esprime come meta-abilità, ossia come capacità di servirsi di altre capacità superiori attraverso la gestione dell'esperienza emotiva. Tale abilità, complessa, funziona ottimizzando la "circolazione emotiva" ed è centrale nel quotidiano processo di adattamento che è alla base del benessere e del successo, nonché di una sana vita psichica (vedi grafico a fine paragrafo). Jach Block, uno psicologo della California University di Berkeley, nei suoi studi, ha confrontato due tipi teorici puri: quello dei soggetti con un elevato QI, e quello degli individui con grandi doti emozionali.<sup>3</sup>

Le differenze riscontrate parlano da sé.

Il tipo dotato di elevato QI è quasi una caricatura dell'intellettuale, abile nel regno della mente ma inetto in quello personale. I profili sono leggermente diversi a seconda che si tratti di uomo o di donna. Il maschio con un elevato QI è caratterizzato, il che non ci sorprende, da una ampia gamma di interessi e di capacità intellettuali. È ambizioso e produttivo, fidato e ostinato, e non è turbato da preoccupazioni autoriferite. Tende anche a essere critico e condiscendente, esigente e inibito, a disagio nella sfera della sessualità e delle esperienze sessuali, distaccato e poco espressivo, freddo e indifferente dal punto di vista emozionale. Invece, gli uomini dotati di intelligenza emotiva sono socialmente equilibrati, espansivi e allegri, non soggetti a paure o al rimuginare di natura ansiosa. Hanno la spiccata capacità di dedicarsi ad altre persone o a una causa, di assumersi responsabilità, di avere concezioni e prospettive etiche; nella loro relazione con gli altri sono comprensivi, premurosi e protettivi. La loro vita emotiva è ricca ma appropriata; queste persone si sentono a proprio agio con se stessi, con

gli altri e nell'universo sociale nel quale vivono. Passando alle donne, il tipo puro con elevato QI ha la prevedibile sicurezza intellettuale, è fluente nell'esprimere i propri pensieri, ha un'ampia gamma di interessi intellettuali ed estetici ai quali attribuisce molto valore. Queste donne tendono ad essere introspettiche, soggette all'ansia, ai ripensamenti e ai sensi di colpa. Le donne emotive intellettualmente, invece, tendono ad essere sicure di sé, ad esprimere i propri sentimenti in modo diretto e a nutrirne di positivi riguardo a se stessa, per loro la vita ha un senso. Esse sono estroverse e gregarie, ed esprimono i propri sentimenti in modo equilibrato, si adattano bene allo stress e raramente si sentono in ansia e sprofondano nel rimuginare. Questo equilibrio sociale consente loro di stringere facilmente nuove conoscenze, si sentono abbastanza a proprio agio con se stesse da essere allegre, spontanee e aperte alle esperienze dei sensi. Questi profili, naturalmente, sono estremi, tutti noi siamo dotati di abilità intellettuali ed emozionali in vario grado. Tuttavia essi offrono un'analisi istruttiva del contributo separato di queste dimensioni, intellettuale ed emozionale, alle qualità di un individuo. Nella misura in cui una persona è dotata di intelligenza cognitiva che di intelligenza emotiva, questi ritratti si fondono. Tuttavia, delle due, è proprio la seconda quella che contribuisce di più alle qualità che ci rendono pienamente umani.

FATTORI PSICHICI  
FATTORI FISICI  
FATTORI SOCIALI



**Le emozioni, implicando un coinvolgimento di tutti e tre i fattori, svolge un ruolo importantissimo nella salute.**

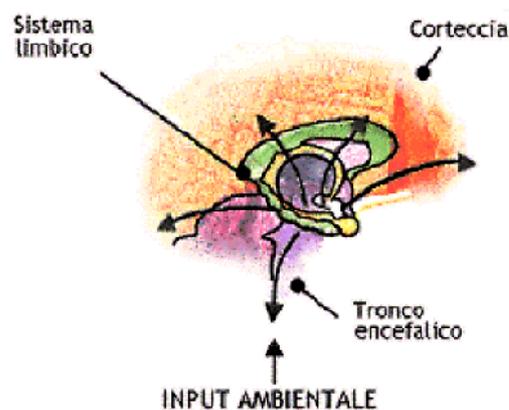
*“è intelligente il comportamento che tende all’adattamento”*

Jean Piaget (1947)

### I.3 L'Intelligenza Emotiva

Le recenti evidenze neuro-psicologiche hanno mostrato quali aree cerebrali sono maggiormente coinvolte nella mediazione dei fenomeni emotivi e, grazie al contributo di **P. Salovey e J. Mayer**, nel 1990 è stato elaborata la concezione dell'**Intelligenza Emotiva**, diffusa poi da **Daniel Goleman** che ha approfondito il rapporto tra mente razionale e mente emozionale, in cui si possono cogliere i presupposti del contributo fornito dall'Intelligenza Emotiva al benessere psicologico. Infatti, come si può osservare nella seguente sezione cerebrale, le basi anatomiche delle emozioni sono rintracciabili nelle strutture più primitive e più interne localizzate nel sistema limbico, a cui giungono gli input ambientali prima di raggiungere le aree superiori della corteccia coinvolte, a seconda del compito di adattamento richiesto, in modo diverso.

#### **Rapporto tra input ambientale, aree anatomiche della mente razionale e strutture anatomiche della mente emozionale.**



Questo approccio anatomico-funzionale comporta l'evidenza tangibile della posizione centrale dei circuiti neuronali emozionali, che implica il continuo coinvolgimento delle strutture affettive prima che lo stato di attivazione si propaghi in aree superiori, condizione a cui consegue una concezione dell'Intelligenza Emotiva come meta-abilità, ossia come una capacità che consente di servirsi di altre capacità superiori attraverso la gestione dell'esperienza emotiva. Tale abilità complessa funziona ottimizzando la "circolazione emotiva" ed è centrale nel quotidiano processo di adattamento che alla base di una sana vita psichica. Tutto ciò è possibile, perché il nostro cervello è un organo responsivo a stimoli esterni e interni; conseguentemente i modi in cui viviamo i nostri stati d'animo generano modificazioni fisiologiche che possono influenzare la durata e l'intensità dell'attivazione delle aree cerebrali deputate ai vissuti emotivi.

Negli esseri umani l'amigdala è un gruppo di strutture interconnesse, a forma di mandorla, che si trova sopra il tronco cerebrale, vicino alla parte inferiore del sistema limbico. L'ippocampo e l'amigdala erano due strutture fondamentali del rinencefalo che poi ha dato origine alla neocorteccia: oggi l'amigdala è specializzata nelle questioni emozionali, se viene resecata il risultato è un'incapacità evidentissima nel valutare il significato degli eventi, rendendo "affettivamente ciechi". Al centro dell'Intelligenza Emotiva sta dunque l'interazione tra amigdala, una sorta di "sentinella psicologica" guidata da interrogativi primitivi (è qualcosa che odio?, che temo?, che mi ferisce?, ecc.) e la neocorteccia. In caso di risposta affermativa essa è

in grado di far scattare una sorta di “grilletto neurale” che invia messaggi di crisi a tutte le parti del corpo: in sostanza l’amigdala può produrre una risposta autonoma mentre la corteccia sta elaborando una più sofisticata forma di reazione.

Per capire cosa si intenda per Intelligenza Emotiva, Goleman in uno dei suoi libri, narra un aneddoto significativo di due studenti, Penn e Matt di Robert Sternberg.<sup>4</sup> Penn era brillante e creativo, esempio di quanto di meglio Yale avesse da offrire. Il suo problema era che lui stesso sapeva di essere eccezionale e quindi, come disse un suo professore, si comportava in modo “insopportabilmente arrogante”. A dispetto delle sue capacità, Penn era irritante, soprattutto per chi doveva lavorare con lui. Ciò nonostante, almeno sulla carta, era un tipo straordinario. Quando si laureò, ebbe molte offerte: tutte le più importanti organizzazioni operanti nel suo settore lo convocarono per un colloquio di assunzione, almeno fintanto ci si limitava all’esame del suo curriculum, Penn era il migliore. Ma la sua arroganza emergeva fin troppo chiaramente, ed egli finì per ritrovarsi una sola offerta di lavoro. Matt, un altro studente di Yale nello stesso campo di Penn, non era altrettanto brillante dal punto di vista accademico, ma era abilissimo nelle relazioni interpersonali: chiunque lavorasse con lui lo trovava simpatico. Matt si trovò con sette offerte di lavoro su otto colloqui sostenuti. In seguito, continuò ad avere successo nel suo campo, mentre Penn, perse il suo primo lavoro dopo pochi mesi. Penn non aveva ciò che Matt possedeva in abbondanza: Intelligenza Emotiva.

Le capacità che fanno capo all'Intelligenza Emotiva funzionano in sinergia con quelle cognitive; chi è capace di prestazioni eccellenti dispone di entrambi. Quanto più il lavoro è complesso, tanto più conta l'intelligenza emotiva, se non altro perché una carenza di queste abilità può ostacolare l'uso dell'expertise tecnico e delle doti intellettuali per quanto pronunciati essi siano. Prendiamo, a esempio, il caso di un alto dirigente, durante un'intervista di un ricercatore, la conversazione cadde sui motivi per i quali aveva dovuto lasciare il suo precedente lavoro: era stato licenziato, perché non aveva saputo affrontare i suoi subordinati per le scarse prestazioni nel lavoro. "Per lui era qualcosa che aveva ancora il potere di farlo precipitare in una reazione emotiva", spiegò il ricercatore. Infatti, poco dopo fu criticato dal direttore della società per lo stesso motivo, per quanto trovasse difficile confrontarsi con i dipendenti che rendevano poco, soprattutto quando erano nell'azienda da molto tempo. E come osservò il ricercatore: "Quando era così sconvolto, la sua capacità di trattare la complessità cognitiva, in altre parole, di ragionare, precipitava". In breve, quando sfuggono al controllo, le emozioni possono rendere stupidi individui intelligenti. Come disse Doug Lennick, vicepresidente dell'American Express Financial Advisors: "Le attitudini di cui hai bisogno per avere successo cominciano dall'intelletto, ma ti occorre anche competenza emotiva, per tirar fuori tutto il potenziale dei tuoi talenti. La ragione per la quale non otteniamo il pieno potenziale delle persone, va ricercato nell'incompetenza emotiva".

Il concetto di “Intelligenza Emotiva” è stato originariamente formulato da due psicologi, **John D. Mayer** e **Peter Salovey**, che nel 1990 pubblicarono due articoli sull’argomento. Nel 1997, i due presentarono una revisione della loro teoria, che postulava la divisione dell’intelligenza emotiva in quattro ambiti, dal più semplice al più complesso. Ciascuno di essi era inteso in termini di capacità, dal momento che secondo i due autori l’intelligenza emotiva è costituita da un insieme di capacità. Mayer e Salovey definiscono l’intelligenza emotiva come *“la capacità di percepire emozioni, accedere ad esse e saperle generare per sostenere il pensiero razionale, comprendere sentimenti altrui, e saperli gestire in modo da promuovere la crescita, intellettuale ed emotiva”* (Mayer e Salovey, 1997).

Il concetto di Intelligenza Emotiva ha riconquistato l’interesse del pubblico solo di recente, grazie ai best-seller di **Daniel Goleman**, benché la letteratura scientifica se ne occupi già da circa un decennio. Il termine Intelligenza Emotiva usato da Goleman, si riferisce alla *“capacità di riconoscere i nostri sentimenti e di quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali”*.

Goleman, ha avuto un grosso merito: quello di aver contribuito a sviluppare un atteggiamento culturale più rispettoso e favorevole alle emozioni. Fino ad alcuni decenni fa le emozioni erano culturalmente considerate materiale di scarto o fattori di disturbo rispetto al funzionamento delle attività “superiori” della mente connesse all’intelletto e non già un soggetto meritevole di riflessione e di attenzione. Per Goleman non solo occorre impegnarsi a collegare

l'intelletto alle emozioni, ma di più occorre cominciare a considerare le emozioni stesse come intelligenti, capaci di registrare informazioni di grande importanza, informazioni di cui è indispensabile tener conto, che è indispensabile registrare ed elaborare. Goleman con il suo libro "Intelligenza Emotiva" ha permesso di divulgare, non solo nell'ambiente accademico, l'importanza delle emozioni e la necessità di collegare le emozioni con la parola e con il pensiero. Le emozioni sono componenti fondamentali dell'esistenza individuale e collettiva, risorse da conoscere ed utilizzare per un miglior rendimento nella vita sociale, relazionale, affettiva, scolastica e sociale. Attraverso l'intelligenza emotiva tutti i sentimenti del soggetto inserito vengono ad acquistare importanza e significato: si può sviluppare un atteggiamento mentale e culturale, in base a cui nelle istituzioni sociali (dalla famiglia alla scuola, dalle istituzioni sanitarie all'industria) vale la pena attivare e sviluppare negli individui, non solo competenze cognitive e tecniche, ma anche competenze emotive e relazionali.

L'intelligenza emotiva determina la nostra *potenzialità* di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi cinque elementi: ***consapevolezza e padronanza di sé, motivazione, empatia e abilità nelle relazioni interpersonali***. La nostra *competenza* emotiva dimostra quanto, di quella potenzialità, siamo riusciti a tradurre in reali capacità pronte per essere messe in atto sul lavoro. Ad esempio, l'abilità nel fornire assistenza ai clienti è competenza emotiva basata sull'empatia. Analogamente, la fidatezza si fonda sulla padronanza di sé, ossia sulla capacità di controllare bene i propri impulsi. Tanto l'abilità nell'assistenza ai clienti, quanto la fidatezza sono competenze che

possono far emergere le persone nel lavoro. Il semplice fatto di essere dotati di intelligenza emotiva non garantisce che una persona acquisirà le competenze che davvero contano sul lavoro, significa solo che si hanno le massime potenzialità per apprenderle. Un individuo, ad esempio, potrebbe essere altamente empatico, e tuttavia non aver acquisito tutte quelle capacità pratiche che si fondono sull'empatia e che permettono di offrire un servizio di assistenza ai clienti superiore, di essere un allenatore o un mentore d'alta classe, né di dare coesione ad un team composto da persone molto diverse. Le competenze emotive possono essere classificate in gruppi, ciascuno dei quali fondato su una particolare capacità dell'intelligenza emotiva.<sup>5</sup> Le capacità fondamentali dell'intelligenza emotiva sono di vitale importanza affinché gli individui riescano ad apprendere le competenze professionali necessarie per avere successo sul lavoro. Se un individuo è carente nelle abilità sociali, ad esempio, non riuscirà ad persuadere o a ispirare gli altri, né ad assumersi la leadership di un team o a catalizzare il cambiamento. Chi ha una scarsa consapevolezza di sé tende a dimenticare le proprie debolezze, e allo stesso tempo non avrà la fiducia in se stesso che deriva dalla sicurezza sui propri punti di forza. La Tabella 1, mostra le relazioni fra le cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva e le venticinque competenze emotive che a esse attingono.

## TABELLA 1

La struttura della competenza emotiva<sup>6</sup>

<b>COMPETENZA PERSONALE</b>	
DETERMINA IL MODO IN CUI CONTROLLIAMO NOI STESSI	
<b>Consapevolezza di sé</b>	<p>Comporta la conoscenza dei propri stati interiori, preferenze, risorse e intuizioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consapevolezza Emotiva:</b> riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro affetti;</li> <li>• <b>Autovalutazione accurata:</b> conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti;</li> <li>• <b>Fiducia in se stessi:</b> sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità;</li> </ul>
<b>Padronanza di sé</b>	<p>Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autocontrollo:</b> dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi;</li> <li>• <b>Fidatezza:</b> mantenimento di standard di onestà e integrità;</li> <li>• <b>Coscienziosità:</b> assunzione della responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione;</li> <li>• <b>Adattabilità:</b> flessibilità nel gestire il cambiamento;</li> <li>• <b>Innovazione:</b> capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove.</li> </ul>
<b>Motivazione</b>	<p>Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spinta alla realizzazione:</b> impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza;</li> <li>• <b>Impegno:</b> adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione;</li> <li>• <b>Iniziativa:</b> prontezza nel cogliere le occasioni;</li> <li>• <b>Ottimismo:</b> costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi.</li> </ul>

<b>COMPETENZA SOCIALE</b>	
Determina il modo in cui gestiamo la relazione con gli altri	
<b>Empatia</b>	<p>Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprensione degli altri:</b> percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri;</li> <li>• <b>Assistenza:</b> anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente;</li> <li>• <b>Promozione dello sviluppo altrui:</b> percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto le loro abilità;</li> <li>• <b>Sfruttamento della diversità:</b> saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo;</li> <li>• <b>Consapevolezza politica:</b> saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo.</li> </ul>
<b>Abilità sociali</b>	<p>Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influenza:</b> impiego di tattiche di persuasione efficienti;</li> <li>• <b>Comunicazione:</b> invio di messaggi chiari e convincenti;</li> <li>• <b>Leadership:</b> capacità di ispirare e guidare gruppi e persone;</li> <li>• <b>Catalisi del cambiamento:</b> capacità di iniziare o dirigere il cambiamento;</li> <li>• <b>Gestione del conflitto:</b> capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo;</li> <li>• <b>Costruzione di legami:</b> capacità di favorire e alimentare relazioni utili;</li> <li>• <b>Collaborazione e cooperazione:</b> capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni;</li> <li>• <b>Lavoro in team:</b> capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni.</li> </ul>

Nessuno di noi è perfetto su questa scala, inevitabilmente, abbiamo un profilo con punti di forza e limitazioni. Tuttavia, gli ingredienti della prestazione eccellente richiedono che si sia dotati solo in un certo numero di queste competenze e che questi talenti siano distribuiti nelle cinque aree dell'intelligenza emotiva. In altre parole, le vie che conducono all'eccellenza sono molteplici.

Le capacità dell'intelligenza emotiva sono:

- ***Indipendenti***, in quanto ognuna di esse dà un contributo esclusivo alla prestazione professionale;
- ***Interdipendenti***, in quanto ciascuna di tali competenze, in una certa misura, attinge da alcune altre, stabilendo numerose interazioni forti;
- ***Gerarchiche***, nel senso che le capacità dell'intelligenza emotiva si fondono le une sulle altre. La consapevolezza di sé, ad esempio, è fondamentale per la padronanza di sé e per l'empatia; la padronanza e la consapevolezza di sé, a loro volta, contribuiscono alla motivazione; tutte queste quattro competenze sono poi messe a frutto nelle capacità sociali;
- ***Necessarie, ma non sufficienti***; il possesso delle abilità relative all'intelligenza emotiva non garantisce automaticamente lo sviluppo delle competenze associate, come la capacità di collaborazione e la leadership. Anche fattori quali il clima che si respira in un'organizzazione, o l'interesse che l'individuo ha per il suo lavoro, sono importanti al fine di determinare se la competenza si manifesterà o meno;

- **Generiche**, questo elenco generale è in una certa misura applicabile a tutti i campi lavorativi e professionali; ciò nondimeno, occupazioni diverse richiedono competenze pure diverse.

L'elenco ci offre un modo per fare l'inventario dei nostri talenti e per individuare le competenze che dobbiamo potenziare.

Nel mondo del lavoro, con tutta la sua enfasi sulla flessibilità, sui team e su un forte orientamento verso il cliente, questo insieme essenziale di competenze emotive sta diventando sempre importante per eccellere in ogni tipo di mansione, in ogni parte del mondo.

L'emozione deve uscire dalla definizione di irrazionale e rientrare nella definizione di intelligenza, grazie all'uso di filtri di analisi e di binari di volontà consapevole. Utilizzare l'intelligenza emotiva significa portare l'intelligenza nella sfera delle emozioni, comprendere l'interazione delle strutture cerebrali responsabili dei nostri momenti di collera e di paura o di passione e di gioia, e soprattutto prendere atto e renderci responsabili delle possibilità di indirizzare e controllare le nostre inclinazioni emozionali.

In conclusione, si può affermare che non esiste solo un'**intelligenza di tipo cognitivo**, ma ne esiste un'altra, di pari importanza, di tipo **emotivo-relazionale**, che ci consente di capire meglio noi stessi e di interagire in modo più efficace con gli altri. In questo senso è pertanto facile comprendere come per avere successo nella vita in genere e nell'attività professionale in particolare, non sia sufficiente avere un elevato QI o essere competenti da un punto di vista professionale, ma occorre disporre anche di una "**intelligenza emotiva**" che ci consenta di essere competenti anche da un punto di vista relazionale.

*“Si diventa ciò che si pensa.  
Il pensiero non è mai completo se non trova,  
espressione e limite nell'azione.  
È soltanto quando c'è perfetto accordo tra le due cose  
che c'è piena vita”.*

**Mahatma Gandhi**



*Udir non potti quello ch'a lor porse....*

*Dante Alighieri  
La Divina Commedia  
Inferno: 94-130*

*Parte Seconda*

**Competenze personali e sociali  
per migliorare la qualità di vita e del lavoro**

## II. Nota introduttiva

L'aziendalizzazione del Sistema Sanitario Nazionale, come di altre aziende, tende a migliorare l'efficacia del sistema, nella consapevolezza delle grandi difficoltà che un tale processo richiede. Il nucleo centrale del problema consiste nel fatto che "il prodotto offerto all'utente è direttamente proporzionale alla professionalità di tutti gli operatori"; ciò rende necessario un impegno prioritario delle amministrazioni nella formazione del personale, nell'implementazione delle competenze, nella precisa definizione dei ruoli e in tutto quanto occorre ad una gestione ottimale delle risorse umane. L'introduzione in sanità di metodologie di gestione aziendale sta rivoluzionando l'intero assetto organizzativo che comporta per il personale sanitario l'assunzione di un atteggiamento innovativo nei confronti del proprio operato, in ragione della necessità di raggiungere una migliore efficienza, in rapporto alle risorse disponibili. Bisogna **imparare un nuovo linguaggio**, management, leadership, empowerment, negoziazione, obiettivi, efficienza, efficacia, budget, controllo qualità.

## II.1 L'uomo contemporaneo

Prima di affrontare l'argomento delle competenze personali e sociali per migliorare la qualità della vita e del lavoro, mi soffermerei sulle caratteristiche che orientano il comportamento dell'uomo contemporaneo citando una frase di M. McLuhan:<sup>1</sup> “Allo stato attuale, dopo oltre un secolo d'impiego tecnologico dell'elettricità abbiamo esteso il nostro sistema nervoso centrale in un abbraccio globale...che abolisce tanto il tempo quanto lo spazio”. L'autore, esperto della comunicazione e del linguaggio, vuole rimarcare quanto il nostro pianeta alla luce dell'avanzamento tecnologico e scientifico sia ridotto a poco più di un “villaggio globale”. Attraverso i media, infatti, possiamo velocemente essere proiettati in un'altra parte del mondo ed osservare usi e costumi di un popolo a noi sconosciuto, rimanendo comodamente seduti sul divano. Ciò vale anche per il fattore tempo, pensiamo alla miriade di documenti inerenti le principali civiltà scomparse e gli stupendi effetti speciali che ci riportano indietro fino alla preistoria. Il concetto di McLuhan è stato ripreso ed esteso da illustri studiosi del comportamento umano e delle comunicazioni i quali ci rimandano che l'uomo contemporaneo può essere definito “*il nomade con il mouse*”. Nomade, perché oramai i confini sono diventati virtuali<sup>2</sup>, con il mouse, perché le conoscenze invecchiano molto velocemente e l'individuo necessita di un continuo aggiornamento. Ne risulta un individuo tecnologico ma ecologico,

consapevole della ricchezza del suo sapere e delle sue capacità di accesso alle opportunità che la cultura in cui è inserito gli offre. È, inoltre un individuo che coniuga soggettività a collettività, ciò sta a significare che fonde i suoi bisogni con quelli della comunità. È interessante analizzare quest'individuo nel mondo del lavoro. Riscontriamo che è un uomo autonomo ma al contempo riconosce l'importanza del gruppo, del team nel quale vive una realtà non obbligata ma orientata alla realizzazione di progetti attraverso i quali realizza se stesso. Se vogliamo fare degli esempi si potrebbe affermare che è un uomo che predilige:

- il leasing alla proprietà;
- la qualità alla quantità;
- la progettualità al guadagno ad ogni costo;

ma sopra ogni altra cosa è un soggetto che chiede:

- un ampio coinvolgimento nei piani di lavoro;
- opportunità di crescita professionale e personale.

A questo punto risulta legittimo chiedersi quali sono le capacità, le competenze del nomade con il mouse. Sintetizzando si può tranquillamente affermare che sono:

- sapersi orientare: conoscere le persone, l'organizzazione, il contesto, la mission aziendale, in cui si trova ad operare;
- agire una leadership flessibile: nel gruppo, nel quale ci riconosciamo, dobbiamo essere in grado di collaborare e di essere protagonisti a seconda delle esigenze e delle competenze; ciò vuol dire che il professionista si lascerà guidare in alcuni casi ma anche che eserciterà la leadership allorché ritengo che la mia

professionalità e le mie competenze siano utili per il raggiungimento di outcome;

- saper comunicare: trasmettere, condividere, partecipare, mettere in comune ovvero essere in grado di leggere tutti i segnali presenti nell'ambiente. Questo concetto implica altre due competenze: saper ascoltare e saper osservare.

Il neomadismo pertanto, è un modo di pensare gli altri e di pensarsi, un modello nel quale sono le relazioni e la comunicazione a coniugare il senso comune di individualità e collettività; un paradigma che risulta essere la chiave di interpretazione delle implicazioni sociali e psicologiche legate all'odierno mondo del lavoro.

## II.2 La valutazione a 360°

La formazione professionale, come la formazione continua intesa come adeguamento dei lavoratori, sta assumendo sempre più importanza strategica nel mondo produttivo. Essa viene incontro, da una parte, ai fabbisogni formativi espressi dalle aziende; dall'altra alle esigenze dei giovani di acquisire competenze e del lavoratore di mantenersi aggiornati ai continui cambiamenti del mercato.

Con l'evoluzione del concetto di valutazione all'interno delle aziende, anche quelli che erano i classici assetti dell'assessment e del development center stanno cambiando, infatti, dalla prospettiva veramente gestionale si passa inevitabilmente ad una dimensione decisamente legata alla formazione di project manager ed al self assessment. Lo scopo di questo nuovo orientamento si inserisce nell'attivazione di piani di azione personale che impegnano ciascuno a migliorare le proprie competenze aziendali rinforzando i relativi comportamenti. Al fine, pertanto, di ottenere quanto descritto sopra è necessario focalizzarsi sul proprio auto-sviluppo ed ancora prima possedere skill di auto-diagnosi e di confronto con feedback espresso da altri: componenti interni all'organizzazione ed esterni ad essa.

### L'auto-sviluppo

Imparare a valutarsi, valorizzare i propri punti forti e superare le proprie debolezze è possibile, allo stato attuale doveroso, se si è

consapevoli che la sanità italiana ha iniziato un percorso irreversibile di trasformazione oramai da diversi anni. Tale approccio risulterà più comprensibile se abbiamo presente che uno dei problemi classici della gestione del cambiamento è quello di dover affrontare contestualmente sia gli aspetti di gestione corrente che quelli di introduzione all'innovazione. In tale ottica, quindi, si parte dal presupposto che l'auto-sviluppo è uno sviluppo personale attraverso il quale l'individuo si assume la responsabilità fondamentale di decidere come formarsi e con quali mezzi. Qualunque sistema aziendale efficiente deve tenere conto della volontà del proprio personale di auto-valutarsi. Solo conoscendo i punti di forza si può arrivare a valorizzarli e nel contempo, solo conoscendo i punti di debolezza riuscire a superarli. Un sistema organizzativo che sceglie la strada del miglioramento della qualità deve prevedere un percorso per migliorare le capacità professionali del proprio teamwork, gestendo le situazioni difficili con successo e motivare alla collaborazione.

Tra gli obiettivi generali da perseguire, che portano a potenziare le proprie capacità e migliorare le performance, troviamo:

- ☛ intendere l'auto-sviluppo;
- ☛ la scoperta delle nostre risorse;
- ☛ la valutazione dei nostri punti forti e deboli;
- ☛ la piena responsabilità della gestione dei rapporti;
- ☛ l'auto-affermazione;
- ☛ pianificare la carriera;
- ☛ la redditività degli obiettivi di qualità.

Tra i diversi sistemi di feedback a 360°, sicuramente efficaci appaiono i qualitativi, creati appositamente per fotografare, analizzare e lavorare “sulle prassi comportamentali” di alcune specifiche competenze. Onde ottenere informazioni sulla propria e altrui performance si deve tenere conto sia del livello auto-percepito<sup>3</sup>, che dei vari livelli di eteropercezione.<sup>4</sup> Il check-up delle competenze può essere costruito riferendosi a modelli di competenze rispetto ai comportamenti che ciascuna organizzazione ritiene auspicabile e funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi. Tale flessibilità facilita la ricerca delle aree di competenza e la sua modifica in sintonia con le esigenze di cambiamento, anche repentino e/o imprevisto.

Vediamo in quale occasione si rivela utile la valutazione a 360°:

- ☛ fase pilota della progettazione di un percorso formativo;
- ☛ verificare la performance del singolo e dell'organizzazione;
- ☛ mappare le competenze all'interno dell'organizzazione;
- ☛ responsabilizzare le persone rispetto le proprie prestazioni;
- ☛ sviluppare la capacità di ricorrere ed utilizzare il meccanismo di feedback;
- ☛ avere a disposizione diagnosi comportamentali, sempre attuali e aggiornate, ma soprattutto condivise all'interno dell'organizzazione.

Se si volesse fare un elenco dei vantaggi apportati da questo metodo di valutazione nell'ambito di un sistema organizzativo (grande o piccolo che sia) si potrebbe affermare che:

- ☛ permette all'organizzazione di tradurre gli indicatori comportamentali delle competenze in parametri di valutazione delle performance;
- ☛ sviluppa senso di responsabilità;
- ☛ consente di monitorare le risorse;
- ☛ consente la costruzione di piani di azione e di sviluppo personalizzati;
- ☛ favorisce la crescita individuale;
- ☛ consente al singolo di migliorare il contatto con la realtà organizzativa entro la quale si muove;
- ☛ innalza il valore per l'organizzazione in termini di vantaggio competitivo;
- ☛ aiuta a diffondere e rinforzare la cultura organizzativa.

#### Check-up delle aree delle competenze

1. area gestionale: leadership, persuasione ed influenza;
2. area relazionale: orientamento alle persone, **intelligenza emotiva** e sociale;
3. area intellettuale: orientamento all'azione, attenzione alla qualità;
4. area operativa: decisione, pianificazione; capacità d'analisi e di problem solving.
5. area emotiva: resistenza allo stress.

Nello svolgimento del proprio lavoro, le persone si confrontano, creano alleanze oppure entrano in conflitto per questioni quasi

esclusivamente legate al comportamento umano. In tale situazione di difficoltà le prestazioni del personale calano poiché lavorano male e fanno lavorare male anche gli altri componenti del gruppo. Capire i meccanismi che si innescano in tali situazioni è compito di tutti. Bisogna conoscere le motivazioni di fondo per poter stabilire il giusto ambiente di collaborazione ma ancora più bisogna saper gestire le “pressioni” lavorative, per trasformarle in opportunità di crescita e di sviluppo individuale e professionale. Quali aree, allora, indagare e poi affrontare?: si passa dal comportamento umano sul lavoro e la comunicazione ecologica, al dirigere le persone e l’assegnazione dei compiti, al formulare, guidare e consigliare, all’incoraggiamento allo sviluppo personale, all’attenzione che esiste tra motivazione e probabilità di successo, al gestire ma ancora prima prevenire conflitti e frustrazioni, al riformulare le prospettive e indagare le risposte adeguate nonché all’evoluzione del comportamento di una situazione conflittuale.

## II.3 Empowerment

*Il verbo inglese em-power in psicologia ha il significato di dare a una persona la sensazione di avere il controllo su ciò che accade, per stimolarla a operare i cambiamenti necessari vincendo resistenze interiori ed esterne. Per divenire empowered, cioè per acquisire questo potere, occorre andare alla radice dei nostri desideri, sviluppando la capacità immaginare le situazioni che vorremmo realizzare e agendo di conseguenza.*

Generalmente una difficoltà, un evento gravoso, può suscitare diversi stati d'animo prevalentemente di natura negativa come ansia, inquietudine, paura, dolore. Tutto ciò ci può far entrare in crisi. L'etimologia della parola crisi deriva dal greco e significa decidere, guidare; pertanto "crisi" significa opportunità per scegliere, vale a dire occasione per cambiare possibilmente in meglio. Il concetto di crisi è strettamente collegato con un altro concetto che è quello di *empowerment*. *Empowerment* è un termine di origine inglese che deriva dal verbo em-power, tradotto in italiano col significato di dare potere o mettere in grado di agire. In altri termini significa dare a una persona, o a un gruppo, la sensazione di avere un controllo su quello che accade, per stimolarla a mettere in pratica i cambiamenti che ritiene necessario, vincendo ogni resistenza, interna ed esterna. Questo concetto, è stato usato per la prima volta dagli psicologi statunitensi negli anni sessanta-settanta per indicare gli interventi psicologici

all'interno di strutture socio-sanitarie. Tali interventi erano rivolti al recupero di persone affette da disturbi psicologici e che vivevano in situazioni precarie e di forte disagio. Ben presto gli psicologi tentarono di superare i conflitti dell'igiene mentale per orientare il loro interesse di studio e di applicazione in altri contesti sociali; per questo motivo avviarono gruppi di auto-aiuto nei quartieri più malfamati delle città per aiutare le famiglie disagiate, per ridurre i fenomeni di razzismo e favorire la valorizzazione del pluralismo. Iniziarono dunque a interessarsi delle comunità (intese come rete di relazione tra gli individui di uno stesso sistema sociale) in senso più ampio con l'obiettivo di creare comunità sane che avrebbero dovuto sviluppare e sostenere persone sane. Dobbiamo arrivare agli inizi degli anni ottanta per trovare le prime sistematiche definizioni del concetto di *empowerment*. Da ricerche condotte in quegli anni si notava che la partecipazione attiva a organizzazioni e associazioni facilitava la consapevolezza e aumentava l'auto-percezione di competenze, in altri termini il confronto e la discussione con gli altri incoraggiava l'attivazione di comportamenti e azioni altrimenti sconosciuti. Generalmente oggi gli esperti del settore concordano sul fatto che l'empowerment è un processo individuale e organizzativo (che cioè coinvolge tutti i sistemi con una struttura e regole come la società e gli ambienti di lavoro) per mezzo del quale le persone, a partire da situazioni di svantaggio reale o percepito come tale, possono rafforzare la propria capacità di scelta, di auto-determinazione, sviluppando un sentimento legato alla percezione del proprio valore. Scoprono di avere controllo sulle situazioni favorendo lo sviluppo

della propria autostima, del senso di auto-efficacia, riducendo in tal modo i sentimenti di impotenza, sfiducia, paura, ansietà e alienazione. In seguito a numerosi studi e ricerche svolte in molti paesi, negli ultimi anni sono state sviluppate alcune strategie per favorire la formazione di gruppi che operino in modo efficace e integrato, in un clima che permetta la valorizzazione di ogni componente del gruppo, sviluppando il senso di appartenenza oltre che di condivisione degli obiettivi (attraverso la partecipazione alle implicazioni emotive, il confronto delle opinioni, l'ascolto e la comunicazione, l'aiuto reciproco) con la possibilità di attivarsi per raggiungerli. Sul finire degli anni ottanta gli psicologi si rendono sempre più conto che il benessere delle persone dipende anche dalle condizioni in cui lavorano, e quindi che anche aziende possono diventare luoghi in cui è possibile promuovere la salute psicofisica. L'attenzione alla prevenzione e l'interesse per le persone più deboli, porta gli psicologi ad interessarsi di tematiche quali le conseguenze psicologiche della disoccupazione, la prevenzione di malattie e incidenti sul lavoro, la disoccupazione e le malattie mentali, l'inserimento e l'uscita dal mondo del lavoro. Stiamo assistendo ad importanti cambiamenti. La vecchia organizzazione tayloristica (lavoro e catena di montaggio) non è più adatta a rispondere al mutato contesto socio-economico mondiale. È in crisi anche il modello fordiano che prevedeva la fabbricazione in massa dei prodotti. In questo scenario, negli anni novanta, si avvia il processo di *empowerment* all'interno delle organizzazioni. Oggi questo sembra essere uno dei pochi strumenti in grado di produrre cambiamenti organizzativi e personali per mezzo

dell'ottimizzazione delle risorse disponibili in grado di fornire delle risposte adeguate. Le persone diventano importanti non solo come consumatori sempre più esigenti, ma anche come lavoratori. Questo impone alle aziende maggiore valorizzazione e coinvolgimento delle risorse umane. Alle persone nelle aziende è richiesto di essere più: creativi, flessibili, di cooperare, di assumersi, maggiore responsabilità individuali. Le organizzazioni diventano sempre più snelle con meno livelli gerarchici. Per raggiungere gli obiettivi hanno bisogno di “persone molto preparate, con continui corsi di formazione/aggiornamento, e con la necessità di avere persone coinvolte emotivamente”. In conclusione, per parafrasare un'affermazione di Massimo Buscagliene (docente di Psicologia della Formazione, Università di Padova), per avviare il processo di *empowerment* e di sviluppo delle persone bisogna andare alla radice dei nostri desideri, che sono gli indicatori primari delle nostre potenzialità addormentate, nascoste o dimenticate. Pertanto per divenire *empowered* occorre sviluppare la capacità di immaginare le situazioni che vorremmo realizzare e di ripensare alla realtà che viviamo.

*“Io posso  
Tu puoi  
Lei può  
Noi possiamo  
Voi potete  
Tutte e tutti possono”.*

Anonimo.

### II.3.1 Self-Empowerment

Si tratta di una filosofia individualistica, rivolta cioè innanzitutto alla persona, e alla sua possibilità di raggiungere una condizione esistenziale cognitiva e affettiva caratterizzata da una serie di capacità, cosiddette di auto-efficacia, ma ha ripercussioni anche sul versante relazionale e organizzativo in genere. Viene intesa, prima ancora che come status di vita, non permanente, ma da conquistare e mantenere, nel significato di ideologia portatrice di valori quali la proattività, il senso di responsabilità, la cooperazione, e ancor come processo, ovvero passaggio da una situazione di sfiducia e impotenza nei riguardi della vita e delle occasioni di impiego che quotidianamente ci troviamo ad affrontare, a una sorta di ristrutturazione di se stessi e del proprio rapporto con il prossimo. Ma che cos'è propriamente il self-empowerment come fare per essere considerati soggetti empowered? Il senso di auto-efficacia consiste nella capacità di sentirsi gli eventi sotto controllo e interagire con successo rispetto ad essi, concentrandosi sulla soluzione dei problemi piuttosto che sulla loro natura, di percepire le difficoltà come sfide e porsi davanti obiettivi stimolanti da perseguire e coltivare, la progettualità, il potere di scelta, la visione positiva delle cose, etc. Diverse sono le "fonti" su cui occorre lavorare per sviluppare il self-empowerment, nonché i pensieri, le emozioni e i comportamenti che ne derivano, perché diversi sono gli elementi che contribuiscono ad aumentarlo: la storia

personale, la cultura del contesto, l'esperienza diretta e quella vissuta attraverso il confronto con gli altri, il monitoraggio del proprio stato psico-fisico (bio-feedback), il dialogo interno, auto-regolazione. Diversi sono anche i livelli di applicazione di una teoria del genere: il giudizio di capacità su se stessi può, infatti, essere esteso a un gruppo, a un'organizzazione, a una comunità. Simili concetti, trovano riscontro pratico anche all'interno delle realtà aziendali, di qualsivoglia tipo e dimensione, dove possono essere sistematizzati e resi praticabili attraverso l'impiego di strumenti che aumentano di validità, se usati in modo sequenziale. Un esempio fra tutti, già ampiamente sperimentato, il cosiddetto **Bilancio di competenze**: si tratta di un percorso formativo a tappe, cui si aderisce volontariamente, basato su una relazione di aiuto tra consulente e cliente e finalizzato a dare consapevolezza e valore alle competenze della persona, nonché definisce un progetto di sviluppo professionale che può andare dalla conferma dell'attuale ruolo professionale con miglioramento delle prestazioni attraverso un intervento formativo, o miglioramento del benessere attraverso azioni specifiche, all'assunzione delle responsabilità di un servizio ancora alla conciliazione del ruolo professionale con progetti di natura personale.

## II.4 Coping

Il concetto di coping che può essere tradotto come “fronteggiamento”, “gestione attiva”, “risposta efficace”, “capacità di risolvere i problemi”, indica l’insieme di strategie mentali e comportamentali che sono messe in atto per fronteggiare una certa situazione. La capacità reattiva dell’individuo ai vari stimoli provenienti dall’ambiente determina l’influenza che ha questo sull’individuo. Quanto meno siamo capaci di affrontare adeguatamente le situazioni che incontriamo, maggiore sarà la nostra dipendenza da esse. Il grado di reattività dipende, infatti, dal coinvolgimento con i fattori esterni e cambierà in relazione al tipo di stimolazione che si riceve: alcuni stimoli ci portano ad essere più svegli, altri non ci colpiscono o non ci interessano affatto. Tale capacità di un individuo è molto elastica e variabile e quindi non possiamo affermare che esistono soggetti totalmente passivi e rassegnati, ed altri attivi e anti-conformisti. È utile sapere, che tutti abbiamo la possibilità di migliorare la capacità reattiva. Tutti possiamo sviluppare le proprie abilità di coping. Il concetto di coping è stato creato nell’ambito della psicologia negli anni sessanta, dallo scienziato americano Lazarus, professore emerito alla Berkley University, che lo ha studiato come un processo strettamente collegato allo stress.

La capacità di coping si riferisce non soltanto alla risoluzione pratica dei problemi, ma anche alla gestione delle proprie *emozioni* e dello stress derivati dal contatto con i problemi. Questi due aspetti sono

ugualmente importanti ed entrambi possono essere sviluppati: a che servirebbe avere l'abilità di risolvere concretamente un problema se, al contempo, non fosse presente una buona capacità di gestire le emozioni scatenate? È come se, ad esempio, una persona trovasse la soluzione per una sua difficoltà economica ma poi diventasse insonne: il problema concreto è stato risolto, tuttavia lo stato emozionale di ansietà permane. Oppure, la persona riesce ad affrontare serenamente una difficoltà, ma è priva di abilità pratiche che le permettano di liberarsi del problema. Di conseguenza, è necessario sviluppare sia l'abilità di gestire in modo pratico il problema, sia l'abilità di gestire le emozioni che ne derivano. Ne consegue che il coping è una strategia fondamentale per il raggiungimento del benessere e presuppone un'attivazione comportamentale dell'individuo, che lo renda protagonista della situazione e non soggetto passivo. Ma, alla fine, lo stato di benessere è ciò che determina una migliore risposta di coping o, invece, è questa ultima che conduce l'individuo allo stare meglio? Le persone che si sentono equilibrate e felici, avranno maggiori capacità di attivare le proprie strategie? O, al contrario, quelle che hanno risposte efficaci avranno più probabilità di sentirsi bene? Crediamo che queste siano domande complementari perché tutte e due sono valide; è una specie di reazione a catena nella quale i due sensi di direzione dovrebbero essere sufficientemente sviluppati. Un soggetto con un elevato livello di reattività riesce ad avere un migliore adattamento alla realtà e dunque, a risolvere più velocemente i problemi. La stessa logica vale nel senso contrario, ossia gli individui che si sentono bene emotivamente e fisicamente, sono più

disposti e spinti ad affrontare positivamente le situazioni problematiche: cercano di superarle o di ridurne i possibili svantaggi. I meccanismi individuali di adattamento si realizzano sia alla capacità di attivare le risorse interne preesistenti, che a quella di adottarne nuove ossia alla possibilità di imparare e allargare il proprio “repertorio di strategie”. In questa direzione si inserisce il concetto di empowerment, capacità individuale di praticare e rendere operative le proprie risorse individuali, che contribuisce al percorso individuale verso il benessere. Il coping e l’empowerment sono determinanti rispettivamente da due fattori: il primo dalle caratteristiche ed il secondo dal contesto sociale. Entrambi i fattori favoriscono l’incremento e la gestione delle risorse personali, promovendo, così, un miglioramento della propria condizione ed un positivo coinvolgimento sociale. Grazie a tale percorso, si arriva a quello che è per noi il concetto di benessere personale, dove l’individuo è partecipe della realtà nella quale vive. Ecco, quindi, che lo stato di benessere è raggiungibile in realtà attraverso un equilibrio tra le volontà delle persone e la possibilità di realizzarle in sintonia con il contesto in cui vive, potenziando, quindi, le sue risorse interne e quelle disponibili nell’ambiente.

## II.4.1 Il coping nelle organizzazioni

Il termine “coping” è nato negli anni ‘40 negli Stati Uniti e si riferisce ai meccanismi e ai processi mentali messi in atto dall’individuo come risposta adattativa, per ridurre lo stress derivato da una situazione minacciosa. (Lazarus e Opton, 1966) Ma in cosa consiste il coping organizzativo? Il coping è uno dei concetti centrali dell’approccio psicologico allo studio dello stress in generale e di quello organizzativo in particolare. Nelle capacità di adattamento insite nelle potenzialità di coping, vengono prese in considerazione le principali possibilità che un individuo ha di gestire una situazione di stress, in modo tale che la qualità del suo rapporto con l’ambiente organizzativo e con il suo lavoro migliorino. Per attuare una **strategia di coping**, prima di tutto, l’individuo deve rendersi conto dell’esistenza di un’impasse sia di tipo emozionale, sia di tipo conoscitiva. Il problema, a questo punto, deve essere contestualizzato per poter essere risolto in termini di ristrutturazione soggettiva, emozionale e cognitiva. In questo senso, l’individuo sarà in grado di padroneggiare la situazione, di essere attivo nei confronti della realtà, di essere protagonista e competente. È importante che all’interno dell’organizzazione, gli individui siano in grado di attuare diverse strategie di coping per evitare disfunzioni organizzative che penalizzino l’azienda e i lavoratori.

Come fare?

## **All'interno dell'organizzazione**

### **Risorse personali:**

- ☛ apprendere e sviluppare diverse strategie che ci aiutino nel lavoro, come programmare le diverse attività, stabilendo delle priorità, suddividere un compito in più fasi, alternare i compiti e assumere un atteggiamento di fiducia nelle proprie capacità.

### **Risorse Organizzative:**

- ☛ sostenere un servizio di counseling;
- ☛ mantenere un buon clima organizzativo e una buona comunicazione interna;
- ☛ ammettere i propri errori;

## **All'esterno dell'organizzazione**

### **Risorse interpersonali:**

- ☛ cercare di avere una vita extralavorativa soddisfacente

Utili suggerimenti pratici sulle diverse strategie di coping ci vengono dati da Kyriacou (1980) e da Dunham (1984):

- ☛ mantenere un controllo attivo sul problema;
- ☛ non drammatizzare il problema;
- ☛ rilassarsi;
- ☛ considerare il problema da diverse prospettive;
- ☛ avere fiducia in se stessi;
- ☛ non rimandare il problema;
- ☛ l'importanza dell'umorismo;
- ☛ ammettere i propri limiti.

Per Dunham è importante rendersi conto che **non sempre si può essere preparati** e in grado di fronteggiare la situazione e ciò non significa necessariamente che si sia incompetenti. Inoltre, bisogna rendersi conto dell'esistenza di un certo grado di stress personale, senza per questo considerarsi più deboli. In generale, dalla letteratura sul tema, si evince che la caratteristica personale che maggiormente aiuta a fronteggiare le situazioni probabilmente è la **creatività**. Infatti, sola una disponibilità al possibile, a considerare il problema da più punti di vista e quel tanto di inventiva ci consentirà di risolvere questo stato di incertezza. Come conclusione riporto una frase tratta dal libro, *il saggio è senza idee* di Francois Julien: "...la formula della saggezza si concepisce come una **variazione**. Solo essa, infatti, permette di considerare in modo indifferente questo o quell'altro aspetto..., la variazione continua a schiudere il punto di vista e lo mantiene aperto: al tempo stesso, è solo continuando a variare l'angolo visivo, ritornandoci sempre sopra che si può "realizzare" (...)" (pag.194)

## II.5 Il principio di Peter

In uno studio su dirigenti che un tempo avevano avuto successo ma poi fallirono, la maggior parte dei soggetti era tecnicamente brillante ma una volta però raggiunte le posizioni più prestigiose il loro talento pratico risultò insufficiente.<sup>5</sup> Questa è la dimostrazione del principio di Peter<sup>6</sup>, secondo il quale le persone in possesso dei soli talenti tecnici, vengono promosse fino ad arrivare ad un livello in cui il mix delle loro abilità risulta carente e decreta la loro incompetenza. Tale principio spiega molto bene quanto, tali individui, in possesso delle abilità tecniche ed expertise arrivati ad un livello di organizzazione dove la maggior parte dei compiti hanno a che fare con la gestione delle risorse umane, dimostrano la loro inettitudine sul piano delle relazioni interpersonali ed influenzano negativamente l'organizzazione del sistema fino a collezionare clamorose sconfitte. Sempre secondo gli autori citati, (che potete trovare nella sezione "note"), e non solo, **il mondo è disseminato da pessimi dirigenti**, l'errore sta nel dare per scontato che chi è in possesso di una particolare expertise ha necessariamente attitudine per la leadership. Mai come adesso gli esperti della moderna organizzazione del lavoro<sup>7</sup> sostengono la relazione causale tra il possesso di alcune caratteristiche individuali e le prestazioni lavorative di successo, come del resto risulta evidente lo spostamento di interesse dai compiti ai comportamenti intesi come dimensioni osservabili e misurabili. Mai come adesso vale il detto "gli scienziati eccezionali stanno nel

laboratorio non negli uffici”. Responsabili e Direttori Generali di Aziende in cui si applica un orientamento “illuminato” e che sanno quanto vale l’individuo eccellente hanno implementato l’istituzione dei due indirizzi di carriera (leader della prestazione, leader gestionali), nella consapevolezza che alcune persone sanno essere dei tecnici eccellenti e amano il proprio lavoro, ma detestano la carriera manageriale e sarebbero dei manager terribili. In questo modo gli viene risparmiato il fallimento prospettato dal principio di Peter, mantenendoli su un percorso di gratificazione e carriera tecnica. Alcuni dei più comuni (e costosi) punti deboli emersi da uno studio effettuato su alti dirigenti che coprivano cariche che spaziavano dal capo dipartimento al direttore generale, effettuato da R. E. Kaplan<sup>8</sup> rivelano individui con:

- *ambizione cieca*, l’individuo che ne soffre deve a tutti i costi averla vinta o comunque sembrare sempre dalla parte della ragione. È un individuo che compete invece di cooperare e ostenta in modo esagerato il proprio valore e talento. Generalmente si presenta vanaglorioso, arrogante, irritante e divide le persone lavorando con lui in due categorie (amiche o nemiche) senza tenere conto delle varianti comprese tra i due poli;
- *obiettivi poco realistici*, il dirigente con questo punto debole stabilisce sia per il gruppo di lavoro che per l’organizzazione che gestisce obiettivi esageratamente ambiziosi e irraggiungibili. Presenta una carenza nello stimare in modo realistico ciò che occorre per i processi lavorativi;

- *lotta implacabile*, questo dirigente lavora senza tregua e in modo compulsivo a spese di tutto il mondo che lo circonda. Ovviamente tende a svuotarsi, è preda facile della stanchezza ed esaurimento;
- *pressione sugli altri*, questo individuo esercita una pressione esagerata sugli altri componenti del gruppo portandoli allo sfinimento. Può sembrare che deleghi ma in realtà gestisce nei minimi particolari il lavoro di tutti. È palesemente insensibile al costo che tutto ciò comporta dal punto di vista emotivo per gli altri;
- *sete di potere*, è un dirigente che mira al potere per soddisfare esclusivamente i propri interessi anziché quelli dell'organizzazione conseguentemente dà spazio ai propri obiettivi invece che a quelli della mission aziendale, sfruttando spudoratamente gli altri;
- *insaziabile necessità di riconoscimento*, si tratta di un individuo successo-dipendente e si prende tutto il merito a scapito degli altri. In caso di fallimento scarica la colpa dei propri errori sui componenti del gruppo e riparte immediatamente alla ricerca della successiva vittoria;
- *preoccupazione per le apparenze*, questo individuo mostra un comportamento che “appaia” positivo a tutti i costi, si riconosce perché eccessivamente interessato alla propria immagine pubblica;

- *bisogno di apparire perfetto*, è un individuo che rifiuta le critiche, reagisce ad esse con rabbia (anche quando si rivelano reali) ed incolpa gli altri dei suoi errori e fallimenti.

La job analysis di tali personaggi denota una grossolana carenza delle competenze e degli atteggiamenti legati al ruolo da ricoprire. Una imperdonabile mancanza di abilità necessarie per trasformare ogni gruppo di persone in una squadra vincente.

Daniel Goleman, in un suo intervento, alla recensione della Harvard Business Review, ricorda come si può essere leader di successo senza IE se si è molto fortunati **ma per essere leader nel tempo occorre qualcosa in più del quoziente intellettivo alto**. La buona notizia è che l'IE può essere imparata e migliorata ad ogni età. Dati, infatti, confermano che in media l'intelligenza emotiva (IE) cresce al crescere dell'età. Le competenze legate all'IE non necessariamente si imparano con l'esperienza. I leader che vogliono migliorare la loro IE possono farlo con il giusto supporto: partendo da un reale assesment delle loro competenze, mettendo a punto un piano di miglioramento in ambito lavorativo e individuando una persona, coach, con la quale confrontarsi. È quindi evidente, prosegue Goleman, che non ci sono scorciatoie nella gestione delle risorse umane e una delle strade da percorrere è proprio quella dell'IE. Non spaventiamoci del termine "intelligenza" o di modelli più o meno complessi di EQ (quoziente emotivo) e cerchiamo di iniziare a sperimentare l'IE anche sul posto di lavoro.

*Parte terza*

**Alla ricerca di un'organizzazione al passo con i tempi**

### III. Nota introduttiva

Nel capitolo che segue, si analizzeranno inizialmente quali sono le prospettive future per la struttura organizzativa, cercando di capire verso quale organizzazione ci stiamo dirigendo. L'organizzazione sembra diventare sempre più intelligente e sempre più adatta a pratiche di Knowledge Management. Si darà un suggerimento per quanto riguarda la filosofia aziendale da seguire per svolgere pratiche di Knowledge Management e di Learning Organization. In un ambiente definito da molti "iperturbolento", la soluzione ottimale potrebbe essere un'impresa adattiva organizzata come un "organismo biologico". In cui il fattore più rilevante non è tanto la tecnologia, quanto il fattore umano. O meglio le risorse umane che sono le maggiori depositarie di conoscenza, la quale risulta indispensabile per competere su un mercato globale come quello attuale. Il Knowledge Management per essere realizzato con successo necessita di un'organizzazione che presenti al suo interno un sistema sociale in grado di creare un clima di fiducia reciproca, stima, rispetto tra i lavoratori. L'organizzazione va assumendo, dunque, una nuova struttura, ricca di innovazioni. Negli ultimi anni si è verificata la scoperta dell'efficacia, in alcuni casi, di un'organizzazione snella, piatta, alla giapponese. Un'ulteriore innovazione organizzativa si ha con l'organizzazione ipertestuale che si fonda sui punti di forza della burocrazia e della task force. Comunque, a prescindere dal modello organizzativo adottato, un'azienda che decide di sviluppare pratiche di

Knowledge Management, deve adottare senz'altro una filosofia aziendale fondata sulla Learning Organization. In altre parole, ogni struttura organizzativa dovrebbe essere impostata in modo tale da favorire e promuovere "apprendimento continuo al suo interno". L'organizzazione, dunque, diviene un sistema cognitivo, nel quale si incoraggia l'apprendimento permanente e la generazione di conoscenza nell'organizzazione là dove essa è necessaria e dove la si traduce rapidamente in cambiamenti nel modo di agire sia all'interno sia all'esterno.

*“Non sono le specie più forti quelle che sopravvivono  
e nemmeno quelle più intelligenti,  
ma quelle maggiormente in grado di rispondere al cambiamento”*

C. Darwin

### III.1 L'organizzazione del ventunesimo secolo

Le imprese, oggi, si trovano ad operare in un ambiente oramai definito da molti “iperturbolento”, in cui la dispersione geografica si accompagna alla globalizzazione dei mercati, e la crescente intensità di competenze nei prodotti/servizi associata alla maggiore sofisticazione della clientela, all'enorme disponibilità e pressione delle conoscenze messe a disposizione dalle tecnologie. In tale ambiente competitivo la creazione e diffusione di conoscenze all'interno delle imprese e tra organizzazioni diverse, coniugata alla capacità di trasferirle in attività che producono valore all'impresa, in nuovi prodotti e servizi, è considerata la fonte principale del vantaggio competitivo.<sup>1</sup> Occorre quindi cominciare con il chiedersi dove si sviluppano le conoscenze e chi ne dispone. Alla base di tutto bisogna creare un ambiente che incoraggi il personale a “donare” il proprio sapere e strutturare un'organizzazione efficiente che dovrà basarsi su persone fortemente motivate ad apprendere ed altre disponibili a trasferire le proprie conoscenze. Compito non facile né automatico.<sup>2</sup> Le aziende sono oggi entità complesse oramai rappresentabili più attraverso la metamorfosi dell'organismo biologico che mediante gli approcci tradizionali. Uno degli attributi chiave dei sistemi viventi per la sopravvivenza nell'ambiente è, come noto, la capacità di adattamento. L'azienda deve essere considerata come un sistema vivente. Procedure e processi, operazioni concrete e attività di miglioramento, azioni standardizzate e processi imprenditoriali

strategici coesistono all'interno di una struttura sociale, trovando forme anche molto complesse di sincronia e di interconnessioni, modi creativi di funzionamento, in un continuo interscambio di feedback.

Il pensare all'azienda come ad un sistema sociale complesso e vivente comporta alcune conseguenze importanti:<sup>3</sup>

1. in tal modo l'azienda è vista come un'entità autonoma. Crea da se stessa la propria autonomia, attraverso dei processi di tipo sociale;
2. l'azienda vivente si auto-organizza. Essa è un organismo teso alla propria sopravvivenza, che difende se stesso dagli attacchi esterni, che cerca nutrimento in termini di profitto o di quote di mercato. In pratica, si auto-organizza con processi analoghi a quelli dell'ameba, del pesce, del primate o dell'animale predatore che si adatta all'ambiente esterno e che cerca la propria sopravvivenza;
3. in quanto essere vivente, l'azienda ha un'evoluzione. È probabile che l'azienda si evolva, analogamente a tutti gli esseri viventi, attraverso la ripetuta selezione dei comportamenti più adatti alla sopravvivenza. Da un punto manageriale, allora, la domanda cruciale consiste nel chiedere se la selezione in atto dei comportamenti premiati stia conducendo alla formazione di un'azienda flessibile, autonoma e intelligente.

Nell'azienda adattiva il cambiamento non è più, dunque, un evento discreto che coinvolge massicciamente tutta l'organizzazione attraverso faticosi percorsi di "change management", ma una pratica continua, una variabile connaturata in ogni decisione presa e

nell'azione da questa scaturita. Le doti principali di quest'azienda è quella di saper agire come un organismo unico, ben strutturato nei ruoli, con una rete di trasferimento delle conoscenze che pervade tutta l'organizzazione. A tal riguardo, interessante è il contributo di G. B. Davis<sup>4</sup> che identifica il Sistema Informativo Naturale dell'azienda come il sistema nervoso di un organismo ben coeso. Davis ha sapientemente distinto il Sistema Informativo Naturale (centrato sugli uomini e sui processi), da quello Automatizzato, che ne costituisce per così dire la “protesi” tecnologica e che come tale è, o meglio dovrebbe essere, a servizio del primo. Dunque quello che conta maggiormente nell'organizzazione del ventunesimo secolo non sarà tanto la tecnologia, quanto il fatto che tutti i suoi membri si sentono disposti a condividere con gli altri il loro sapere, la loro personalissima porzione di cose apprese, solo in tal modo sarà possibile parlare veramente di Knowledge Management.<sup>5</sup> Purtroppo, però, come sottolinea T. H. Devenport:<sup>6</sup> “Ancora nella maggior parte delle aziende molti manager pensano che una volta che è stata messa in campo l'idonea tecnologia, l'appropriato comportamento di condivisione delle informazioni seguirà da solo”. Considerare la conoscenza come nuovo fattore di produzione accanto ai tradizionali capitali e lavoro pone problematiche del tutto nuove non solo ai sistemi informativi ma a tutte le funzioni del corpo aziendale. Ben poco, come di consueto, può fare l'informatica da sola per traghettare le imprese verso il nuovo. I fattori chiave dell'*impresa adattiva*, sono dunque le capacità di fondere competenze legate al business specifico dell'azienda con competenze legate agli schemi di processo, agli stili cooperativi (cosa

si fa, come si fa e come il gruppo interagisce all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno) e ai modi con cui si tratta la conoscenza.

Jeremy Rifkin l'economista presidente della Fondazione degli scenari economici della Casa Bianca, autore di testi considerati importanti, così conclude il più importante dei suoi best seller:

*“Ci stiamo affacciando in una nuova era di mercati globali e produzioni automatizzate, il traguardo della società senza lavoro è oramai in vista. Esso potrà rappresentare un porto sicuro o un terribile abisso e ciò dipenderà da come la società si sarà preparata. La fine del lavoro potrà pronunciare la sentenza di morte della nostra civiltà o dare il segnale di partenza di una grande trasformazione sociale, di una rinascita dello spirito umano. Tutto dipenderà da come sapremo pensare. Il futuro è nelle nostre mani”.*

### III.2 L'organizzazione e Knowledge Management

Parlare di Knowledge Management (KM) vuol dire principalmente rispondere alla domanda: “quale tipo di organizzazione è più adatta per creare un campo differenziale?”.<sup>7</sup> Per una azienda è oramai impossibile fare previsioni di cosa succederà, visto il mercato attuale frammentato... oltretutto le dimensioni ed il passato di un'azienda non conta più per avere successo. Oramai conta ciò che un'azienda saprà fare in futuro, affrontando ogni nuova sfida ripartendo da zero senza “crediti”. La catena del valore si è talmente ridistribuita, che in molti casi non c'è più distinzione tra azienda e cliente, tanto che risulterebbe assai difficile individuare di chi è la responsabilità se qualcosa nella catena non funziona. Quando molteplici attori sono coinvolti in un processo, e magari si sovrappongono, è indispensabile entrare nella logica della condivisione delle conoscenze e della collaborazione. La strada giusta da intraprendere per creare *Vantaggio Competitivo* attraverso il KM è, dunque, **di strutturare un'organizzazione in grado di far condividere le conoscenze superando qualsiasi resistenza individuale attraverso sistemi sociali che generino un clima di fiducia reciproco, stima e rispetto tra i lavoratori.** L'organizzazione secondo G. Venturi<sup>8</sup> (amm.re delegato Albacom) “è solo uno strumento, un contenitore per le competenze e come tale deve cambiare e modellarsi in base alle necessità del momento”. Si diffonde l'idea di un'azienda caratterizzata da una reale ed assoluta

flessibilità organizzativa. A questo punto si comprende come non possono esistere ricette banali ed universali, che vadano bene per ogni occasione e per ogni azienda. L'unica cosa che si può fare è rilevare dei punti cardine che un'organizzazione deve rispettare:<sup>9</sup>

- ☛ sviluppare strategie che permettano di rispondere alle principali domande da porsi: chi siamo, cosa sappiamo e come possiamo differenziarci dagli altri;
- ☛ organizzarsi sulle necessità dei clienti attraverso la condivisione delle informazioni (cosa possiedo che lo interessa, per quale motivo in particolare);
- ☛ utilizzare il capitale che i clienti stessi costituiscono per costruire il proprio “campo differenziale”;
- ☛ Mettere in stretto rapporto conoscenza e tecnologia, utilizzando la tecnologia per mettere in contatto le persone, piuttosto per raccogliere dati, informazioni e idee;
- ☛ Instaurare un nuovo contatto psicologico con le persone e creare dei piani strategici per il capitale intellettuale, con particolare attenzione ad incrementare la produttività degli operatori della conoscenza;
- ☛ imparare ad apprendere, comprendendo che la conoscenza è parte di ciò che si fa, che rappresenta un valore che viene creato, anche se al momento non c'è e che un progetto non finisce sino a quando si è appreso cosa si è imparato.

Infine, per produrre conoscenza occorre dividerla ed avere il desiderio di farlo.

Con il KM si è creata un'opportunità per ripensare profondamente il ruolo dell'organizzazione. Gli ingredienti di questa innovazione sono:

- ☛ *il superamento dell'illusione strutturale, la rete e la matrice nascosta*: Ragionare per attività porta inevitabilmente a pensare all'impresa come un sistema ordinato di azioni, le cui raffigurazioni possibili vanno dall'organigramma ai diagrammi di flusso. All'opposto, ragionare per conoscenze/competenze impone il superamento dell'illusione strutturale. Questo porta a tracciare un'organizzazione diversa, una sorta di rete, di matrice nascosta dietro alle regole del funzionamento ordinato delle attività;
- ☛ *la nascita dell'organizzazione on-demand*: la conoscenza si sposta on-demand, ovvero tende a spostarsi sulla base di una domanda di conoscenza alla ricerca di un'offerta di conoscenza. In secondo luogo, la conoscenza tende a spostarsi orizzontalmente, piuttosto che lungo canali verticali. La natura dell'organizzazione si sdoppia. Da un lato, le modalità tradizionali di organizzazione consentono di consolidare le conoscenze "universalmente" utili al sistema e a quelle più routinizzabili. Dall'altro, le persone devono sforzarsi a cercare nel sistema le risorse di sapere loro necessarie per effettuare processi decisionali complessi. In questo secondo sforzo, l'organizzazione può semplicemente ricoprire un ruolo di legittimatore istituzionale di conoscenza o di facilitatore delle relazioni, ma non è in grado di prevedere la direzione dei flussi

di domanda, né la qualità sostanziale degli schemi di trasferimento;

☛ *la centralità del capitale sociale dell'organizzazione:* Con il KM un problema complesso è quello di gestire efficacemente la conoscenza tacita, scarsamente misurabile nelle sue performance applicative, a fronte di un problema ambiguo. Secondo la teoria della conoscenza, il trasferimento richiederebbe: fiducia tra le parti, incontro causale tra le parti dello scambio, linguaggio se non condiviso, almeno mutuamente accessibile, motivazione allo scambio per entrambe le parti in causa. Tutte queste condizioni possono essere più facilmente realizzate se l'organizzazione è dotata di un sistema sociale stabile e forte (cioè un forte senso di identificazione), caratterizzato da norme e sistemi di obbligazioni tali da consolidare la sensazione di appartenenza e principi solidi di reciprocità;

☛ *l'uomo a 360°:* Il rapporto tra persona e sistema deve cominciare a consolidare il singolo non solo per ciò che fa, ma anche e soprattutto per ciò che sa e per la sua intelligenza sociale (ad esempio, per la sua centralità nel sistema di relazioni che definisce il capitale sociale di quell'organizzazione).

Volendo sintetizzare questo importantissimo e attuale argomento, cerchiamo di rispondere a queste domande: “che cos'è il KM?, perché è così importante nelle organizzazioni del ventunesimo secolo?”.

La definizione operativa in campo internazionale accettata recita: **l'insieme di processi che governano la creazione, la disseminazione e il potenziamento della conoscenza necessaria per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Il KM è fondamentale per condividere e rendere fruibile questa conoscenza.**

La conoscenza o knowledge è:

- l'utilizzo efficiente dei dati e delle informazioni insieme alle potenziali capacità e competenze, idee, intuizioni, esperienze, commenti e motivazioni del personale;
- il processo di comprensione dei dati e delle informazioni ed il processo di trasformazione delle conoscenze tacite in conoscenza esplicita riutilizzabile;
- la consapevolezza, la coscienza acquisita nel tempo e nello spazio che deriva da un processo continuo di apprendimento basato sull'acquisizione di nozioni sul piano logico e dell'esperienza.

Tra gli studiosi che si sono occupati maggiormente di come rendere più efficace il processo di KM, all'interno delle organizzazioni, spicca il nome di Ikujiro Nonaka, professore alla Barkley University e precursore di una ampia schiera di autori giapponesi che hanno affrontato questo argomento, come K. Inumare e Y. Malhotra. Dallo stesso Malhotra possiamo trarre una prima riflessione sul significato di KM, che sottolinea il necessario legame tra tecnologia e capacità umana nella riuscita di un'efficace gestione della conoscenza all'interno di un'organizzazione: "Il KM risolve le questioni critiche dell'adattamento, della sopravvivenza e delle competenze delle

organizzazioni, di fronte a cambiamenti ambientali sempre più discontinui”. In sostanza, riguarda quei processi organizzativi che uniscono la capacità di cambiare i dati ed elaborare le informazioni, con la creatività e la capacità di innovare degli esseri umani.<sup>10</sup> K. Inumare, poi, ci suggerisce questa definizione di KM e del suo ruolo nel processo di creazione di valore e nell’incremento della produttività in un’impresa: “La conoscenza è diventata una parola chiave per il management. In passato le risorse di cui un’azienda doveva disporre erano tradizionalmente tre: persone, denaro, impianti. Oggi la conoscenza, definita come informazioni che hanno valore, è considerata una risorsa che coordina le altre tre, fornendo un valore aggiunto utile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo modo di ottenere nuovo valore consiste nell’integrazione e nella condivisione sistematica delle conoscenze che ogni dipendente ha con quelle dell’azienda”. Chiamiamo KM la metodologia di gestione della conoscenza. Lo scopo è quello di incrementare la competitività aziendale attraverso una gestione del processo più consapevole e controllata. In un’azienda dove il KM funziona bene, i lavoratori condividono le conoscenze provate valide dall’esperienza e il Know How che hanno ottenuto sul lavoro contribuendo così a incrementare la produttività e la competitività.<sup>11</sup>

*“...la conoscenza può essere esplicita o tacita”*

M. Polany

### III.3 Verso organizzazioni sempre più intelligenti

Il concetto di organizzazione intelligente considera alcune caratteristiche tipiche dell'intelligenza individuale, coniugate da un'attenta considerazione degli aspetti relazionali coinvolti in una prospettiva finalizzata. Una ragione di base dell'esistenza delle strutture organizzative è, infatti, quelle di mettere in grado le persone di negoziare e di comunicare aspetti rilevanti di un comportamento ritenuto intelligente, stabilendo obiettivi appropriati, condividendo e raffinando le esperienze in modo che sussista una scoperta comune di modalità valide per valutare l'impegno delle competenze coinvolte: in sintesi, una consapevolezza collettiva dell'appropriato uso delle risorse conoscitive dell'organizzazione per il raggiungimento degli scopi. Il concetto di organizzazione intelligente, comparata con quello di intelligenza individuale, deve, infatti, includere una nozione di collaborazione interpersonale. Per migliorare le prestazioni dell'intelligenza, gli individui così come le organizzazioni hanno bisogno di apprendere e di sistematizzare ciò che si è appreso, cercando costantemente di assorbire nuovi generi di esperienze e di crescere mediante queste. Un'importante caratteristica generale di un'organizzazione intelligente è l'abilità di fare una realtà della propria visione del futuro, che tenga conto della natura competitiva dell'ambiente in cui essa trova la sua stessa esistenza e quindi mettere a punto e tenere sotto costante osservazione le proprie strategie chiave

(instaurare, cioè un livello simbolico nel disegno della finalità). Nelle organizzazioni, l'intelligenza in relazione con l'esperienza emerge quando più risorse cognitive sono rese fruibili per il maggior numero degli individui.

Vi sono tre obiettivi primari che le organizzazioni devono perseguire per migliorare le loro prestazioni complessive:

- lo sviluppo di un ambiente centrato sull'apprendimento;
- l'identificazione dei contributi che individui e gruppi possono dare alla *corporate intelligence*;
- la messa a punto di meccanismi per far sì che, in modo cooperativo, gli individui possono condividere le loro esperienze, e raffinare il loro apprendimento e il loro comportamento sociale.

Infine, il top management deve sapere come sfruttare sistemi di simbolo per far sì che l'organizzazione sia veramente un tutto unico. I massimi dirigenti per manipolare effettivamente dei simboli devono saper come dare forma alle informazioni e alle conoscenze in un modello coerente.<sup>12</sup>

Per concludere questo paragrafo, sull'importanza di organizzazioni sempre più intelligenti, o sull'importanza di massimizzare l'intelligenza dell'organizzazione, Daniel Goleman in uno dei suoi libri narra un aneddoto significativo dei tecnici che riparavano le fotocopiatrici di una nota casa produttrice. Si scoprì che i tecnici passavano molto tempo insieme fra di loro invece che ad aiutare i

clienti. Si ritrovavano regolarmente nel magazzino e si raccontavano le storie delle loro esperienze sul campo bevendo una tazza di caffè. Da una prospettiva che tenesse conto esclusivamente dell'efficienza, questa era una perdita di tempo. Ma John Seely Brown, capo di quella ditta non era di quell'avviso. Come sostiene Brown, il servizio sul campo "è un'attività sociale. Come gran parte del lavoro, comporta l'esistenza di una comunità di professionisti. I tecnici non si limitavano a riparare le macchine, ma insieme producevano anche le conoscenze necessarie per ripararle meglio". In questo senso, i tecnici sono *knowledge workers*, e le loro conversazioni rappresentano il momento in cui essi trasmettono e potenziano la propria conoscenza. Come osserva Brown: "Il vero genio delle organizzazioni sta in tutti quei modi informali, improvvisati e spesso frutto d'ispirazione grazie ai quali persone reali risolvono problemi altrettanto reali percorrendo vie che le procedure formali non possono prevedere". Tanto il lavoro quanto l'apprendimento sono processi sociali. Le organizzazioni, così come Brown le descrive, "sono reti di partecipazione". Fondamentalmente, ai fini della prestazione di successo dei *knowledge workers*, in realtà di *qualsiasi* lavoratore è istillare **entusiasmo** e **impegno**, due qualità che le organizzazioni possono conquistare, ma non imporre. "Solo i lavoratori che scelgono di partecipare, che volontariamente si impegnano verso i propri colleghi possono creare un'azienda vincente", afferma Brown. Ecco dove entra in gioco l'intelligenza emotiva. Il livello collettivo di intelligenza emotiva di un'organizzazione determina il grado in cui il suo potenziale patrimonio intellettuale e di conseguenza la sua prestazione

complessiva viene realizzato. L'arte di massimizzare il capitale intellettuale sta nell'orchestrare le interazioni delle persone la cui mente contiene la conoscenza e expertise. Quando si tratta delle capacità tecniche e del nucleo di competenze che rendono competitiva un'azienda, l'abilità di superare gli altri dipendono dalle *relazioni* delle persone in gioco. Per dirlo con le parole di Brown, “non puoi separare la competenze dal tessuto sociale che le sostiene”. Proprio come la massimizzazione del QI di un piccolo gruppo di lavoro dipende dallo stabilirsi di efficaci legami fra le persone al suo interno, lo stesso vale anche per le organizzazioni intese nel loro complesso: la realtà emotiva, sociale e politiche possono esaltare o smorzare ciò che esse hanno la potenzialità di fare. Se le persone al loro interno non riescono a lavorare bene insieme, se mancano d'iniziativa, di legami, o di una qualsiasi delle altre competenze emotive, l'intelligenza collettiva ne soffre.

*“L'intelligenza, in una delle sue accezioni più fondamentali, è la capacità di risolvere i problemi, raccogliere sfide o creare prodotti che siano apprezzati in particolari contesti. In tal senso, l'intelligenza delle organizzazioni rappresenta quella stessa capacità, così come essa emerge dalla complessa interazione che ha luogo, al suo interno, fra persone che da una parte è interazioni, cultura e ruoli dall'altra”.*

D. Goleman.

### III.4 La Learning Organization

In questi ultimi anni, gradualmente, sta avvenendo un'evoluzione da un modello legato alla Industrial Organization, tendenzialmente statico e deterministico, ad un modello basato sulla Learning Organization, essenzialmente dinamico.<sup>13</sup> Questo giustificato anche dal fatto che pratiche di Knowledge Management possono essere facilmente implementate in organizzazioni dinamiche e flessibili, come lo sono le organizzazioni che apprendono. Per rendere effettiva la gestione della conoscenza non si può fare a meno di riprogettare l'organizzazione tradizionalmente strutturata in modo rigido e statico. La Learning Organization è un'impresa propensa, per caratteristiche strutturali, ma anche di funzionamento operativo quotidiano, a “fermarsi a pensare, ragionare sui propri errori e non ripeterli nel tempo”.<sup>14</sup>

L'apprendimento o learning è:

- ☛ l'acquisizione di conoscenze e di comprensione attraverso l'esperienza e lo studio;
- ☛ l'atto, il processo o l'esperienza di acquisizione di conoscenze e competenze;
- ☛ l'acquisizione di conoscenze e/o esperienze pregresse;
- ☛ l'apprendimento incide su (i learning domain):
  - ☛ Capacità e competenze mentali;
  - ☛ Crescita nell'area **sentimentale** ed **emozionale**;

- Competenze manuali e fisiche attraverso la le learning experiences ;
- Formazione (training);
- Educazione;
- Sviluppo.

Il processo di creazione e di utilizzo della conoscenza (facendo riferimento a quanto detto anche nel paragrafo III.2) può essere rappresentato, quindi, come un processo dinamico di apprendimento della conoscenza esplicita e di cattura e formalizzazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. Un'efficace gestione della conoscenza ovvero un efficiente sistema di knowledge management, infatti, si realizza anche attraverso un efficiente processo di apprendimento. Si potrebbe affermare, in altre parole, che non si conosce se non si apprende e non si apprende se non si conosce.

Le sfide competitive odierne rendono l'apprendimento non più riservato ad alcuni gruppi nell'impresa, né circoscritto a quanto avviene prima di entrare nel posto di lavoro, né nelle scuole o nelle università. Oggi, l'apprendimento costituisce il nucleo, la nuova forma del lavoro. Per rinnovare il proprio *know-how*, si deve verificare un apprendimento continuo, in modo che l'azienda si trasformi progressivamente in una Learning Organization: “un sistema di antenne puntate in tutte le direzioni utili ai fini di captare informazioni rilevanti”<sup>15</sup>, che le permettano di cogliere tutti i segnali deboli che arrivano sia dal mondo esterno che dall'interno dell'organizzazione (consigli, problematiche emerse nel lavoro, suggerimenti).

L'azienda deve diventare, come più volte sostenuto precedentemente, un *sistema cognitivo*, cioè un sistema che produce conoscenza tramite conoscenza. In tal modo l'impresa deve cercare di accumulare costantemente conoscenze che le permettano di **anticipare i cambiamenti**, di avere sempre chiare la situazione del mercato in cui si trova ad operare e la flessibilità sufficiente per riuscire ad adattarvisi. In base a studi di psicologia cognitiva una Learning Organization deve adottare un meccanismo di apprendimento che codifica e trasforma l'informazione in conoscenza attraverso i seguenti principali processi:<sup>16</sup>

- Selezione: tra quelli provenienti dall'ambiente esterno, viene selezionato solo un sottoinsieme ridotto a stimoli;
- Costruzione: informazioni associate a tali stimoli vengono messe in relazione, permettendo la costruzione di schemi coerenti;
- Integrazione: tali schemi a loro volta sono informazioni strutturate, informazioni di nuova e altra natura, cioè, conoscenza;
- Acquisizione: si tratta del trasferimento dell'informazione integrata nel sistema complesso di conversazione (memoria) secondo procedure specifiche.

In questo schema piuttosto grezzo, è in ogni modo possibile notare che i processi di selezione e acquisizione determinano quanto si è appreso, mentre costruzione e integrazione determinano la coerenza strutturale di quanto si è appreso e di come questo è organizzato (la qualità). Quando si adotta un modello di meccanismo di apprendimento di questo tipo, si sottintende il fatto che la conoscenza è acquisita e

strutturata, cioè costruita per mezzo di processi cognitivi interni, propri e dotati di un certo grado di autonomia. Per essere un Learning Organization l'azienda deve investire in modo continuo. Il primo investimento necessario, e il più economico, è nella struttura stessa: **investendo tempo nell'ascoltare i problemi, le iniziative, le idee sviluppate dal proprio personale a tutti i livelli, per essere in grado di apprendere dalle proprie stesse esperienze ma anche dagli errori che si commettono nello svolgimento delle singole attività o processi.** A questo proposito, è fondamentale il lavoro di squadra, per far giungere dalla base al vertice della piramide ogni piccolo suggerimento.<sup>17</sup> I processi di apprendimento dovranno essere fondati principalmente sui seguenti principi:<sup>18</sup>

- lo sviluppo di conoscenza può essere sostenuto attraverso processi di interazione e apprendimento a livello locale, che poi si diffonda a livello di impresa;
- l'apprendimento organizzato è un continuo processo di creazione del sapere, di valorizzazione del sapere implicito in ciò che si fa (sapere ciò che si fa), di identificazione e diffusione di routine che riproducono la esperienze positive realizzate e le estendono all'organizzazione, attraverso canali di comunicazione efficienti che ne consentono l'utilizzo;
- i processi di apprendimento organizzativo possono favorire nelle persone l'assunzione di ruoli chiave per la creazione, la valorizzazione, la trasformazione in prodotti/servizi della conoscenza, la collaborazione con altre organizzazioni.

Ma per essere efficaci, i processi di apprendimento devono essere inseriti in un ambiente interno in cui:<sup>19</sup>

-  si creano contesti che facilitano, incentivano e valorizzano lo scambio libero di esperienze e la ricerca;
-  si fanno emergere, riconoscere e consolidare le routine di successo;
-  si abilitano le persone ad utilizzare pienamente le potenzialità delle informazioni esistenti e le risorse informatiche disponibili;
-  si fa formazione per la diffusione e la cura della conoscenza per ogni membro dell'organizzazione;
-  si fa formazione per apprendere e trasferire conoscenza con e da altre organizzazioni.

Una definizione di Learning Organization può essere ripresa da Peter Senge, uno dei maggiori studiosi dell'argomento: "Le organizzazioni che apprendono sono quelle nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle ispirazioni collettive, e nelle quali, infine le persone continuano ad imparare come si apprende insieme."<sup>20</sup> La Learning Organization è l'impresa che apprende, sia dall'interno sia dall'esterno, valorizza al massimo il capitale umano.<sup>21</sup> Il protagonista di questo tipo di organizzazione è il *knowledge worker*, che interagendo con l'ambiente interno ed esterno realizza la Learning Organization. L'interazione interna avviene con i colleghi e con l'intranet aziendale, dalla quale il lavoratore dalla conoscenza preleva contributi per soddisfare le proprie esigenze di apprendimento e nella

quale a sua volta inserisce contributi per mantenere e per migliorare la propria posizione all'interno dell'organizzazione. L'interazione esterna avviene con i clienti, fornitori e con l'intranet/extranet. Il risultato di queste interazioni è una circolazione di conoscenza che va a beneficio sia del lavoratore sia dell'organizzazione: entrambi imparano, rafforzano la propria posizione sul rispettivo mercato di riferimento, ossia l'organizzazione stessa per la persona e il settore produttivo in cui opera per l'azienda. A questo punto una Learning Organization si può definire come quell'organizzazione tesa a migliorare nel tempo la conoscenza e la comprensione della propria struttura e dei propri processi favorendo prima e utilizzo poi l'apprendimento dei singoli individui. Diventare una Learning Organization costituisce un cambiamento in genere piuttosto complesso. Importanti contributi a tale trasformazione possono essere offerti dalla funzione di Pianificazione, in quanto il ciclo di pianificazione è direttamente e facilmente riconducibile al ciclo di apprendimento. Il processo di pianificazione implica, in tutte le sue fasi, l'arte della *conversazione organizzativa* che sembra essere la chiave per un efficace apprendimento organizzativo. È possibile, ora, fissare alcune particolarità dell'organizzazione che apprende da due punti di vista: uno *statico*, che si riferisce alle caratteristiche organizzative, gestionali e culturali; uno *dinamico*, che evidenzia i principali processi da presidiare nella Learning Organization.

### III.5 Il Team-Work

La odierna società delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nella quale viviamo (e vivremo) enfatizza il team-work, ovvero il lavoro di gruppo inteso in tutte le sue sfaccettature e dimensioni, dettato prevalentemente dalla necessità di condividere in tempi immediati, conoscenza e esperienza.<sup>22</sup> Nel lavoro di gruppo si fondono le individualità, scompare la figura del leader puro ed assume ruolo predominante nella sua accezione, la capacità di facilitare l'integrazione tra membri. Esiste, ogni qualvolta si costituisce un gruppo un doppio aspetto: quello visibile e quello invisibile. In questa visione un gruppo è costituito da uno sfondo, che è rappresentato dal collettivo, e dalla figura, una serie di figure individuali. La ricchezza di informazioni che la figura individuale può fornire (se si esprime, comunica), e la ricchezza di informazioni che può fornire il gruppo nella sua totalità sono differenti. In tale accezione qual'è la differenza tra figura e sfondo? Essendo spesso vittime di pregiudiziali di vario ordine culturale, siamo portati a percepire che la messa d'informazioni di una figura è identica a quella che ci rimanda lo sfondo. Una concettualizzazione di questo tipo, applicata al gruppo, si colloca in una visione estremamente miope ed intralcia il lavoro del leader gestionale che, viceversa, pone molta attenzione, ed attraverso le proprie capacità personali e sociali è in grado di cogliere una vasta gamma d'informazioni dall'insieme strutturato del gruppo rispetto all'espressione di una singola persona.

L'utilità di tale modello risiede nella percezione non relativa al mondo convenzionalmente vissuto come realtà concreta abituale ma al mondo della realtà concreta intra-individuale, intra-sub-obiettiva.<sup>23</sup> In questo senso la situazione gruppale è considerata come strumento, come una chiave di lettura delle dinamiche gruppali, tesa a privilegiare, nella ricerca dell'acquisizione di conoscenza, il contenuto di informazioni dell'insieme rispetto a quello della singola persona. Il pensiero in gruppo è quindi un pensiero multiplo. In tale situazione il leader gestionale può orientare ed influenzare il sistema organizzativo attraverso la sua capacità di *facilitatore*, *integrazione* fra i membri del gruppo. Saper cogliere le loro necessità e prevedere le istanze ed i bisogni dei componenti del gruppo catalizza le loro capacità verbali, creative, empatica e tecnica.

Come abbiamo accennato, ogni qual volta gli individui si riuniscono per collaborare, il gruppo ha un suo potenziale cognitivo equivalente alla somma totale dei talenti e delle capacità di tutte le persone coinvolte. Ma l'elemento più importante dell'intelligenza di gruppo<sup>24</sup> è dato dall'armonia sociale all'interno di esso. È proprio questa capacità di funzionare armonicamente, che a parità di altre capacità, rende un gruppo particolarmente dotato, in grado di attivare risorse adeguate per il raggiungimento di un risultato eccellente con il minimo sforzo. Se in passato la forma più rudimentale di lavoro di gruppo organizzato è stato l'incontro, il meeting, oggi non si può prescindere dal condividere il lavoro con una rete di colleghi.

Elementi chiave:

 team-work (gruppo di lavoro)

- 🖥️ sharing knowledge (conoscenza condivisa)
- 🖥️ groupware e workflow<sup>25</sup>, flussi collaborativi che supportano il:
- 🖥️ workgroup (lavoro di gruppo).

A questo punto si parla di knowledge management, ovvero gestione dei flussi di conoscenza. Con questa locuzione si vuole sottolineare l'importanza della circolazione delle conoscenze affinché divengano patrimonio comune ed assurgano ad un livello tale da favorire ad ogni membro del gruppo una tale integrazione ed una chiara visione e comprensione dei processi operativi in cui questi si trova ad agire.

Si può tranquillamente affermare che il leader ha il compito di diffondere la cultura di partnership, cioè quello di contribuire a stabilire un legame positivo tra lo sviluppo individuale e gli obiettivi aziendali. Un vero leader, oltre ad avere abilità personali come un'ottima rete comunicativa, una rete di competenze (expertise tecniche) e una rete di fiducia, deve dimostrare di possedere le seguenti capacità:

- 🖥️ coordinare in modo efficace i propri sforzi nel lavoro di gruppo;
- 🖥️ assumersi la leadership nella costruzione del consenso;
- 🖥️ essere in grado di vedere le cose dalla prospettiva degli altri, ad esempio dei clienti o degli altri membri di un gruppo di lavoro;
- 🖥️ possedere la capacità di persuasione e sapere promuovere la cooperazione evitando i conflitti.

Tutte queste abilità fanno riferimento a capacità della sfera sociale, i leader però, devono mostrare di possedere anche un altro tipo di abilità, essere cioè in grado di prendere l'iniziativa, in altre parole

essere abbastanza motivati da assumersi responsabilità anche al di là del lavoro assegnato e saper auto-gestire proficuamente il proprio tempo e i propri impegni di lavoro. Tutte queste abilità, naturalmente, sono aspetti dell'intelligenza emotiva. Le abilità fondamentali dell'intelligenza emotiva saranno sempre più importanti nel lavoro di squadra, nella cooperazione e nell'aiutare i singoli ad apprendere insieme modalità di lavoro improntate ad una maggiore efficienza. Poiché i servizi basati sulla conoscenza e l'informazione come pure le risorse intellettuali diventano sempre più importanti per le aziende, il miglioramento della cooperazione fra individui sarà uno dei modi principali per mettere a frutto le risorse intellettuali a disposizione, a tutto beneficio della propria competitività. Per prosperare, se non anche per sopravvivere, le aziende farebbero bene a potenziare la propria intelligenza emotiva di gruppo; quest'ultima, che rappresenta l'insieme delle capacità che aiutano le persone ad interagire armoniosamente, dovrebbe acquistare sempre maggior valore negli anni a venire, rappresentando un vero e proprio asso nella manica di cui avvalersi sul luogo di lavoro.

*“Quando le persone si riuniscono per lavorare insieme come un gruppo, ciascuno porta in dote determinati talenti, ad esempio una grande capacità verbale, creatività, empatia e competenza tecnica”*

Daniel Goleman.

### III.6 Lavorare per Progetti

La tendenza ad organizzare l'attività aziendale per progetti, è oramai una caratteristica sempre più diffusa che si sta estendendo anche alle aziende produttrici di salute per i cittadini. L'elemento innovativo del lavoro per progetti consiste nella rapidità con cui esso permette all'azienda di adattarsi ai cambiamenti su cui opera. Se analizziamo cosa differenzia per progetti rispetto le modalità di lavoro tradizionali vediamo che quest'ultimo è costituito da una serie di attività e di procedure che rimangono costanti nel corso del tempo e che sono strettamente legate al ruolo rivestito dal professionista e quindi alla funzione svolta. Ciò sta a significare che il professionista in questione riveste un ruolo e svolge la stessa attività nel corso del tempo; per semplificare si potrebbe dire che ciò che fa oggi sarà fatto anche domani ed il mese, l'anno successivo ecc. I progetti, al contrario sono caratterizzati da un inizio e una fine. Sono contraddistinti dall'esistenza di un obiettivo da raggiungere, di un budget e di un insieme di risorse. L'attività svolta all'interno di un progetto è unica e diversa dalle attività che lo stesso individuo, nello stesso ruolo, svolge in un altro progetto. Il lavoro per progetti viene realizzato dal teamwork, i cui componenti possono essere persone appartenenti a diversi settori aziendali, che sono diretti dal project manager.<sup>26</sup> Dopo la presentazione del project manager si assicura che tutti i membri del team abbiano ben chiari quali siano gli scopi da perseguire, quanto costerà, quali risorse sono a disposizione e come dovrà essere svolto.

Riguardo a quest'ultimo fattore, la specificazione di procedure da seguire da parte di ogni componente del gruppo di progetto sarà comunque minima. Una volta indicati gli obiettivi da raggiungere, i tempi e le risorse disponibili, a ciascun professionista appartenente al gruppo viene riconosciuta una ampia discrezionalità e capacità di autodeterminazione per perseguire nel migliore dei modi gli scopi prefissi. Risulta pertanto comprensibile che le caratteristiche che rendono una persona adatta a lavorare con successo per progetti non si possono a capacità tradizionali ma devono includersi abilità comunicative, internazionali, negoziali. Risulta altresì indispensabile una notevole flessibilità e capacità di guardare al "nuovo", dal momento che le attività svolte all'interno di un nuovo progetto non saranno mai uguali a quelle svolte nei progetti precedenti. Lavorare per progetti implica una percezione del proprio lavoro in sintonia col concetto espresso riguardo le competenze dell'uomo contemporaneo e che si traduce in coniugare soggettività e collettività amalgamare le proprie esigenze con quelle della comunità; significa riconoscere l'importanza del team entro il quale realizzare progetti nell'ambito dei quali realizzare se stesso; significa individuare il modo migliore per perseguire determinati risultati senza doversi continuamente confrontare a direttive provenienti dall'alto, ma soprattutto saper lavorare "sotto pressione" dal momento che è necessario rispettare i tempi previsti, nelle varie tappe, di un dato progetto. Lavorare per progetti vuol dire essere motivati a perseguire obiettivi lavorando in modo creativo senza procedure prestabilite da perseguire, interagendo con gli altri membri del team, su basi paritarie e cooperative. Il

professionista che lavora per progetti, è consapevole di perseguire risultati che portino beneficio all'azienda nel suo complesso e non alle singole funzioni aziendali. Saper lavorare per progetti dimostra la capacità di comprendere la politica dell'organizzazione, avere chiaro che per raggiungere outcome di salute occorre organizzare i talenti in team che risultano in grado di varcare i confini tradizionali.

*Parte Quarta*

**L'importanza dell'Intelligenza Emotiva  
nel mondo del lavoro**

#### IV. Nota introduttiva

Non si può proprio dire che il millennio appena iniziato non abbia già portato con sé importanti cambiamenti anche sulla scena del lavoro pubblico. Gli anni '90 erano stati attraversati e concretamente influenzati dalla spinta all'efficienza, all'efficacia e allo sviluppo della capacità della Pubblica amministrazione di rispondere adeguatamente alle domande dei cittadini attraverso quella rilevante ristrutturazione riformatrice che è oramai passata come la grande stagione della "semplificazione amministrativa". Nel contesto economico, sociale, culturale ed etico di quel momento era ovvio tuttavia che la direzione della riforma andasse prevalentemente verso una ricerca normativo-strumentale finalizzata alla creazione (o anche alla riscoperta, come nel caso della legge n. 15/68) di regole che incidessero in senso fiduciario sul rapporto Stato-cittadino. Il progetto di riforma sviluppato in quegli anni perciò prevedeva in considerazione soltanto due attori-protagonisti: da una parte lo Stato, con la sua necessità di affermare una sua nuova identità di servizio, e dall'altra il cittadino, di volta in volta generalizzato, segmentato, ascoltato, definito prima "utente" e poi "cliente", ma soltanto di recente ricondotto alla sua più congrua e realistica dimensione di "persona". Ciò che comincia ad apparire sempre più evidente, in questo stralcio del nuovo decennio, è la scoperta che, oltre ai due già citati, un terzo gruppo di attori riveste un ruolo fondamentale nel percorso verso la costruzione della

Pubblica Amministrazione del futuro: il personale delle organizzazioni pubbliche. Dopo l'impegno rivolto alla costruzione della "metodologia dell'eccellenza", la pubblica amministrazione deve oggi rivolgere la propria attenzione a chi quell'eccellenza deve realizzare per considerarne i bisogni, i valori, le aspettative e per perseguirne la soddisfazione lavorativa. È interessante rilevare come l'attuale orientamento sulla gestione delle competenze professionali si vada sempre più spostando dalle "azioni" alle "persone" come si evince dai "nuovi modi di lavorare in azienda". Si è passati, infatti, da un'organizzazione dei processi lavorativi verticali e gerarchici ad una organizzazione di tipo orizzontale e cooperativo che richiede nuove attenzioni nei confronti delle competenze. Attualmente sentiamo parlare di "nuove abilità" nel senso che in passato non venivano considerate capacità "pregiate" quali le competenze relazionale, negoziale e assertività. Le interazioni, le motivazioni, le attese, gli atteggiamenti, i tratti della personalità, costituiscono il focus di maggiore attenzione rispetto le componenti tradizionali legate al QI e le competenze puramente tecniche e sembrano divenuti determinanti ai fini dell'apprezzamento e valorizzazione di una professione, di una organizzazione, di una azienda. I motivi di tale cambiamento sono riconducibili da un lato allo sviluppo e diffusione delle sofisticate tecnologie che hanno operato sostanziali mutamenti nei processi lavorativi, dall'altro allo sviluppo scientifico di alcune discipline tese a porre in primo piano i processi psicologici e psico-sociali che preparano l'individuo all'attività lavorativa. I tempi ci impongono di riconsiderare le consuete tecniche di gestione aziendale, diviene così

determinante sviluppare e diffondere all'interno di un sistema la consapevolezza che il suo successo dipende dal contributo coordinato di tutte le persone che sono chiamate ad esprimere la propria capacità di auto-sviluppo e la propria voglia di crescere per creare un valore per se stessi e per l'organizzazione in cui si lavora.

*“Si può essere totalmente  
razionali con una macchina, ma  
se si lavora con le persone  
spesso la logica deve dare  
spazio alla comprensione”*

D. Goleman

## IV.1 Un'organizzazione con Intelligenza Emotiva:

La centralità del benessere organizzativo.

In un recente articolo (“Migliorare la relazioni nel lavoro pubblico”, Risorse Umane nella P. A., Maggioli Editore) M. Bonaretti e P. Testa affermano che “le amministrazioni sono chiamate a migliorare la qualità del lavoro, a fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti, a investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi. E sono chiamate a farlo innanzitutto favorendo la realizzazione di una più solida “cittadinanza organizzativa” vale a dire riconoscere e far riconoscere gli individui all’interno di un sistema di valori e di regole esplicite e condivise che ne rafforzino la motivazione al lavoro e il senso di appartenenza alle istituzioni. La nuova frontiera dell’amministrazione pubblica è dunque tracciata oltre il vecchio confine che vedeva il lavoro pubblico unicamente come espressione e concretizzazione di regole e istituti contrattualistici. *L’eccellenza, per essere raggiunta, consolidata e ulteriormente sviluppata, richiede “motivazione” coinvolgimento e senso di appartenenza da parte delle persone che lavorano, alle quali non si possono chiedere azioni sempre più performanti se non si tiene contestualmente conto delle relazioni, dei valori e del clima che permeano l’intera organizzazione.* In questo quadro s’inserisce finalmente la Direttiva del Ministero delle Funzione Pubblica, firmata il 24 marzo 2004, “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche

amministrazioni”. La vera innovazione, conferma il testo della Direttiva, passa oggi attraverso una specifica attenzione, sinora del tutto trascurata, nella tradizionale gestione del Personale delle Amministrazioni Pubbliche, per lo sviluppo della motivazione al lavoro, che abbraccia, al di là degli aspetti monetari e contrattuali, il sentire individuale, le emozioni e le relazioni, non più gerarchiche, ma informali, fra tutti coloro che, ai diversi livelli di responsabilità, nell’ambiente di lavoro interagiscono. Questa attenzione del tutto nuova diviene un elemento prioritario di responsabilizzazione della dirigenza nell’ambito di una gestione delle risorse umane finalizzata al perseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle amministrazioni. In altre parole, la capacità di perseguire e generare il benessere di coloro che operano nell’organizzazione, promuovendo la manifestazione delle opinioni e dei bisogni delle persone in riferimento alla qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, diviene oggi una fra le più importanti competenze richieste al manager pubblico. Gestire le risorse umane infatti significa anche comprendere il sistema dei valori, gli schemi di attribuzione di significato, le potenzialità individuali, gli indicatori di soddisfazione, le spinte al miglioramento, la domanda di valorizzazione e l’attitudine alla collaborazione, in un contesto organizzativo che si fonda su un principio tanto ovvio quanto sottovalutato: ogni individuo arriva, ogni giorno, sul posto di lavoro “intero”. Non sono soltanto carne, occhi e mani i fattori che contribuiscono a determinare il successo (o l’insuccesso) di un’organizzazione, ma anche, e forse soprattutto, **emozioni e sentimenti**.

#### IV.1.1 La competenza delle competenze

“I sentimenti (di dolore, di piacere o di qualità intermedia fra questi estremi) sono il fondamento della nostra mente”. In queste poche parole, che non appartengono né a un poeta, né a un filosofo, né a uno psicologo, ma sono state scritte da uno dei più importanti neuroscienziati contemporanei (Antonio Damasio, *Alla ricerca di Spinoza. Emozioni, sentimenti e cervello*, Adelphi, 2003), è contenuta una vera e propria rivoluzione copernicana. In effetti la sfera dei sentimenti, che fino ad un recente passato era considerata dalla cultura organizzativa e dalla cultura tout court come una sfera subordinata e secondaria, se non del tutto trascurabile, rispetto a quella della razionalità e delle attività umane, nel momento in cui viene riconosciuta come il fondamento stesso della nostra mente, diviene la stella privilegiata dalla cui luminosità dipendono il successo o l'insuccesso non soltanto delle nostre relazioni inter-personali, ma anche delle nostre performance professionali. Certo, negli ultimi anni, soprattutto dopo la pubblicazione dei fortunati libri di Daniel Goleman e dei suoi colleghi, **l'intelligenza emotiva**, *intesa come la capacità di riconoscere e gestire le emozioni*, è diventata oggetto di crescente attenzione. Conseguentemente la competenza emotiva viene oramai considerata dai più aggiornati studi di management come una delle competenze indispensabili che il personale aziendale deve possedere, ai diversi livelli di responsabilità, per assicurare successo ai processi di creazione di valore e di miglioramento della Qualità di qualsiasi

Organizzazione, pubblica o privata, che produca beni o servizi. Tuttavia, anche alla luce della precisa e convincente distinzione tra emozione e sentimenti proposta da Antonio Damasco, quella troppo generica e circoscritta competenza emotiva, che costituirebbe una competenza da aggiungere semplicemente alle altre competenze manageriali, può essere ultimamente riservata come una più specifica e trasversale competenza sentimentale, che, influenzando indistintamente tutte le attività personali e professionali, assume il significato e il valore di una vera e propria competenza delle competenze. Traducendosi nella capacità non soltanto di riconoscere e gestire le emozioni, che già esistono, ma anche di generare e di indurre sensazioni e sentimenti positivi, che ancora non esistono, in noi e nelle persone che stanno intorno a noi, la competenza sentimentale diviene, infatti, nella vita personale come nell'attività professionale di ciascun individuo, il fondamento stesso di ogni altra competenza.

#### IV.1.2 Emozioni e sentimenti

Ma cosa sono emozioni e sentimenti? Quale differenza esiste tra le prime e i secondi? E come possono i sentimenti positivi essere non soltanto riconosciuti e gestiti, ma anche generati e indotti sia nella sfera delle relazioni interpersonali che in quelle delle attività professionali in cui siamo quotidianamente impegnati? Grazie ai risultati più recenti delle ricerche condotte negli ultimi vent'anni sul cervello emotivo<sup>1</sup> dalla neuro-anatomia e dalla neuro-fisiologia, alle prime due domande possiamo oggi dare una risposta tanto semplice quanto puntuale ed efficace.

Le *emozioni* sono modificazioni del nostro corpo, soggettivamente rilevabili ed oggettivamente misurabili in termini di livelli della temperatura corporea, frequenza del battito cardiaco, valori della pressione arteriosa e così via, mentre i *sentimenti* sono percezioni, immagini mentali e pensieri relativi a quelle modificazioni del corpo, che vengono elaborati dalla nostra mente in un'ampia gamma di sfumature comprese tra il piacere e il dolore ovvero tra il benessere e la sofferenza. In altre parole “l'emozione e le reazioni affini sono schierate sul versante del corpo, mentre i sentimenti si trovano su quello della mente”. Solitamente tutti noi siamo portati a utilizzare indifferentemente le parole emozioni e sentimento così da fonderne e confonderne i significati. Ciò avviene per due precise ragioni. La prima deriva dal fatto che “emozione e sentimenti sono così intimamente legati, in un processo senza soluzione di continuità, che

noi tendiamo, comprensibilmente, a pensarli come una cosa sola”(Damasio). La seconda ragione dipende invece dalla “velocità con cui le emozioni insorgono e poi lasciano il passo ai sentimenti e ai loro pensieri associati”. È proprio questa velocità che non soltanto “rende difficile il compito di analizzare la corretta sequenza”(Damasio), ma ostacola anche la possibilità di identificare con precisione le diverse componenti che entrano in gioco. La rapidità con cui avvengono quei passaggi è, infatti, ciò che ad esempio ci impedisce di distinguere tra l’improvviso sussulto del nostro cuore e di tutti i nostri visceri (emozione), il successivo sentimento di paura e i conseguenti pensieri di allarme e preoccupazione, da cui siamo pervasi quando, mentre stiamo lavorando in silenzio nella nostra stanza veniamo investiti da una violenta e inattesa esplosione di collera di un nostro collega (evento scatenante).

In realtà le emozioni precedono i sentimenti, esattamente come i rami di un albero precedendo le foglie. Ciò avviene semplicemente, perché nell’evoluzione essi sono comparsi in questo stesso ordine: come la regolazione metabolica e il sistema immunitario, paragonabili alle radici e al tronco dell’albero, evolutivamente anche le emozioni si sono infatti costruite come meccanismi volti ad assicurare prima di tutto la sopravvivenza degli individui. Tuttavia, sebbene le emozioni precedono sia i sentimenti che i pensieri corrispondenti, questa relazione, proprio come quella tra foglie, rami e radici dell’albero che sono percorsi a una continua circolazione di linfa vitale, non è una relazione ad una sola direzione. Infatti, “l’apprendimento associativo ha stabilito dei collegamenti fra emozioni e pensieri, in una ricca rete

di connessioni percorribili a doppio senso”: proprio grazie a questo “doppio senso” non soltanto determinate emozioni evocano determinati pensieri, ma anche “determinati pensieri evocano determinate emozioni” (Damasio). Il doppio senso di marcia, che caratterizza le relazioni tra emozioni e pensiero, assume un’importanza straordinaria proprio perché offre un solido fondamento neuro-biologico all’apprendimento emotivo in generale e in particolare alla convinzione secondo la quale, mediante pensieri appropriati e finalizzati, tutti noi possiamo imparare a generare in noi stessi e a indurre nelle altre persone sensazioni e sentimenti positivi ovvero benessere. Inoltre, come conferma delle frasi sopra citate e per porre un momento di riflessione in tutti noi, su cosa determina il modo in cui controlliamo noi stessi, richiamo in basso le prime due competenze personali che sono nella struttura delle competenze emotive di D. Goleman (prima parte, paragrafo I.3).

### **Competenza Personale**

<b>Consapevolezza di sé</b>	<p>Comporta la conoscenza dei propri stati interiori (preferenze, risorse e intuizioni)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Consapevolezza Emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti;</li> <li>☛ Autovalutazione accurata: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti;</li> <li>☛ Fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità.</li> </ul>
-----------------------------	--

*Conoscenza delle proprie emozioni:* l'auto-consapevolezza (in altre parole la capacità di riconoscere un sentimento *nel momento in cui si presenta*) è la chiave di volta dell'intelligenza emotiva; la capacità di monitorare istante per istante i sentimenti è fondamentale per la comprensione psicologica di se stessi, mentre l'incapacità di farlo ci lascia alla loro mercé. Le persone sicure dei propri sentimenti riescono a gestire molto meglio la propria vita; esse, infatti, hanno una percezione più sicura di ciò che realmente provano riguardo a decisioni personali che possono spaziare dalla scelta del coniuge all'attività professionale da intraprendere.

<p><b>Padronanza di sé</b></p>	<p>Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi;</li> <li>➤ Fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità;</li> <li>➤ Coscienziosità: assunzione della responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione;</li> <li>➤ Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento;</li> <li>➤ Innovazione: capacità nel sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuove.</li> </ul>
--------------------------------	---

*Controllo delle emozioni:* la capacità di controllare i sentimenti in modo che essi siano appropriati si fonda sull'auto-consapevolezza. L'incapacità di calmarsi, di liberarsi dall'ansia, dalla tristezza o dalla irritabilità sono la conseguenza della mancanza di tale fondamentale abilità. Coloro che ne sono privi o scarsamente dotati si trovano a dover perennemente combattere contro sentimenti tormentati, mentre gli individui capaci di controllo emotivo riescono a riprendersi molto più velocemente dalle sconfitte e dai rovesci della vita.

*“La nostra umanità è molto più evidente nei sentimenti  
che non nella logica”*

D. Goleman.

*“Le emozioni ci arricchiscono; un modello della mente che le escluda  
è un ben povero modello”*

D. Goleman.

#### IV.1.3 Generare benessere

In quanto costituiscono una cerniera tra emozioni e pensieri, tra corpo e mente, a loro volta “i sentimenti aprono la porta alla possibilità di operare, almeno in una certa misura, un controllo volontario sulle emozioni automatiche” (Damasio).

La neuro-biologia dell'emozione e del sentimento sembra dunque confermare l'intuizione di Spinoza, il grande filosofo olandese del XVII secolo, secondo cui, grazie al “potere della mente sui processi emozionali”, noi possiamo “sostituire agli stimoli spontanei stimoli ragionati, in grado di generare stati di sentimento più positivi”. In altre parole è in nostro potere “combattere un'emozione negativa contrapponendogliene un'altra, ancor più forte, ma positiva, indotta dal ragionamento e da uno sforzo dell'intelletto”. Ciò significa ad esempio che, dopo aver scoperto di avere perso per errore gran parte del testo di quanta ricerca, ci possiamo arrabbiare, infuriare, disperare e cadere in depressione, oppure, dopo esserci profondamente dispiaciuti dell'accaduto, possiamo cogliere l'occasione per riscriverlo meglio di come fosse stato scritto la prima volta e provare per ciò ulteriore soddisfazione. Grazie alla neuro-biologia, oggi sappiamo che è possibile “sviluppare una qualche tolleranza nei confronti delle emozioni negative” ed “acquisire gradualmente una certa domestichezza nel generare quelle positive” (Damasio). In altre parole sappiamo che è possibile “cercare la gioia, per decisione ragionata, e

senza preoccuparci di quanto stupida e poco realistica possa sembrare quella ricerca” (Damasio). È evidente quanto l’apprendimento della competenza sentimentale, volta a generare trasversalmente sensazioni e sentimenti positivi nelle persone, possa contribuire, oltre che al miglioramento della loro salute e del loro benessere, alla produzione di benessere e di eccellenza nelle Organizzazioni pubbliche e private. A conferma di ciò, D. Goleman<sup>2</sup>, affronta un punto fondamentale per lo sviluppo delle competenze emotive, quello dell’apprendimento di tali competenze; ecco che ci presenta: Le linee-guida per l’apprendimento. Egli afferma, che i responsabili dello sviluppo del personale presso le cinquecento aziende americane con il massimo fatturato annuo furono intervistati su quali fossero le difficoltà che incontravano nella valutazione dei loro programmi di training; la lamentela più comune era la mancanza di standard e di criteri per il training delle competenze emotive.<sup>3</sup> Per contribuire a modificare questa situazione, egli ha creato con altri, il Consortium on Personal and Social Competence in Workplace. Il gruppo ha cercato i dati scientifici disponibili sulla modificazione del comportamento e ha studiato i programmi di training esemplari, al fine di ricavare delle linee-guida fondamentali che indichino le prassi ottimali nell’insegnamento delle competenze basate sull’intelligenza emotiva.<sup>4</sup> Le linee-guida risultanti sono riassunte in Tabella 2.

1. Ogni elemento è necessario, ma di per se stesso non sufficiente, a un apprendimento efficace;
2. L’impatto di ciascun elemento aumenta nella misura in cui esso fa parte di un processo che include tutti gli altri.

Tabella 2

## Linee guida per il training delle competenze emozionali

- **Valutare il lavoro:** il training dovrebbe concentrarsi sulle competenze maggiormente necessarie per eccellere in un dato lavoro o in un dato ruolo.  
*Avvertimento:* il training mirato a competenze irrilevanti è fuori luogo.  
*Prassi ottimale:* progettare il training sulla base di una valutazione sistematica delle esigenze dell'uomo.
  
- **Valutare l'individuo:** il profilo individuale di talenti e limitazioni dovrebbe essere valutato in modo da identificare ciò che occorre migliorare.  
*Avvertimento:* non ha senso sottoporre gli individui a un training su competenze che già posseggono o di cui non hanno bisogno.  
*Prassi ottimale:* personalizzare il training adattandolo alle esigenze individuali.
  
- **Presentare le valutazioni con delicatezza.** Il feedback relativo ai talenti e ai punti deboli di una persona ha una valenza emotiva.  
*Avvertimento:* un feedback offerto in modo improvviso può disturbare, mentre se presentato in modo abile, sarà motivante.  
*Prassi ottimali:* usare l'intelligenza emotiva nel presentare all'interessato la valutazione iniziale della sua competenza emotiva.
  
- **Giudicare esattamente la preparazione.** Persone diverse si trovano a un livello diverso di preparazione.  
*Avvertimenti:* quando le persone non sono pronte, molto probabilmente il training andrà sprecato.  
*Prassi ottimali:* valutare la preparazione e, se l'individuo non dovesse risultare pronto, fare di essa un primo obiettivo.
  
- **Motivare.** Gli individui imparano nella misura in cui sono motivati (ad esempio rendendosi conto del fatto che una particolare competenza è importante per svolgere bene il loro lavoro, e

facendo di essa un obiettivo personale di cambiamento).

*Avvertimento:* se le persone non sono motivate, il training non risulterà efficace.

*Prassi ottimali:* chiarire in che modo il training ripagherà sul lavoro, ai fini della carriera o attraverso altri tipi di gratificazione.

- **Fare in modo che il cambiamento sia auto-guidato.** Quando è interessato a guidare il proprio programma di apprendimento (adattato su misure a esigenze, situazioni e motivazioni proprie) esso risulta più efficace.

*Avvertimento:* programmi di training “che vanno bene per tutti” in realtà non vanno bene per nessuno.

*Prassi ottimali:* fare in modo che sia l’interessato a scegliere i propri obiettivi di sviluppo e progettare il proprio piano per raggiungerli.

- **Concentrarsi su obiettivi chiari e raggiungibili.** L’individuo ha bisogno di chiarezza sulla natura della competenza e sui passi necessari per migliorarla.

*Avvertimento:* programmi di cambiamento poco concentrati o scarsamente realistici conducono a risultati confusi o al fallimento.

*Prassi ottimali:* spiegare chiaramente le specifiche della competenza e offrire un piano praticabile per raggiungerla.

- **Offrire un feedback sulla prestazione.** Un feedback continuo incoraggia e contribuisce a guidare il cambiamento.

*Avvertimento:* un feedback confuso può mandare fuori strada il training.

*Prassi ottimali:* inserire nel piano di cambiamento momenti di feedback, da parte dei supervisori, colleghi, amici (chiunque possa contribuire a guidare, formare o fornire un’appropriata analisi dei processi).

- **Incoraggiare l’esercizio.** Il cambiamento duraturo richiede un esercizio prolungato sia sul lavoro che al di fuori di esso.

*Avvertimento:* un seminario o un corso possono rappresentare un punto di partenza, ma di per se stessi non bastano.

*Prassi ottimali:* servirsi delle opportunità che si presentano spontaneamente per esercitarsi, a casa come al lavoro, e

sperimentare i nuovi comportamenti in modo ripetuto e costante per un periodo di mesi.

- **Organizzare forme di sostegno.** Persone con idee simili, che stiano anch'esse cercando di effettuare un cambiamento analogo, possono offrire un sostegno essenziale nel percorso.

*Avvertimento:* affrontare il percorso da soli può renderlo più duro.

*Prassi ottimali:* costruire una rete di supporto e incoraggiamento. Anche un solo vecchio amico, o una figura tutoriale, possono essere di aiuto.

- **Fornire modelli.** L'individuo di grande efficienza e di elevato status che incarnano la competenza, possono essere modelli capaci di ispirare il cambiamento negli altri.

*Avvertimento:* l'atteggiamento di chi predica bene ma razzola male da parte dei superiori compromette il cambiamento.

*Prassi ottimali:* incoraggiare i supervisori ad apprezzare ed esibire la competenza, assicurarsi che anche i responsabili del training facciano altrettanto.

- **Incoraggiare.** Il cambiamento sarà più pronunciato se l'ambiente dell'organizzazione incoraggerà, darà valore alla competenza e offrirà un'atmosfera sicura per la sperimentazione.

*Avvertimento:* quando non c'è alcun reale sostegno, soprattutto da parte dei supervisori, lo sforzo di cambiare sembrerà privo di scopo (o troppo rischioso).

*Prassi ottimali:* dimostrare che la competenza in questione è importante ai fini dell'assegnazione del lavoro, delle promozioni, dell'analisi delle prestazioni e simili.

- **Rinforzare il cambiamento.** Gli individui hanno bisogno di riconoscimenti (di sentire che i propri sforzi di cambiamento sono importanti).

*Avvertimenti:* la mancanza di sforzo è scoraggiante.

*Prassi ottimali:* assicurarsi che l'organizzazione si dimostri coerente nell'apprezzare il cambiamento con lodi, aumenti di stipendio o maggiori responsabilità.

➤ **Valutare.** Stabilire metodi per valutare lo sforzo di cambiamento in modo da capire se avrà effetti duraturi.

*Avvertimento:* molti programmi di sviluppo, forse la maggior parte, restano senza valutazione, e così non si correggono gli errori né si eliminano i programmi inutili.

*Prassi ottimali:* trovare il modo di misurare la competenza o l'abilità sul lavoro, idealmente prima e dopo il training, come pure a distanza di diversi mesi (e se possibile di uno o due anni).

*“Bisogna esaltare i punti forti di una persona,  
come pure mostrarle i suoi limiti,...  
...le persone possono trarre una grande sicurezza  
dalla convinzione di avere la capacità di cambiare”.*

**D. Goleman**

#### IV.1.4 La Motivazione

“Io posso farcela” (questa è la sensazione del cambiamento), spiega Robert Caplan e nel programma Jobs ciò è visibilmente vero. “Quando si tratta di cercare un lavoro, se non telefoni e non ti presenti all’appuntamento, non avrai il posto. E se vuoi che la gente faccia quello sforzo, devi aumentare le sue aspettative di successo, pomparla”. Questo vale in generale: la gente impara nella misura in cui è motivata. La motivazione influenza l’intero processo di apprendimento, determinando se una persona si iscriverà o meno ad un programma di training, e poi se davvero applicherà quello che ha imparato nel proprio lavoro.<sup>5</sup> La motivazione è massima nel perseguire cambiamenti che combacino con i nostri valori e le nostre speranze. Come dice Boyatzis, della Weatherhead School: “Gli individui devono sentirsi presi dai propri *valori*, dai propri *obiettivi*, dai propri *sogni* su ciò che è possibile per loro. Se ci riscontra fin dall’inizio sui valori e le prospettive delle persone, su quello che vogliono fare della propria vita, allora esse penseranno di usare l’opportunità del training per il proprio sviluppo” (e non solo per quello dell’azienda). Precise opportunità di sviluppo (momenti nei quali siamo più motivati a migliorare le nostre capacità) arrivano in momenti prevedibili in una carriera:

- maggiori responsabilità, ad esempio in occasione di una promozione, possono renderci molto evidente una debolezza nell’intelligenza emotiva;

- le crisi nella vita, ad esempio problemi in famiglia, dubbi riguardanti la carriera o una crisi di orientamento “della mezza età” possono offrire una proficua motivazione a cambiare;
- problemi sul lavoro, ad esempio difficoltà a livello interpersonale, delusioni per l’assegnazione di un incarico, oppure il sentirsi poco stimolati, sono tutte circostanze che possono motivare gli sforzi a potenziare le proprie competenze.

Per la maggior parte di noi, il solo rendersi conto che coltivare una data capacità ci aiuterà a far meglio aumentare l’entusiasmo.

La motivazione nelle aziende non abita sicuramente nel pensiero dominante che avvicina l’uomo al classico e disumano concetto di “capitale umano”. Oggi parliamo di “risorse umane” modificandone formalmente l’idea ma non l’essenza. Sarebbe utile parlare di esseri umani. Le aziende sono popolate di esseri umani. È un’ottima base di pensiero quella appena fissata per poter analizzare gli “stati d’animo” che portano l’uomo ad assorbire naturalmente l’energia (motivazione) nell’ambito di processi lavorativi, ai fini di rendersi partecipe ai processi produttivi aziendali con quel senso di leggerezza ed anche di passione vera che assai raramente abita all’interno di aziende di produzione. D. Goleman<sup>6</sup>, per farci comprendere meglio l’importanza della motivazione, narra un aneddoto significativo di un semplice operaio: Joe Kramer. Quest’ultimo sa come funziona ogni singolo aspetto dello stabilimento in cui lavora, e quindi può sostituire uno qualunque dei circa 200 operai che vi sono impiegati. Joe viene portato come esempio di quelle persone che trovano il proprio lavoro stimolante e sono capaci delle migliori prestazioni. La chiave di

questo stimolo non sta tanto nel compito in se stesso (spesso il lavoro di Joe è routine) quanto piuttosto nello speciale stato della mente che egli si crea mentre lavora: uno stato chiamato “*flusso*”, che spinge le persone a svolgere il proprio lavoro al meglio (non importa quale esso sia). Il flusso sboccia quando le nostre capacità sono impegnate appieno. La sfida ci assorbe a tal punto che ci perdiamo nel nostro lavoro, sprofondando in una concentrazione così tale da sentirci “fuori dal tempo”. Il flusso è il fattore motivante per eccellenza. Le attività che amiamo ci attirano perché, mentre ci dedichiamo ad esse, entriamo in questo stato particolare. Naturalmente, persone diverse traggono questo tipo di piacere da cose pure diverse: un meccanico potrebbe amare la sfida rappresentata da una saldatura difficile, proprio come un chirurgo si lascerà assorbire con soddisfazione da un’operazione complessa, o un arredatore si delizierà nel gioco creativo di motivi e colori. Quando lavoriamo in uno stato di flusso, la motivazione è intrinseca (il lavoro è un piacere di per se stesso). Il flusso offre una radicale alternativa alle idee ampiamente diffuse sui fattori che motivano chi lavora. Questo non significa affermare che gli incentivi non contino; essi rappresentano, naturalmente, degli stimoli alla prestazione o comunque un modo per monitorare il livello del nostro rendimento. Revisioni, promozioni, diritti di opzione e bonus hanno naturalmente un certo valore (così come ce l’ha la retribuzione base). Ma i fattori motivanti più potenti sono quelli intrinseci, non quelli estrinseci. Molte persone dichiarano che si sentono meglio quando fanno il lavoro che prediligono piuttosto che quello a cui si dedicano solo perché n’avrebbero ricavato una ricompensa. Fare

qualcosa per il semplice piacere di farlo può rendere il proprio stato d'animo ottimista, al tempo stesso felice e interessato. Quando facevano qualcosa solo per la paga erano invece annoiati, privi di interesse, anche leggermente irritati (e infelici se i compiti erano di natura stressante e faticosa). Ci si sente meglio a fare quello per cui si ha una vera passione, anche se altre attività sono più remunerative. Quando tutto è finito e il lavoro è stato portato a termine, quali sono le fonti ultime di soddisfazione? Questa domanda fu posta ad un gruppo di più di settecento uomini, la maggior parte dei quali, professionisti o alti dirigenti che si stavano avvicinando alla fine di una carriera di successo.<sup>7</sup> La cosa più gratificante era la sfida creativa e lo stimolo rappresentato dal lavoro in se stesso, insieme alla possibilità di continuare a imparare. Le altre fonti di gratificazione erano l'orgoglio nel portare a termine le cose, le amicizie sul lavoro, l'opportunità di aiutare gli altri o di insegnare loro qualcosa. Molto indietro, nella lista delle gratificazioni, veniva lo status e ancora più indietro, la ricompensa economica. Quando si tratta di ottenere prestazioni ottimali in assoluto, i tradizionali incentivi esterni sono inutili: per raggiungere il massimo, la gente deve amare quello che fa e deve trarre piacere dal farlo. L'uomo sempre più fulcro centrale di ogni organizzazione aziendale deve sentirsi sostenuto dal gruppo ed anche libero di immaginare. La partitura musicale non deve essere scritta per nessuno. Ogni adulto sarà alla fine capace di suonare le proprie note sui motivi tracciati di missione aziendale e suonare a suo modo. Come nell'improvvisazione jazz. È opportuno, quindi, che un manager debba a lungo meditare sui possibili condizionamenti che possono

limitare il pensiero o le azioni degli uomini che egli governa. Le forze della natura di un uomo alloggiano nei sentimenti, nell'intuito, nelle emozioni positive, nel senso del gioco che ci accompagna sempre nella vita. Un manager deve saper alimentare l'intelligenza emotiva di ognuno, difendendo i valori umani che rendono l'uomo "accreditato".

**Il nuovo riconoscimento aziendale deve essere tutto imperniato sulla centralità dell'uomo e sul bisogno di significato della sua esistenza.** Le radici della motivazione abitano in tale fonte. La sorgente della motivazione è racchiusa nell'anima dell'uomo, ed il sogno è la sua forma. Il management che opererà in tal senso diffonderà una cultura forte della motivazione. "Prendere coscienza della propria missione è dovere di ogni manager (Alessandro Chelo- La leadership secondo Pater Pan, Sperling Editori. ) e la missione è alimentare il sogno del proprio "equipaggio". È come tratteggiare appena una strada di luce affinché ogni essere umano possa assorbire il calore e la luce, dando il proprio contributo di calore e luce propria. L'immaginario aziendale è il terreno della motivazione. E l'immaginazione "deve vagabondare libera, correndo lontana" (Alessandro Baricco - Oceano Mare -ed. Bur La Scala). *Motivazione ed emozione* hanno in comune la stessa radice latina, *movere*, "muovere". Le emozioni sono, letteralmente, ciò che ci spinge a perseguire i nostri obiettivi; esse alimentano le motivazioni, le quali a loro volta guidano la percezione e danno forma alle azioni. Opere grandi, dunque, prendono le mosse da grandi emozioni.

In conclusione per Daniel Goleman<sup>8</sup> sono tre le principali competenze motivazionali:

*Spinta alla Realizzazione*: l'impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza.

Le persone con questo competenza:

- sono orientate al risultato, e hanno un elevato impulso a soddisfare i propri obiettivi e i propri standard;
- stabiliscono obiettivi stimolanti e assumono rischi calcolati;
- si procurano informazioni per ridurre l'incertezza e trovare il modo di fare meglio le cose;
- imparano a migliorare le proprie prestazioni.

*Impegno*: la capacità di fare propri gli ideali e gli obiettivi dell'organizzazione o del gruppo.

Le persone con questa competenza:

- sono pronte a sacrificarsi per soddisfare un obiettivo di più ampia portata dell'organizzazione;
- trovano un senso di scopo nella missione collettiva;
- usano i valori-cardine del gruppo per prendere decisioni e chiarire scelte;
- cercano attivamente l'opportunità di portare a termine la missione di gruppo.

*Iniziativa e Ottimismo*: competenze affini che mobilitano le persone a cogliere le opportunità e consentono loro di superare con facilità insuccessi e ostacoli

Le persone con questa competenza.

Per quanto riguarda l'iniziativa:

- sono pronte a cogliere le opportunità;
- perseguono gli obiettivi anche al di là di quello che si richiede o ci si aspetta da loro;
- aggirano la burocrazia rigida e inefficiente e quando occorre per finire un lavoro, piegano le regole;
- mobilitano gli altri in modo insolito e intraprendente.

Per quanto riguarda l'ottimismo:

- insistono nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi;
- agiscono spinti dalla speranza di successo e non dalla paura del fallimento;
- attribuiscono gli insuccessi a circostanze controllabili e non li interpretano come fallimenti personali.

*“La motivazione diventa carburante da dosare con intelligenza emotiva nel clima aziendale quando le mete appaiono chiare e definite”.*

D. Goleman.

#### IV.1.5 Il valore dei “Team eccezionali”

Ciò che è vero per gli individui, vale anche per i gruppi: l'intelligenza emotiva è la chiave dell'eccellenza. Naturalmente contano anche l'intelletto e l'expertise (ma ciò che distingue i team eccellenti dalla media ha a che fare molto di più con la loro competenza emotiva). Studi condotti presso le maggiori aziende americane, si prefiggevano di rispondere a questa domanda: quali competenze distinguono i team più efficienti, da quelli mediocri<sup>9</sup>? Per trovare la risposta, Vanessa Drukat (ora docente della Weatherhead School of Management presso la Case Western Reserve University) analizzò 150 team autogestiti in un grande stabilimento americano che produceva fibre poliestere. Sulla base dei dati obiettivi, Drukat confrontò i dieci team migliori con quelli mediocri impegnati nello stesso lavoro. Le seguenti competenze emotive emersero come le capacità distintive dei dieci team superiori:<sup>10</sup>

- empatia, o la capacità di comprensione interpersonale;
- cooperazione e capacità di unificare gli sforzi;
- comunicazione aperta, la capacità di stabilire norme e aspettative esplicite e di affrontare i membri del gruppo con uno scarso rendimento;
- spinta a migliorare, il team prestava attenzione al feedback sulla propria prestazione e cercava di imparare a far meglio;

- ☛ autoconsapevolezza, nella forma di una valutazione delle proprie forze e delle proprie debolezze come gruppo;
- ☛ iniziativa e un atteggiamento previdente nella risoluzione di problemi;
- ☛ fiducia in se stessi come team;
- ☛ flessibilità nel modo di affrontare i compiti collettivi;
- ☛ consapevolezza dell'organizzazione, che si esplicava sia nel valutare le esigenze di altri gruppi-chiave della compagnia, sia nell'essere pieni di risorse quando era il momento di avvalersi di ciò che essa aveva da offrire;
- ☛ costruire legami con altri team.

Prendere decisioni collettive, come team, è un'attività che presenta un paradosso: da un lato il buonsenso direbbe che quanto più il dibattito è intenso e procede a ruota libera, tanto migliore sarà la decisione finale; d'altro canto, però, un conflitto aperto può corrodere la capacità di collaborare del team. Molte ricerche condotte sui processi decisionali nei gruppi dirigenti dimostrano che la presenza di individui dotati di elevata capacità cognitive, molteplici prospettive ed expertise porta il gruppo a decisioni qualitativamente superiori. Tuttavia, intelletto e expertise non bastano: i membri di un team devono anche sapersi amalgamare in una sana interazione che favorisca un dibattito rigoroso e aperto, e l'esame critico degli assunti altrui. Ottenere questo livello di apertura può essere una questione delicata, con una valenza emozionale. Un troppo facile consenso rischia di portare a una decisione di bassa qualità; troppe contese genereranno invece mancanza di unità e di fermezza. Che cosa consente ad un gruppo

dirigente (e non solo a questa specifica categoria) di discutere accanitamente ma di arrivare poi a concludere con un robusto consenso? La presenza di intelligenza emotiva. E che cosa porta un gruppo fuori strada, trasformando un sano dibattito in guerra aperta? Ciò si verifica quando il disaccordo viene espresso come attacco personale, o quando il dibattito è in realtà al servizio di un gioco politico, o ancora, quando una disputa innesca l'ostilità in un membro del gruppo. Il punto fondamentale, qui, è che quando gli argomenti si caricano di una valenza emotiva, la qualità delle decisioni ne soffre. Come dichiarò un consulente a D. Goleman: "L'immagine del gruppo dirigente ben coordinato è un mito quando i sequestri dell'amigdala, i conflitti e altri nodi irrisolti carichi di emotività interferiscono con l'abilità di pianificare, decidere e apprendere insieme". D'altro canto, le decisioni migliori scaturiscono da un dibattito libero da cattivi sentimenti, effettuato con uno spirito positivo di ricerca reciproca, nel quale tutti percepiscono che il successo è equo e aperto e condividono la preoccupazione per l'organizzazione piuttosto che un interesse limitato ed egoistico. Riassumendo, esiste una via di mezzo: i team possono servirsi delle battaglie intellettuali per alzare la qualità delle decisioni, purché mantengano il conflitto libero dall'emotività che potrebbe sabotare l'impegno di alcuni membri o allontanarli dal gruppo. La soluzione sta nel possesso di competenze emotive come la consapevolezza di sé, l'empatia e la comunicazione aperta (ossia nella qualità della discussione che ha luogo nel team).

Un'altra significativa indagine dalla Saratoga Institute, sponsorizzato dalla Society for Human Resource Management, che dal 1986 è

andata cogliendo dati su quasi seicento compagnie in più di venti settori, descrivendo nei dettagli le loro politiche e le loro prassi aziendali. Indagando che cosa questa compagnie avessero in comune, L'istituto arrivò infine ad individuare le seguenti prassi fondamentali nel loro modo di gestire le “risorse umane”, in altre parole la loro gente.<sup>11</sup>

- ☛ Equilibrio fra gli aspetti umani e finanziari dei programmi della compagnia.
- ☛ Impegno dell'organizzazione ad una strategia fondamentale.
- ☛ Iniziativa volta a stimolare miglioramenti di prestazione.
- ☛ Comunicazione aperta e costruttiva di un rapporto di fiducia con tutte le parti interessate.
- ☛ Costruzione di relazioni, all'interno e all'esterno della compagnia, tali da offrire un vantaggio competitivo.
- ☛ Collaborazione, sostegno e condivisione delle risorse.
- ☛ Innovazione, capacità di correre rischi e di imparare insieme.
- ☛ Passione per la competizione e il continuo miglioramento.

Questo elenco è affascinante a causa delle evidenti analogie fra queste prassi, riferite a un'organizzazione e le competenze emotive che caratterizzano gli individui capaci di prestazioni superiori.

#### IV.1.6 Flusso di gruppo

In un'intervista D. Goleman<sup>12</sup> chiese a vari dirigenti di diverso livello di raccontargli di quando i team di cui avevano fatto parte o che avevano guidato s'erano infiammati (di quando avevano superato se stessi e il gruppo era entrato in uno stato di "flusso"), continuarono a emergere le stese descrizioni:<sup>13</sup>

*Una sfida scoraggiante o una nobile missione:* "Una delle ragioni per cui i gruppi spesso non raggiungono i loro obiettivi è che questi sono troppo materialistici", disse a D. Goleman un vicepresidente di una grossa industria, "Io cerco qualcosa di straordinario: obiettivi abbastanza elevati affinché tutto il personale possa star loro dentro".

Un lavoro così offre un significato e una motivazione convincenti, il lavoro mirato a qualcosa di veramente grande merita i migliori sforzi di tutti.

*Intensa lealtà al gruppo:* quando i membri di team eccezionali parlano dei motivi del proprio grande successo, spesso li senti dire che è così perché si vogliono davvero bene e si preoccupano gli uni degli altri. "Se la gente fosse sincera su ciò che rende grandi i team di un'organizzazione, ammetterebbe che parte del successo sta nei legami emotivi che consentono apertura e premura verso gli altri" (Daniel Kim, cofondatore del Center for Organizational Learning del MIT).

*Diversa gamma dei talenti:* quanto più ampia è la gamma di capacità che un team riversa in un compito, tanto più flessibile esso potrà

rivelarsi nel soddisfare le mutevoli esigenze che si troverà ad affrontare. La diversità parte da esigenze tecniche, ma si estende anche alla gamma delle competenze emotive (ivi compreso un individuo che faccia da “collante”).

*Fiducia e collaborazione altruistica:* le persone sentono di poter contare le une sulle altre. Quando Bob Taylor, lavorava alla progettazione del primo prototipo di computer Apple, cercò individui capaci di lavorare in modo collaborativi, e incoraggiò tutti ad aiutarsi reciprocamente nel lavoro. Dice Taylor: “Potevi passare anche il 40% del tuo tempo a dare una mano a qualcun altro per il suo progetto”.

*Concentrazione e passione:* le esigenze legate al perseguimento di un grande obiettivo sono di per se stesse fonte di concentrazione: al confronto, il resto della vita può sembrare non solo terra-terra, ma addirittura banale. Per tutta la durata del lavoro, i dettagli della vita sono sospesi. La concentrazione può essere amplificata creando, per il gruppo, uno spazio di lavoro separato dal resto dell’organizzazione (sia nella funzione che nella collocazione fisica).

*Un lavoro che sia divertente e gratificante di per se stesso:* una concentrazione tanto intensa è di per se stessa una sorta di acne. I membri del gruppo non lavorano tanto per ricompense estrinseche come il denaro, le promozioni o il prestigio, quanto piuttosto per la gratificazione interiore derivante dal lavoro stesso. Indipendentemente dal fatto che quell’eccitazione provenga dall’impulso a realizzare un obiettivo o dal bisogno di esercitare un impatto, in entrambi i casi c’è un’intensa gratificazione emotiva nel superare tutti gli altri, come parte del gruppo.

Abbiamo già riflettuto, ma ritengo necessario ribadire per l'importanza del paragrafo, sul fatto che la coesione di gruppo oltre ad aumentare la performance del gruppo stesso accresce il morale delle persone e la soddisfazione che esse provano nelle attività che svolgono: che facilita la comunicazione fra colleghi riducendo ostilità le quali risultano spesso causa di risentimento e demotivazione al lavoro. Percepire di lavorare con un buon team incrementa i sentimenti di sicurezza, autostima e fiducia nelle proprie capacità e crea senso di appartenenza. È inoltre risaputo che lavorare in un clima positivo<sup>14</sup> stimola a dare il meglio di sé, ad impegnarsi sapendo di poter contare sugli altri componenti, ed allo stesso tempo di “sentirsi importante” per loro.

*“fu come avessimo preso fuoco,  
niente avrebbe potuto fermarci”*

D. Goleman

#### IV.1.7 Che cosa occorre per essere il migliore

Risulterà utile andare a vedere come un leader con funzioni di gestione sia in grado di influenzare il sistema organizzativo. Il modello adottato in passato risulta superato, non è più adeguato alle esigenze contemporanee, perché si focalizza troppo su skill analitiche/tecniche e competenze cognitive (il QI e expertise di cui abbiamo già parlato), che sono sì necessarie, ma non più sufficienti per uno stile di leadership efficace.

Una buona leadership deve includere competenze emotive ed abilità sociali. L'autoconsapevolezza è la base per l'autocontrollo e conseguentemente il dominio di sé. Chi possiede scarsa consapevolezza di sé tende a dimenticare le proprie debolezze, al contempo non avrà fiducia di se stesso. Non è superfluo ricordare che quest'ultima deriva dalla sicurezza sui propri punti di forza. Controllare le reazioni emotive, gestire le pressioni (negative/positive) ed in particolare lo stress significa:

- portarsi in quello stato emozionale capace di “pensare chiaramente in condizione di stress”, se ne deduce che l'individuo sarà in grado di prendere buone decisioni;
- “non contaminare le reazioni interpersonali” e/o non cadere nelle trappole o insidie tese da dinamiche relazionali distorte.

Il leader svolge il suo lavoro attraverso e grazie al lavoro degli altri componenti del team, quindi deve essere capace di trovare “ispirazione” da ognuno dei componenti e muoverli all'azione. Questi

motivi risultano il filo conduttore al riconoscimento che le competenze emotive e sociali sono allo stato attuale requisiti che il leader deve possedere al fine di migliorare la performance in ogni tipo di lavoro. Risiede proprio nell'esercizio di una leadership efficace la base del punto di rottura e dell'auspicato cambiamento. Nello scenario lavorativo odierno, le competenze tecniche ed il QI sono sempre più considerate la soglia minima per svolgere un lavoro. La sfida consiste nel trovare individui in possesso d'intelligenza emotiva sufficiente per render leader distintivi, in pratica, individui effettivamente in grado di influenzare l'organizzazione di un sistema.

Inoltre, il leader consapevole dell'importanza del potere del pigmalione sa che quando i supervisor cominciano a far sapere ai collaboratori che credono nella loro capacità di cambiare innescano il primo stimolo di un meccanismo riservato per un trattamento per vincere. È il primo passo verso l'effetto pigmalione in azione: il solo fatto di aspettarsi il meglio da qualcuno aiuta l'avverarsi dell'aspettativa. I buon leader sanno da tempo che possono potenziare le prestazioni di un individuo facendogli "sentire" la propria fiducia nelle sue capacità.

Esistono vari modi per esprimere le propria aspettativa ottimistica:

- ☛ *lasciare che i collaboratori siano responsabili nello stabilire i propri obiettivi*, invece di dettare i termini, modi e tappe del loro sviluppo personale e professionale. Questo tipo di atteggiamento comunica la convinzione che essi siano in grado di pilotare il proprio destino e quindi di essere guidati da spirito d'iniziativa;

- *indicare i problemi senza offrire una soluzione preconfezionata*, questa situazione stimola a valutare ipotetiche soluzioni formulate dall'individuo e ad individuarne la migliore da soli. La metodologia di apprendimento contemporanea si basa proprio su questa strategia: figure tutoriali di elevato spessore le usano con i propri allievi instaurando una sorta di dialogo socratico (l'arte della maieutica), guidando lo studente attraverso una serie di domande pertinenti. In tal modo chi sta imparando arriva via via alle risposte da solo. È un processo in divenire, poiché l'individuo diviene consapevole delle sue capacità ed aumenta la sua fiducia nella skill e così prendere decisioni. Tale metodologia applicata sul luogo di lavoro sta assicurando effetti straordinari nell'organizzazione del lavoro;
- *assegnare un incarico dal quale attingere l'esperienza e gli strumenti di cui il collaboratore ha bisogno*, questo tipo di situazione richiede da parte del leader una spiccata sensibilità nel capire se le persone in questione e che vuole valorizzare è effettivamente "pronta"; se l'incarico è troppo semplice, imparerà poco, potrà percepire sentimenti di frustrazione se, di contro è troppo complesso, potrebbe sperimentare un fallimento con tutte le sensazioni che ne conseguono e sue ripercussioni sulla sfera emotiva. L'abilità del leader risiede nel ricercare esperienze che potenzino al tempo stesso sia la capacità tecnica che la fiducia dell'individuo;
- *promozioni di collaboratori in posizioni appropriate*, questa collocazione esprime un alto livello di valorizzazione dei propri

collaboratori; si configura l'autentico riconoscimento del loro nuovo livello di competenze e così un vero e proprio banco di prova per un livello d'abilità superiori.

Studi sponsorizzati da quasi 300 aziende dimostrano che un'ampia gamma di posizioni professionali e lavorative, la ricetta per l'eccellenza dà un peso di gran lunga maggiore alle competenze emotive che a quelle cognitive.<sup>15</sup> Il fatto che fra gli individui di spicco le competenze più importanti siano quelle che scaturiscono dall'intelligenza emotiva non è una sorpresa, ad esempio, nel caso dei venditori. Ma anche fra gli scienziati e fra i professionisti in campi tecnici, il pensiero analitico si classifica in terza posizione, alle spalle della capacità di influenzare gli altri e dell'impulso a realizzare i propri obiettivi. Da solo, un intelletto brillante non spinge uno scienziato ai vertici, a meno, che egli non possieda anche la capacità di influenzare e persuadere gli altri, e la disciplina interiore necessaria per raggiungere obiettivi difficili. Un genio pigro o scarsamente incline alla comunicazione avrà forse tutte le soluzioni pronte nella sua testa, ma questo servirà a ben poco se nessuno lo saprà o ci presterà mai attenzione. Prendiamo a titolo di esempio i tecnici per eccellenza, i cosiddetti "corporate consulting engineer". Le aziende che lavorano nel campo delle alte tecnologie si avvalgono di questi brillanti risolutori di problemi, per risolvere progetti che rischiano di andare fuori strada e li ritengono a tal punto preziosi da indicarli nelle relazioni annuali di bilancio insieme ai funzionari delle società. Che cosa rende tanto speciali questi maghi della tecnologia nel settore

delle ricerche e dello sviluppo aziendale? “Ciò che fa la differenza non sono tanto le capacità del suo cervello (in queste aziende quasi tutti sono altrettanto intelligenti) quanto le loro competenze emotive”, afferma Daniel Goleman;<sup>16</sup> “la differenza sta nella loro abilità di **ascoltare**, di **persuadere** e di **collaborare**, come pure nella loro capacità di **motivare** le persone e di farle **lavorare insieme**”. Di certo molti sono arrivati ai vertici nonostante avessero delle carenze nell’intelligenza emotiva; per lungo tempo questa è stata una realtà nella vita delle organizzazioni. Ma nel momento in cui il lavoro diventa più complesso e collaborativo, le compagnie i cui dipendenti lavorano meglio insieme godono di un vantaggio che le rende competitive.

La leadership efficace, in sintesi, si traduce in un valore aggiunto che permette di vincere le sfide che le organizzazioni aziendali ci pongono costantemente, permette di affrontare serenamente il cambiamento e di sfruttare le opportunità che le risorse umane offrono.

*“Il cattivo leader è colui che la gente disprezza;  
il buon leader è colui che la gente rispetta,  
il grande leader è colui che fa sì che le persone dicano  
l’abbiamo fatto noi”*

Lao Tze (VI sec. a. c.)

## IV.2 Perché tutto questo conta proprio adesso?

Per rispondere a questa domanda prendiamo un caso narrato da D. Goleman,<sup>17</sup> vicenda che ha come esempio (perché molte sono le aziende che posso rispecchiare questa esperienza) un'azienda californiana di biotecnologia: Il direttore, mi mostra orgoglioso gli aspetti che caratterizzano la sua organizzazione, nessuno, lui incluso, ha un ufficio fisso, tutti invece dispongono di un computer portatile, collegato con quello di tutti gli altri. Qui, le qualifiche solitamente usate per descrivere le mansioni sono irrilevanti; il personale lavora in team cross-funzionali e il luogo ribolle di energia creativa. I dipendenti lavorano normalmente 70-80 ore settimanali.

“E allora, qual è il rovescio della medaglia?” gli chiesi.

“Non c'è nessun rovescio”, mi assicurò lui.

E proprio qui stava l'errore. Quando potei parlare con i membri dello staff, narra Goleman, sentii la verità: a causa del ritmo del lavoro febbrile la gente si sentiva esaurita, derubata della propria vita privata. Sebbene potessero comunicare fra loro via computer, i dipendenti avevano la sensazione che nessuno li ascoltasse davvero.

**“Sentiamo il disperato bisogno di contatti umani, di empatia, di poter comunicare apertamente”**. Nel nuovo clima aziendale, improntato all'essenzialità, in cui ogni lavoro è fondamentale, queste realtà umane sono più che mai importanti. Il cambiamento imponente è una costante: le innovazioni tecnologiche, la crescente competizione a livello globale e le pressioni degli investitori sono forze in continuo

aumento che permettono il costante cambiamento. C'è poi un'altra realtà che rende l'intelligenza emotiva ancora più fondamentale: quando le organizzazioni riducono il proprio organico in successive ondate di ridimensionamento, i dipendenti confermati sono investiti di maggiori responsabilità (e sono più visibili). Là dove una figura di medio livello poteva nascondere un temperamento irascibile o troppo timido con una certa facilità, ora contano più che mai (e sono più che mai visibili) competenze come la capacità di controllare le proprie emozioni, il saper ben gestire un incontro, l'essere in grado di lavorare in un team e l'aver doti di leadership. Nei paesi più ricchi la globalizzazione della forza lavoro favorisce l'intelligenza emotiva. Per poter essere mantenuti gli stipendi più elevati corrisposti in questi paesi dipenderanno da un nuovo tipo di produttività; e le soluzioni di tipo strutturale o i processi di natura tecnologica non bastano: come nell'azienda di biotecnologie californiana, lo snellimento dei processi o altre innovazioni spesso creano nuovi problemi la cui soluzione chiede a gran voce una maggiore intelligenza emotiva.

Come dice Warren Tennis, esperto di leadership: "La gente si sente sola con il proprio dolore (con le offese), la solitudine, le porte chiuse, le cose non dette e inascoltate. Non è ammissibile discutere queste cose." In troppe organizzazioni le regole fondamentali che emarginano le realtà emotive distolgono la nostra attenzione da queste interferenze, come se non si trattasse di cose importanti. Questi paraocchi non fanno che propagare infiniti problemi: decisioni demoralizzanti; difficoltà a gestire la creatività e a prendere decisioni; il trascurare l'essenziale valore delle abilità sociali; l'incapacità di

motivare gli altri e a maggior ragione di ispirarli; le vuote dichiarazioni di missione; una leadership legata ai regolamenti, priva di entusiasmo o di energia; mancanza di spirito di corpo; team inefficienti. Oltre a ciò, con il modificarsi della realtà aziendale, cambiano anche le caratteristiche necessarie per eccellere. Dati relativi ai talenti di individui capaci di prestazioni lavorative eccellenti, raccolti nel corso di diversi decenni, dimostrano come due abilità (che negli anni '70 contavano relativamente poco per avere successo) siano diventate più importanti alla fine degli anni '90: una di esse è la capacità di formare un team; l'altra è l'abilità di adattarsi al cambiamento. Nei profili degli individui capaci di prestazioni straordinarie hanno cominciato a fare la loro comparsa di capacità interamente nuove: in particolare quelle di funzionare da catalizzatore del cambiamento e di far fruttare la diversità. Nuove imprese richiedono nuovi talenti.

*“Le idee, i concetti, gli assunti  
su cui sono state costruite  
e sono gestite le organizzazioni  
semplicemente non sono più  
in sintonia con la realtà”*

Peter F. Drucker

### IV.3 Cosa succede in un'organizzazione quando viene a mancare l'Intelligenza Emotiva: "Burn-Out"

Il termine burn-out che in italiano può essere tradotto come "bruciato", "scoppiato", "esaurito", ha fatto la sua prima apparizione nel gergo del mondo dello sport nel 1930 per indicare l'incapacità di un atleta, ad ottenere ulteriori risultati e/o mantenere quelli acquisiti. Lo stesso termine è stato riproposto in ambito socio-sanitario per la prima volta nel 1975 dalla psichiatra americana C. Maslach la quale, nel corso di un convegno, utilizzo questo termine per definire una sindrome i cui sintomi testimoniano l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale. Alcuni autori identificano il burn-out con lo stress lavorativo specifico delle helping professions, le professioni dell'aiuto che comprendono figure come medici, psicologi, infermieri, insegnanti, assistenti sociali ecc...

La definizione che la Maslach fornisce del burn-out è di "sindrome caratterizzata da esaurimento emozionale, depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali".<sup>18</sup> Le cause del fenomeno più frequenti sono: il lavoro in strutture mal gestite, la scarsa o inadeguata retribuzione, l'organizzazione del lavoro disfunzionale o patologica, lo svolgimento di mansioni frustranti o inadeguate alle proprie aspettative oltre all'insufficienza autonomia decisionale e a sovraccarichi di lavoro. La sindrome si caratterizza per una condizione di nervosismo, irrequietezza, apatia, indifferenza, cinismo, ostilità

degli operatori socio-sanitari, sia fra loro sia verso terzi, che però si distingue dallo stress, eventuale concausa del burn-out così come si distingue dalle varie forme di nevrosi, in quanto non disturbo della personalità ma del ruolo lavorativo. Queste manifestazioni psicologiche e comportamentali possono essere raggruppate, come dalla precedente definizione della Maslach, in tre categorie di disturbi: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale.

- 🖼 **L'esaurimento emotivo** consiste nel sentimento di essere emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo nel rapporto con gli altri;
- 🖼 **La depersonalizzazione** si manifesta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative e sgarbate) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura;
- 🖼 **La ridotta realizzazione personale** riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la caduta dell'autostima e la sensazione di insuccesso nel proprio lavoro.

Il soggetto colpito da burn-out manifesta sintomi aspecifici (irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, insonnia), sintomi somatici con vere e proprie patologie (ulcere, cefalee, aumento o diminuzione ponderale, disturbi cardiovascolari, difficoltà sessuali ecc.), sintomi psicologici (depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di

fallimento, rabbia, risentimento, irritabilità, aggressività, alta resistenza ad andare a lavoro ogni giorno, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di immobilismo, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti e critico nei confronti dei colleghi). Tale situazione di disagio molto spesso induce il soggetto ad abuso di alcool, psicofarmaci o fumo. Dal punto di vista clinico e psicopatologico la sindrome del burn-out va differenziata dalla già nota sindrome da disadattamento: sociale, lavorativo, familiare, relazionale. La sua originalità è rappresentata dal fatto che essa si verifica all'interno del mondo emozionale della persona ed è spesso scatenata da una vicenda esterna. La sindrome del burn-out potrebbe essere paragonata ad una sorta di virus dell'anima, perché sottile, invisibile, penetrante, continua, ingravescente. Se non si interviene determina l'exitus volitivo ed energetico, non solo lavorativo, della persona. L'insorgenza della sindrome negli operatori sanitari segue generalmente quattro fasi:

➤ La prima fase (**entusiasmo idealistico**) è caratterizzato dalle motivazioni che hanno indotto gli operatori a scegliere un lavoro di tipo assistenziale, ovvero motivazioni consapevoli (migliorare il mondo e se stessi, sicurezza di impiego, svolgere un lavoro meno manuale e di maggior prestigio) e motivazioni inconsce (desiderio di approfondire la conoscenza di sé e di esercitare una forma di potere o di controllo sugli altri); tali motivazioni sono spesso accompagnate da aspettative di "onnipotenza", di soluzioni

semplici, di successo generalizzato e immediato, di apprezzamento, di miglioramento del proprio status e altre ancora. C'è in tutto questo quasi una difficoltà a leggere in modo adeguato il dato di "realtà": infatti, esiste una logica secondo la quale il venire a capo di una situazione difficile non dipende dalla natura delle situazioni, ma essenzialmente dalle proprie capacità e dai propri sforzi; se dunque il problema non viene risolto, ciò sta a significare che non si è stati all'altezza...

- ☛ Nella seconda fase (**stagnazione**) l'operatore continua a lavorare ma si accorge che il lavoro non soddisfa del tutto i suoi bisogni. I risultati del forte impegno iniziale sono via via sempre più inconsistenti. Si passa così da un superinvestimento iniziale a un graduale disimpegno dove il sentimento di profonda delusione avanza determinando nell'operatore una chiusura verso l'ambiente di lavoro ed i colleghi.
- ☛ La fase più critica del burn-out è la terza (**frustrazione**). Il pensiero dominante dell'operatore è di non essere più in grado di aiutare nessuno, con profonda sensazione di inutilità e di non rispondere del servizio ai reali bisogni dell'utenza. Il vissuto dell'operatore è un vissuto di perdita, di svuotamento, di crisi di emozioni creative e di valori considerati fondamentali fino a quel momento. Come fattori di frustrazione aggiuntivi intervengono lo scarso apprezzamento sia da parte dei superiori sia da parte degli utenti, nonché la convinzione di un'inadeguata formazione per il tipo di lavoro svolto. Il soggetto può assumere atteggiamenti aggressivi (verso se stesso o verso gli altri) e spesso mette in atto

comportamenti di fuga (quali allontanamento ingiustificato dal reparto, pause prolungate, frequenti assenze per malattia).

- Il graduale disimpegno emozionale conseguente alla frustrazione, con passaggio **dalla empatia all'apatia**, costituisce la quarta fase, durante la quale spesso si assiste a una vera e propria morte professionale.

Questo progressivo susseguirsi di fasi da un livello molto alto di motivazione ed aspettative ad un livello di demotivazione e di vissuti di profonda infelicità e frustrazione, è riconducibile ad una visione del lavoro sociale fortemente influenzata da una ideologia di tipo assistenziale, per la quale medici, psicologi, infermieri, assistenti sociali, educatori ecc. sono ancora considerati come professionisti di un tipo di lavoro inadeguatamente retribuito e di beneficenza. I servizi sanitari, sociali e culturali sono considerati una prova della munificenza statale. L'utente non è un cliente, ma un postulante cui viene fatta l'elemosina di una prestazione d'aiuto.<sup>19</sup> Questa ideologia, ancora molto diffusa in Italia, ha condotto gli operatori del sociale a sviluppare un forte spirito salvifico e sentimenti di onnipotenza nei riguardi degli utenti che non hanno poteri e sono identificati come "rappresentanti della malattia", coloro che devono chiedere aiuto perché si trovano in uno stato d'inferiorità. Ma l'incontro con i bisogni dell'utenza porta l'operatore del sociale a dimenticare, o meglio a trascurare inconsapevolmente i propri bisogni profondi e le loro motivazioni. Questo atteggiamento, come abbiamo visto nelle quattro fasi precedentemente descritte, si trasforma gradualmente in un senso

di impotenza, di disagio, che rende l'operatore, precedentemente immerso in una immagine di salute, bontà e di potere, vittima del dolore, del disagio e del bisogno espresso dall'utente. L'impossibilità di aiutare facilita quindi l'insorgenza del dubbio circa le proprie capacità e l'operatore, che era portatore di una fortissima idealizzazione della professione, sperimenta la frustrazione prima e il burn-out poi. Nella concretezza quotidiana le capacità personali giocano un ruolo importantissimo almeno come le capacità tecnico-professionali. Per capacità o abilità personali in psicologia s'intendono l'empatia, la capacità di adattamento alle diverse situazioni, autocontrollo, l'iniziativa e la fiducia in se stessi, la competenza nella gestione del lavoro e la capacità nel costruire relazioni in modo creativo ed efficiente. Ciò che D. Goleman<sup>20</sup> definisce *“intelligenza emotiva”* è appunto la capacità delle persone di affrontare in modo efficace ed ottimale le difficoltà della vita. La possibilità di contattare intimamente le proprie emozioni è data proprio da questa intelligenza emotiva e consente all'individuo di sviluppare la propria personalità in modo flessibile e creativo. Tutto ciò, proiettato all'interno della relazione infermiere-paziente consentirebbe al primo di essere empatico e sensibile alle reali esigenze del secondo. Nel burn-out esiste la difficoltà nel misurarsi con le proprie emozioni e quindi il non riconoscimento del problema, con conseguente sentimento di rassegnazione rispetto alla vita. È questo un modo o meglio un tipo di difesa che consente di attenuare la sofferenza:<sup>21</sup> spesso si sente dire dagli operatori in burn-out *“così è la vita”*, uno slogan questo che insinua, a lungo andare, in queste persone l'idea che il modo in cui

vanno le cose in questo tipo di lavoro è il modo in cui vanno le cose in tutti i lavori! Non c'è soluzione! Occorre provare ad ascoltare, a guardarsi dentro, a recuperare dentro di se la propria motivazione e la propria capacità di alimentare desideri. Di fronte alle macerie dei propri ideali è quasi “normale” sentire il peso del fallimento delle proprie prospettive di auto-realizzazione. C'è da dire inoltre che il burn-out non è affatto un problema personale che riguarda solo chi ne è affetto, ma è una malattia contagiosa che si propaga in maniera altalenante dall'utenza all'équipe, da un membro dell'équipe all'altro e dall'équipe all'utenti e riguarda quindi l'intera organizzazione dei servizi, degli utenti della comunità oltre il singolo individuo.<sup>22</sup> Le conseguenze di tutto ciò sono, come precedentemente detto, gravi e si possono schematizzare in tre livelli:

- livello degli operatori che pagano il burn-out in termini personali, anche attraverso gravi somatizzazioni, ma soprattutto attraverso dispersione di risorse, frustrazioni e sottoutilizzazioni di potenziali;
- il livello degli utenti, per i quali un contatto con gli operatori sociali in burn-out risulta frustrante, inefficace e dannoso;
- il livello della comunità in generale che vede svanire forti investimenti nei servizi sociali.

Abbiamo quindi visto quali sono i fattori che determinano e nel tempo alimentano la sindrome del burn-out e abbiamo visto anche quali modelli di difesa vengono messi in atto da chi è vittima di questa sindrome. Le difese intrapsichiche di esitamento, fuga, negoziazione e proiezione persecutoria sono meccanismi che non fanno che

alimentare uno stato di disagio, di perdita di ideali e di “impotenza appresa” (secondo Seligman<sup>23</sup> una situazione in cui i risultati avvengono indipendentemente da ogni risposta volontaria dell’individuo o del gruppo) e che possono essere indicatori di inadeguatezze organizzative e di realtà socio-lavorative carenti dal punto di vista della gestione delle risorse. La prevenzione o il superamento di una situazione di burn-out non può prescindere da un reale cambiamento delle condizioni in cui lavora l’operatore. L’organizzazione del lavoro d’aiuto deve pertanto prevedere innanzitutto la creazione di un clima lavorativo (cioè lo stato d’animo del sistema) positivo attraverso l’analisi e il confronto delle motivazioni e delle prestazioni dell’équipe lavorativa contemporaneamente a un attento esame che tenga presenti realtà quali la legislazione, i cambiamenti culturali e strutturali organizzativi dei servizi, le gerarchie e i relativi ruoli, i poteri e le responsabilità, le competenze e la formazione professionale. Garantire un clima che sia gratificante per l’operatore significa gestire il suo carico emotivo personale a favore della promozione del benessere psicofisico e prevenire problematiche relative a stress lavorativo. Occorre quindi richiamare l’attenzione sull’importanza fondamentale della prevenzione e della terapia (intelligenza emotiva) di una sindrome come quella del burn-out, che rappresenta senz’altro la patologia di un’organizzazione lavorativa (la cosiddetta “organizzazione disorganizzata”), con conseguenti ripercussioni negative sia sulla salute dell’operatore sia sulla qualità dei servizi forniti alla collettività degli utenti.

*Parte Quinta*

**L'Infermiere di Sanità Pubblica  
nella promozione della salute nella comunità**

## **Un progetto d'indagine**

### **Indagine sul benessere organizzativo in una R. S. A.**

Si ringraziano la Direzione e i colleghi dalla R. S. A. – Azienda USL 10 di Firenze e l'Università degli Studi di Firenze, con riferimento al Centro Formazione d'Empoli, con le quali ho svolto il progetto d'indagine e per aver gentilmente concesso l'autorizzazione ad inserire il lavoro nella tesi.

## V. Nota introduttiva

Sembra che le relazioni che caratterizzano l'ambito professionale debbano essere anestetizzate, e che tutta l'affettività e le emozioni vadano giocate (quando va bene) nella sfera intima.

Per anni, si è ritenuto che appena entrati a lavoro (soprattutto se in ruoli di responsabilità) ci si dovesse, ancor prima di togliere il cappotto, spogliare della propria affettività, lasciare ogni preoccupazione e vestire un abito esclusivamente "professionale". Come se la persone potessero dividersi a metà, potessero scindersi, separarsi, divenire delle parti, secondo il contesto e a dir la verità la pressione sociale e la cultura organizzativa dominante per decenni sono state così forti che in molti casi questa scissione si è veramente prodotta. E questa scissione ha prodotto anche parecchi danni nella qualità delle relazioni interpersonali nelle organizzazioni, cioè nel modo in cui le persone stanno insieme nell'ambito lavorativo. Peccato che dal modo in cui le persone stanno insieme nell'ambito lavorativo dipenda anche la qualità del lavoro. Ma questo, forse, se pur lentamente lo si sta cominciando a comprendere. Come pure si sta lentamente cominciando a comprendere che tutta l'ansia e l'angoscia che sono presenti all'interno delle organizzazioni devono poter trovare un modo per raccontarsi e quindi per essere affrontate pene l'incapacità/impossibilità di portare a termine il compito. Mi ha colpito non molto tempo fa la lettera sul Corriere della Sera di un

articolo dal titolo “Cercasi Direttore della Felicità”. Si trattava di questo. Un’azienda di medie dimensioni, situata vicino a Milano, ricercava una figura manageriale da inserire nella Direzione Risorse Umane, per occuparsi del benessere dei dipendenti. Si potrebbe anche liquidare l’iniziativa come un attacco strumentale di paternalismo, ma forse la notizia dovrebbe far riflettere più seriamente su come in taluni casi ci si cominci a porre il problema di prendere in considerazione la persona inserita nell’organizzazione come una persona intera. E in quanto persona intera, portatrice di bisogni, di emozioni, di interrogativi cui è necessario tentare di dare una risposta nel contesto organizzativo. Del resto, nella complessità delle nostre nuove relazioni sociali è sempre più evidente l’emergere di un nuovo protagonismo del soggetto che chiede di esprimersi in quanto tale, senza negare la dimensione del gruppo che pure resta di fondamentale importanza. In fondo non si parlerebbe tanto della necessità delle organizzazioni di attrezzarsi ad ascoltare i propri dipendenti se non si fosse compresa l’importanza delle emozioni. Che cosa è l’ascolto per lo più infatti se non l’ascolto di emozioni? Ecco che diventa di grande rilevanza la capacità empatica del capo nel colloquio con il proprio collaboratore di ascoltare e di ascoltare le sue emozioni, quelle espresse e molto di più quelle che fanno fatica a trovare le parole per essere dette. Infatti, è nel colloquio profondo che le emozioni che stentano a uscire possono trovare un contenitore che sappia elaborare e rispecchiarle per dare loro una voce e un senso. C’è grande bisogno nelle organizzazioni di trovare un senso condiviso al proprio agire quotidiano. Si parla tanto di senso di appartenenza. Ma che cos’è

questo se non soprattutto l'emozione di riconoscere di essere "visti" dalla propria organizzazione, di essere compresi nella propria unicità, di essere valorizzati? Il paradigma della complessità sociale si arricchisce e si interpreta solo se si coglie il paradigma della complessità individuale e in questo senso se si vuole svelare un po' di verità bisogna partire da quell'impasto di razionalità e di emozioni che il soggetto presenta e rivendica spesso in modo confuso e contraddittorio, anche perché manca ancora nella nostra cultura sociale un'educazione ai sentimenti. D'altra parte, le organizzazioni sempre più si trovano confrontate con questioni che impongono una capacità di leggere i fenomeni della complessità soggettiva. Basti pensare al tema fondamentale del cambiamento. Bisogna necessariamente anche entrare in contatto con le emozioni profonde e le paure che il cambiamento può suscitare se si vuole tentare di traghettare le organizzazioni verso nuovi modelli, nuovi ruoli, nuove sfide. Non basta scrivere nei documenti le nuove strategie e le nuove regole perché questa vengano condivise e fatte proprie dalle persone che le devono interpretare. Non si può solo parlare alla testa, ma bisogna trovare il modo di rivolgersi anche all'emotività delle persone, alle loro passioni, perché l'agire professionale è dettato fortemente anche da questa componente e non si può più fingere che non esista.

Tale situazione di disagio appena descritta, credo che nella nostra società stia cercando di mettere delle radici molto solide. Lascio a voi, lettori di quest'ultimo capitolo, riflettere e capire quanto queste radici siano solide già dall'indagine che sto per descrivere. Infine, l'indagine

che andrò presentando in questo capitolo, ha racchiuso in sé (per il sottoscritto) due aspetti importanti: il primo è quello, forte di un pensiero personale (cioè credere oggi nell'importanza dell'intelligenza emotiva), di aver potuto constatare con i propri occhi il disagio emotivo in ambito lavorativo, oramai frequente in vari lavori e professioni. L'altro aspetto, che definirei etico, è dato dalla ferma convinzione del lavoro che faccio/mo ogni giorno, come professionista sanitario sono/mo chiamato/ti a favorire il processo di empowerment<sup>1</sup> del singolo e della comunità in cui operiamo, chiamati cioè ad espletare il nostro mandato in un sistema che crei un'efficace ed efficiente "presa in carico" del cittadino e della collettività, orientata alla promozione della salute.

## V.1 Indagine sul benessere organizzativo in una R. S. A.:

### **Contesto di riferimento**

La Residenza Sanitaria Assistenziale “La Mimosa” è situata in località Capalle, comune di Campi Bisenzio (FI), di competenza dell’articolazione territoriale fiorentina nord/ovest. La Residenza è una struttura in buone condizioni sotto ogni punto di vista, con la possibilità di ampi spazi ed un parco a disposizione di tutti. Strutturalmente offre tutte le maggiori garanzie di sicurezza, attenendosi rigorosamente alle regole imposte dalla Legge 626. Il personale conta di ben 56 dipendenti, divisi in varie figure professionali con netta maggioranza di operatori addetti all’assistenza di base (30), numero motivato dall’alta presenza di ospiti prettamente anziani, con difficoltà di deambulazione. L’attività giornaliera si basa sull’assistenza alberghiera agli ospiti, inoltre in base alla patologia correlata varie figure professionali faranno la loro parte nell’arco della giornata e lavorando in team (Infermieri, Fisioterapisti, educatori). Il contesto generale dell’organizzazione vede all’apice una direttrice di struttura e due coordinatrici: una interna all’Azienda Sanitaria Fiorentina e la seconda di una cooperativa convenzionata. Infatti, il totale della forza lavoro è diviso tra dipendenti ASL e della cooperativa. Inoltre, da un’analisi oggettiva sul personale presente in residenza, si evince un forte “gap” per quanto riguarda le età anagrafiche.

## V.1.1 Indagine sul benessere organizzativo in una R. S. A.:

### **Obiettivi**

Lo stimolo che ha fatto scattare la volontà di effettuare questa indagine è scaturita in primo luogo, (come ho già descritto in nota introduttiva, ma che ritengo necessario ribadire per rinforzare il problema che stiamo vivendo), dal disagio emotivo legato all'ambiente di lavoro, che ogni professionista inserito in fabbriche, aziende, team, organizzazioni, sta vivendo. Il secondo aspetto è puramente "interventistico", cioè cercare di approfondire l'argomento preso in esame e risolvere alcuni dei suoi problemi, aspetti che purtroppo anche tutti noi stiamo incontrando nel nostro agire professionale. In merito a quest'ultimo elemento, vorrei chiarire che da sempre fra operatori avviene un proficuo scambio d'informazioni. Questo costante confronto ha portato a chiedersi come mai molti professionisti e principalmente coloro che operano nelle helping professions, arrivino sul proprio posto di lavoro già con forti picchi di frustrazione professionale, esaurimento emotivo e per alcuni con segni già di depersonalizzazione, con chiare difficoltà a saper poi gestire rapporti interpersonali. Tutto questo può far pensare che si stia assistendo ad un netto aumento di casi di burn-out ed a un'evidente carenza di abilità emotive (personali e sociali), con ripercussioni sugli stili di vita in generale. L'obiettivo dell'indagine è stato proprio quello di rilevare alcuni punti critici, per andare a progettare ed attuare iniziative di "formazione/training", ad esempio forme di prevenzione

e di promozione della salute, mirate alle professioni che operano in vari contesti ma con un particolare riferimento alle helping professions, con l'obiettivo di migliorare la qualità del clima organizzativo nelle varie realtà lavorative. La realizzazione dell'indagine presa in esame (Residenza Sanitaria Assistenziale - RSA "La Mimosa") è stato un vero e proprio lavoro d'equipe, il tutto animato da uno spirito di azione per arrivare ad una soluzione comune del disagio, che stava provocando molti problemi all'interno dell'organizzazione. L'attenzione si è concentrata su tale residenza dopo l'avvenuta richiesta d'intervento inviata al Servizio di Prevenzione e Protezione dell'ASL n°10, dove si denunciavano degli agiti tra il personale dipendente a seguito di denuncia da parte di un familiare avente un proprio caro in residenza. Questo episodio è stato l'elemento scatenante, infatti, da quell'istante in poi il personale ha prodotto comportamenti non consueti, portando ad un clima di sfiducia generale e per alcuni sfociando anche in sintomi somatici e psicologici. Da quanto sinteticamente sopra descritto, emerge che il bisogno maggiore del gruppo di lavoro della RSA "La Mimosa", sia quello di rilevare ed elaborare le frustrazioni in modo da poter funzionare anche a "coinvolgimenti emozionali" meno elevati, quindi meno stressanti. Il "piano di formazione" proposto a fine capitolo dovrebbe mirare a tale bisogno.

## V.1.2 Indagine sul benessere organizzativo in una R. S. A.:

### **Metodi e Strumenti**

L'indagine effettuata nella RSA "La Mimosa" di competenza dell'articolazione territoriale fiorentina nord/ovest, si è basata sulla somministrazione di un questionario. Quest'ultimo è stato realizzato dall'associazione dell'CheckUP Organizzativo (C. O.) e dai Test per Intelligenza Emotiva. Il C. O. è stato creato da C. Maslach e M. P. Leiter, al suo interno è composto da 68 item, dei quali i primi 16 fanno parte del Maslach Burn-out Inventory. Questo strumento è di fondamentale importanza per rilevare l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale. Per la composizione del questionario abbiamo attinto inoltre, come dicevamo, dai Test dell'Intelligenza Emotiva, perché con questo test puoi misurare il tuo "quoziente emotivo", attraverso le tue "doti emotive" riflettendo sulle tue capacità di mettere le emozioni al servizio del tuo equilibrio e delle tue capacità razionali e relazionali. Il questionario (Organizational Checkup Survey) utilizzato nel presente lavoro nasce per valutare la qualità delle emozioni provate sul luogo di lavoro, con particolare riguardo al punto di vista organizzativo.

I quindici item in cui è suddiviso fornisce informazioni su 4 aree principali delle competenze emotive (vedi questionario a pagina seguente):

- Padronanza di sé: domanda n° 1-2-3-4-5;
- Consapevolezza di sé: domanda n° 6-7-8;
- Abilità sociali: domanda n° 9-10-11;
- Empatia: domanda n° 12-13-14-15.

Il questionario è stato consegnato a tutto il personale della Residenza, riscuotendo sia un'ottima riuscita come qualità, che come consensi avuti nella redazione dell'elaborato (vedi certificazione rilasciata in Allegato n.1).

## Organizational Checkup Survey

	Come vive la persona l'organizzazione da un punto di vista lavorativo ed emozionale	1  Mai  Alcune volte all'anno	2  Saltuariamente  Una volta al mese o meno	3  Spesso  Una volta alla settimana	4  Molto Spesso  Alcune volte alla settimana
<b>1</b>	<b><u>Ritieni che il carico di lavoro sia adeguato</u></b>				
<b>2</b>	Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro				
<b>3</b>	Mi sento emotivamente logorato dal mio lavoro				
<b>4</b>	Ti capita spesso di avere dei diverbi nella struttura dove presti servizio				
<b>5</b>	Ti accorgi delle tue emozioni solo quando hai già perso il controllo e hai reagito eccessivamente				
<b>6</b>	<b><u>Ritieni che vi sia coesione nel gruppo di lavoro</u></b>				
<b>7</b>	Il mio reparto ha una forte identità di gruppo				
<b>8</b>	Sono orgoglioso del lavoro che svolgiamo nel mio reparto				
<b>9</b>	<b><u>Ritieni che vi sia una direzione equa</u></b>				
<b>10</b>	Il mio capo incoraggia il pensiero innovativo/creativo per migliorare la qualità				
<b>11</b>	Si consulta ampiamente con le persone che lavorano nel reparto				
<b>12</b>	<b><u>Ritieni che vi sia integrazione sociale</u></b>				

<b>13</b>	I membri del mio gruppo di lavoro cooperano tra di loro				
<b>14</b>	Faccio parte di un gruppo che mi da sostegno				
<b>15</b>	Quando qualcuno contesta qualcosa che dici, ascolti il suo parere e cerchi di trovare dei punti comuni al tuo, terminando la conversazione in modo da stimolare la riflessione nel tuo interlocutore e da portare con te nuove idee sull'argomento				

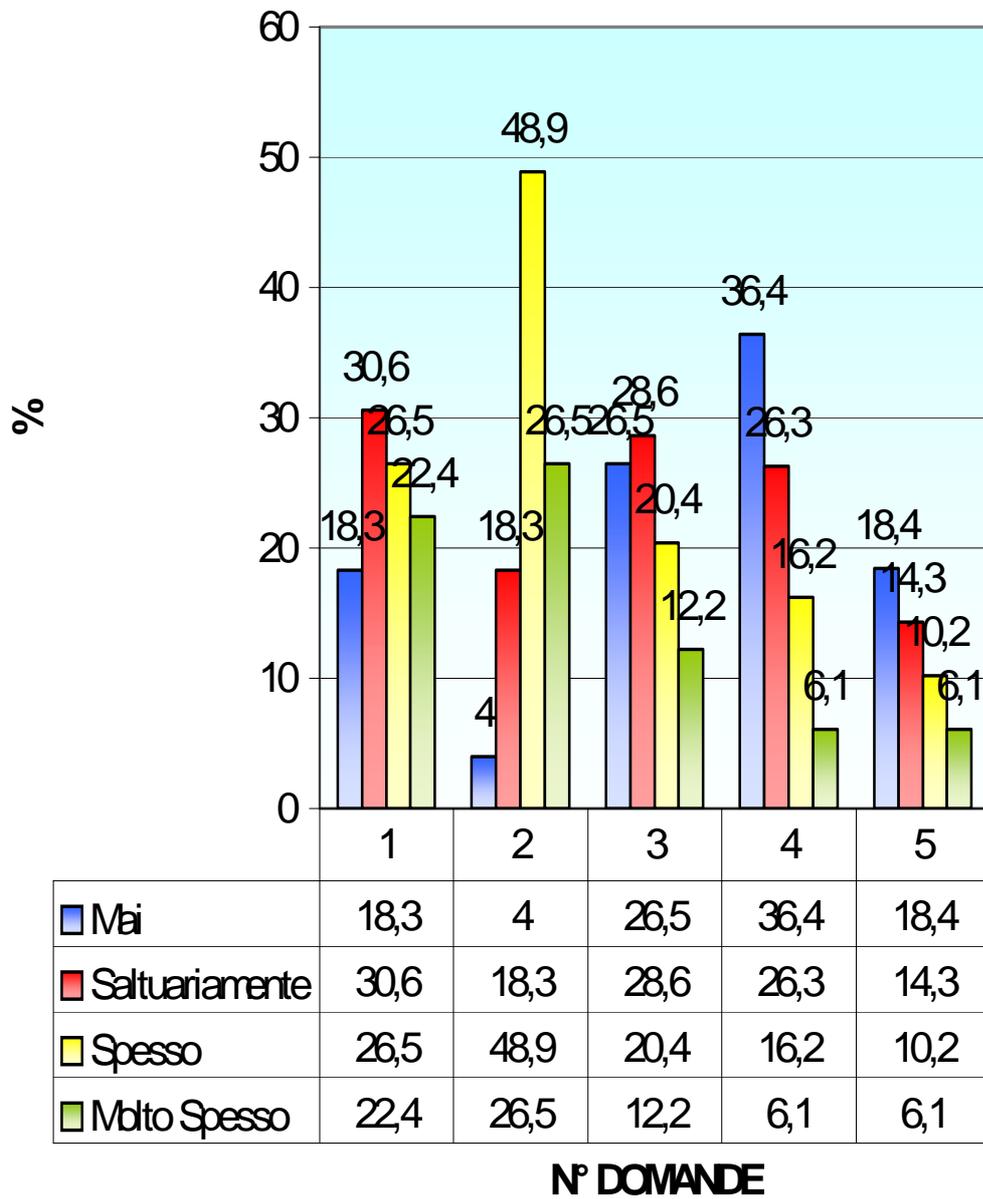
**Grazie per la collaborazione**

V.1.3 Indagine sul benessere organizzativo in una R. S. A.:

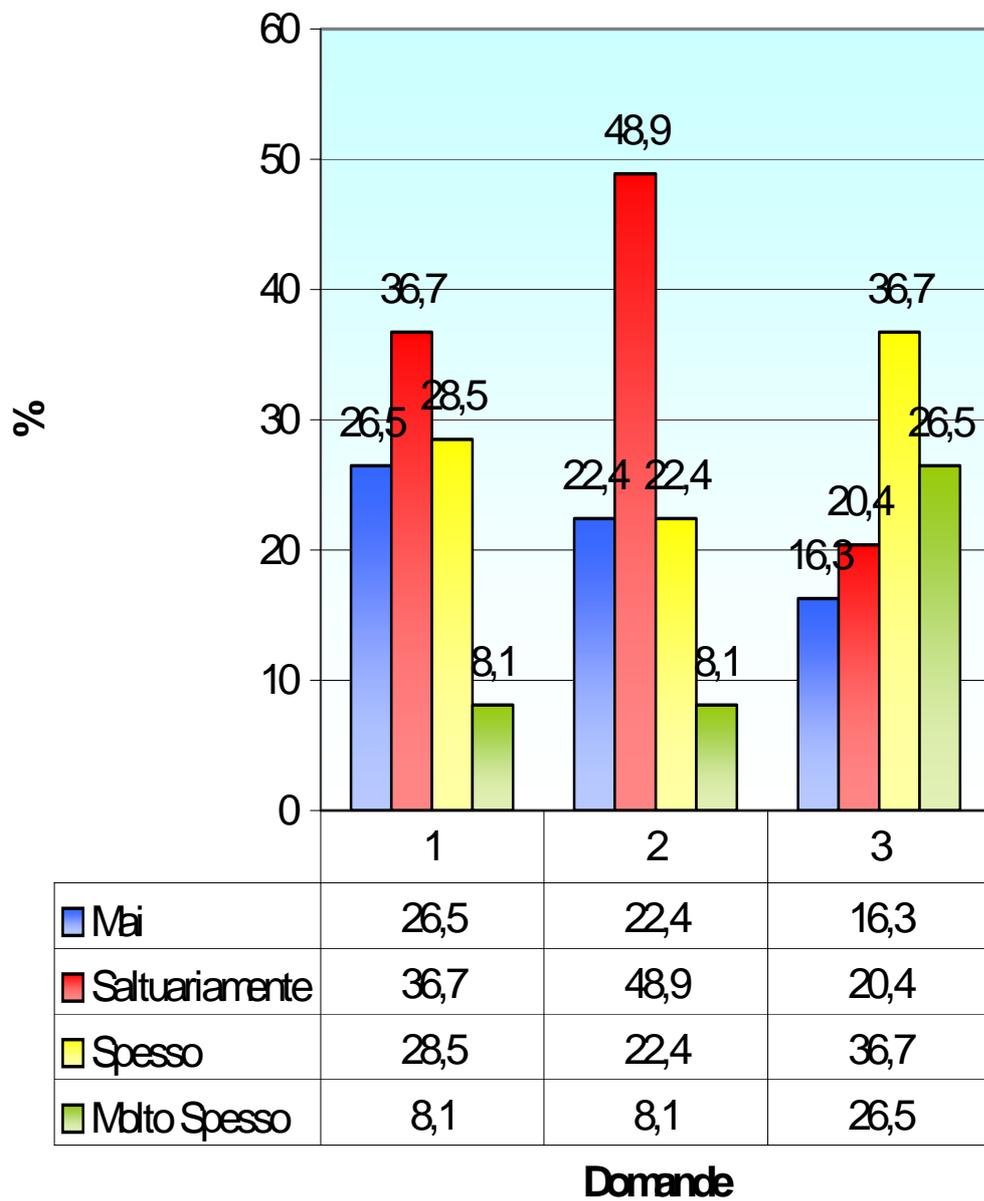
### **Analisi**

Dall'avvenuta somministrazione del questionario sono emersi  
indicativi grafici ad istogramma:

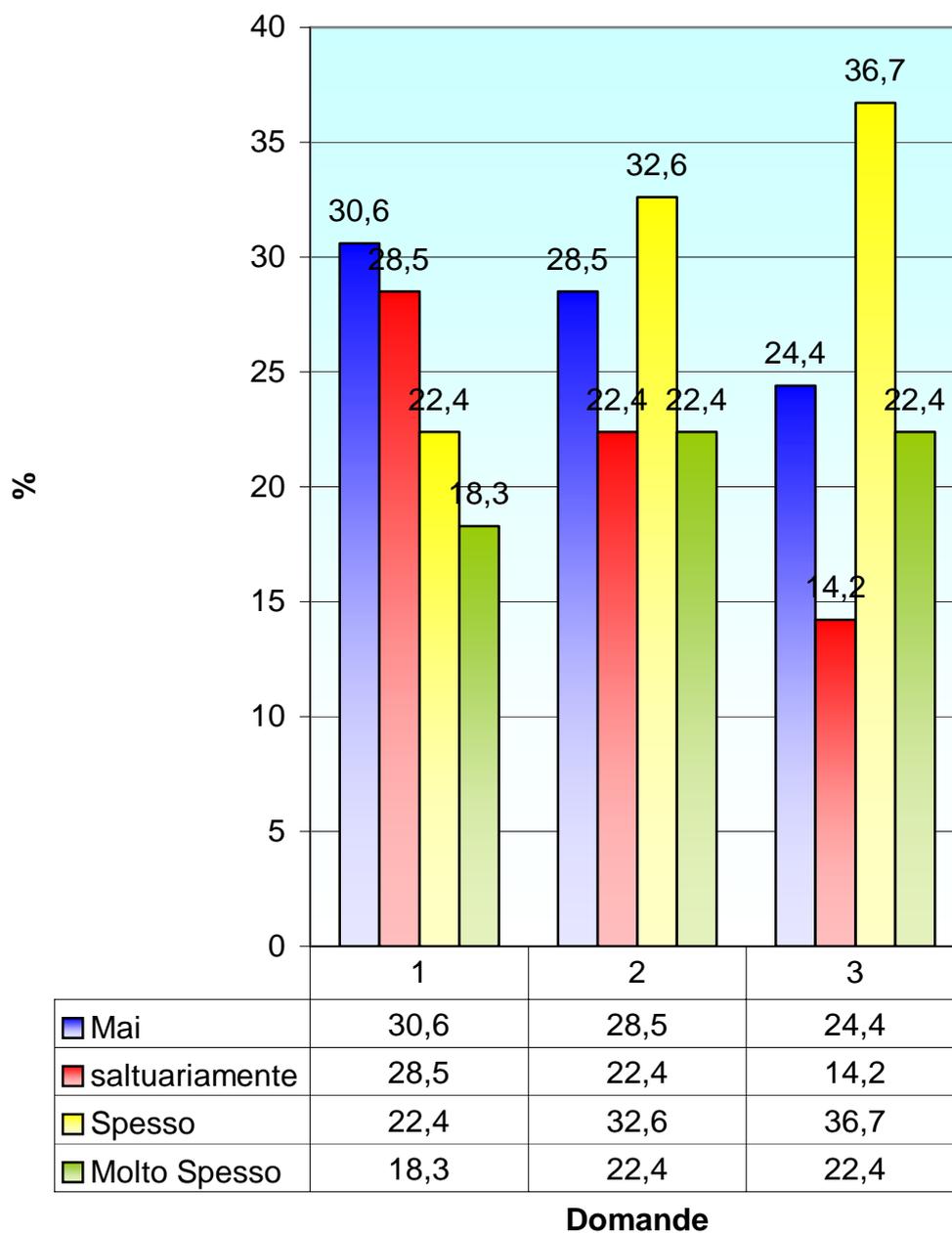
## Padronanza di sé



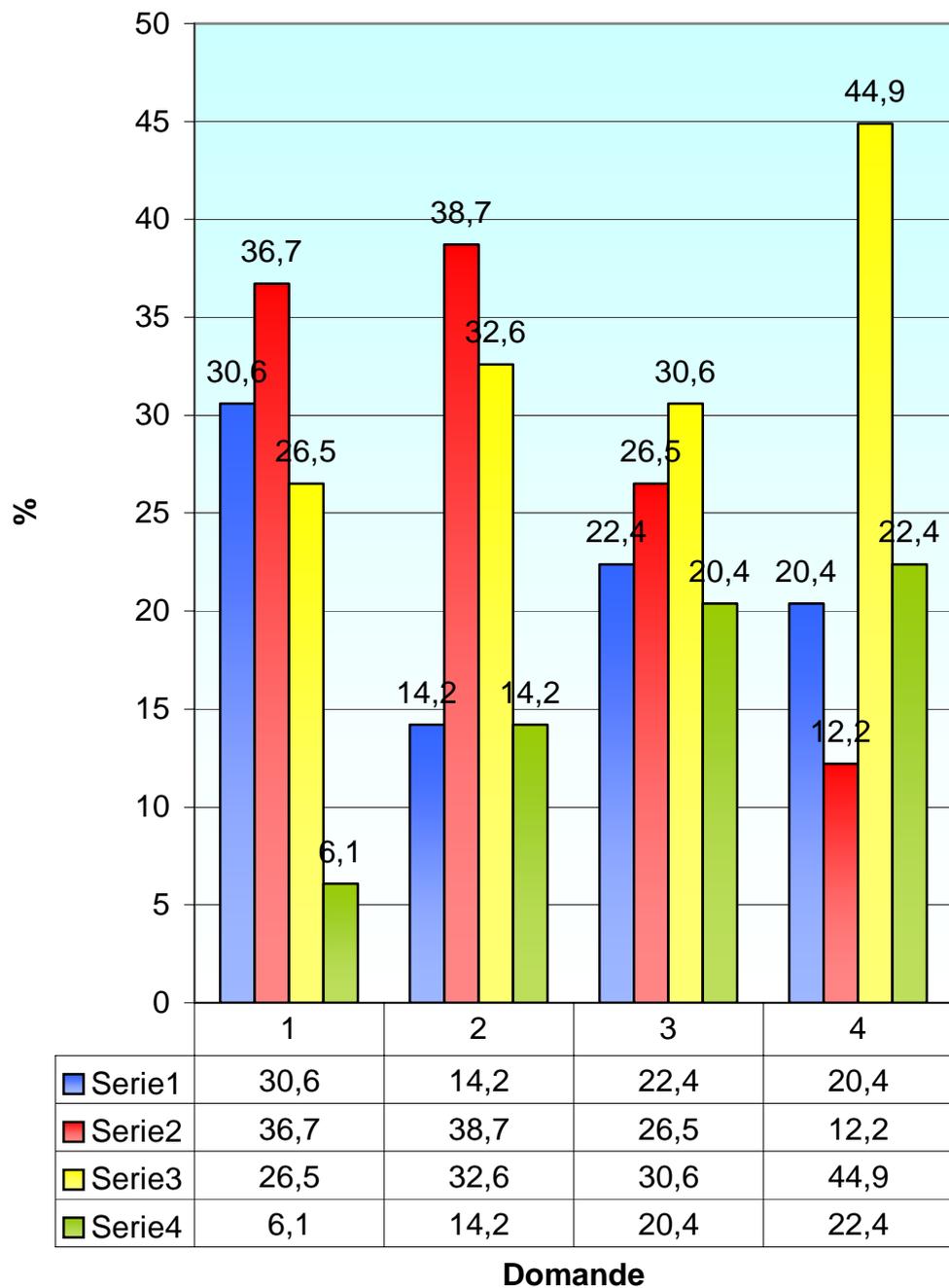
## Consapevolezza di sè



## Abilità Sociali



## Empatia



## Costruzione report

L'elaborazione e la lettura dei dati effettuata congiuntamente con due esperti del gruppo di lavoro "Qualità Percepita dell'ASF"<sup>2</sup> ha prodotto tale sintesi. Considerando che la voce "spesso" (grafico 1- frequenza assoluta delle risposte dei questionari somministrati al personale della RSA) va intesa come parametro di riferimento standard, per leggere in modo più approfondita la situazione reale relativa alla valutazione delle quattro competenze prese in esame, si deve considerare il grafico 2 (vedi grafici 1 e 2 nelle pagine seguenti). Considerando, inoltre, che le domande relative all'area della Padronanza di sé comprendono le ultime tre (domanda 3-4-5) a "differenziale semantico invertito"<sup>A</sup>, se ne deduce che:

a) Per quanto riguarda le aree:

- ✓ La prima (**Padronanza di sé**) raggiunge un dato che esprime che solo un quarto degli operatori della RSA possiede una buona competenza emotiva;
- ✓ La seconda (**Consapevolezza di sé**) mostra un valore leggermente superiore;
- ✓ La terza (**Abilità sociali**) si equivale;
- ✓ La quarta (**Empatia**) invece, mostra significativi scostamenti.

---

Legenda: A) La risposta MAI va considerata giusta

B) Evidenziati dalla collana Mai + Saltuariamente (grafico2)

b) Per quanto attiene i singoli aspetti per area risultano punti critici:<sup>B</sup>

- ✓ Prima area, carico di lavoro, emotivamente logorato;
- ✓ Seconda area, forte identità di gruppo;
- ✓ Terza area, direzione equa;
- ✓ Quarta area, integrazione sociale.

(Grafico n° 1)

Frequenze assolute delle risposte:

		mai	saltuariamente	spesso	molto spesso	risposte
padronanza di se	carico di lavoro adeguato	9	15	13	11	48
	risoluzione dei problemi	2	9	24	13	48
	emotivamente logorato	13	19	10	6	48
	diverbi nella struttura	15	22	8	3	48
	reazione eccessiva	17	23	5	3	48
consapevolezza di se	coesione nel gruppo	13	18	14	4	49
	forte identità di gruppo	11	24	11	4	50
	orgoglioso del lavoro	8	10	18	13	49
abilità sociali	direzione equa	15	14	11	9	49
	incoraggia pensiero innovativo	14	11	16	11	52
	si consulta con il personale	12	7	18	11	48
empatia	integrazione sociale	15	18	13	3	49
	gruppo coopera	7	19	16	7	49
	gruppo da sostegno	11	13	15	10	49
	ascolto e riflessione	10	6	22	11	49

	mai	saltuariamente	spesso	molto spesso
padronanza di se	56	88	60	36
consapevolezza di se	32	52	43	21
abilità sociali	41	32	45	31
empatia	43	56	66	31

## (Grafico n° 2)

Frequenze percentuali aggregate (con rotazione dei valori del 3, 4 e 5 item)

	mai + saltuariam	spesso	molto spesso	standard di area
carico di lavoro adeguato	50,00	27,08	22,92	25
risoluzione dei problemi	22,92	50,00	27,08	25
emotivamente logorato	33,33	27,08	39,58	25
diverbi nella struttura	22,92	31,25	45,83	25
reazione eccessiva	16,67	35,42	47,92	25
coesione nel gruppo	63,27	28,57	8,16	29
forte identità di gruppo	70,00	22,00	8,00	29
orgoglioso del lavoro	36,73	36,73	26,53	29
direzione equa	59,18	22,45	18,37	30
incoraggia pensiero innovativo	48,08	30,77	21,15	30
si consulta con il personale	39,58	37,50	22,92	30
integrazione sociale	67,35	26,53	6,12	33
gruppo coopera	53,06	32,65	14,29	33
gruppo da sostegno	48,98	30,61	20,41	33
ascolto e riflessione	32,65	44,90	22,45	33

### Considerazioni

Si ritiene necessario formulare ipotesi di azione di miglioramento al fine di favorire lo sviluppo delle competenze emotive appartenenti alle prime due aree (Padronanza di sé e Consapevolezza di sé), le quali presentano significativi scostamenti negativi rispetto lo standard. Solo successivamente si ritiene di prendere in considerazione i singoli item appartenenti alle altre due aree (Abilità Sociale ed Empatia), in quanto, dopo una valutazione post intervento di formazione è possibile verificare se gli auspicati benefici riescono a produrre valori che si discostino meno negativamente dallo standard.

## **Conclusioni**

Sono oramai patrimonio di una cultura organizzativa moderna e contemporanea (che non faccia riferimento ad una mera somma dei contributi personali dei membri dell'organizzazione tanto meno, la supremazia di una identità professionale sulle altre) i concetti di teamwork e di leadership efficace. La costruzione di un teamwork si fonda e si sviluppa sulla partecipazione emotiva dei professionisti appartenenti al gruppo, favorita da una leadership in grado di comprendere l'insieme dinamico dei valori, degli atteggiamenti e dei modelli condivisi. Si tratta, in pratica, di un'azione sinergica in grado di contribuire non solo alla sopravvivenza ma all'evoluzione dell'organizzazione aziendale stessa. Partendo dall'assunto che l'employeship<sup>3</sup> si focalizza in tre ambiti che determinano il successo di una organizzazione (produttività, relazioni, qualità), si ritiene di incidere in favore dello sviluppo dell'intelligenza di gruppo<sup>4</sup>, notoriamente ritenuta il risultato delle abilità emotive e sociali acquisite attraverso la conoscenza dei propri stati interiori, il riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti nonché la conoscenza dei propri punti di forza/limiti e la flessibilità nel gestire il cambiamento. L'indagine qualitativa effettuata, pertanto, ha reso "visibile" la necessità di programmare giornate di approfondimento al personale di riferimento, improntate su abilità di miglioramento delle componenti emotive relative le prime due aree in quanto competenze personali che determinano il modo in cui riusciamo a controllare noi stessi (dominio degli impulsi negativi e distruttivi) e,

conseguentemente l'attivazione e valorizzazione delle risorse a disposizione, sia singole che collettive.



INTELLIGENZA EMOTIVA

Ragione/Emozione

## V.2 Progetto di un ipotetico “Corso di Formazione”

### Struttura Proponente

Direzione Articolazione Territoriale fiorentina nord/ovest

### Obiettivi Generali

Favorire lo sviluppo delle competenze emotive relative l'area 1 e 2 (Padronanza di sé, Consapevolezza di sé)

### Obiettivi Specifici

-  Migliorare la conoscenza dei propri stati interiori, le preferenze, le risorse e le intuizioni;
-  Approfondire la consapevolezza riguardo l'adattabilità e flessibilità nel gestire il cambiamento;
-  Favorire l'acquisizione di strumenti per lo sviluppo di un'identità di gruppo.

### Rilevazione Bisogno Formativo

La rilevazione è stata effettuata mediante l'indagine qualitativa rivolta a tutti gli operatori del R. S. A., utilizzando un questionario relativo le “4 aree” delle competenze emotive e sociali (vedi report a pag. 159)

## Contenuti Didattici

La percezione interiore:

- Come riconoscere le proprie emozioni e perché;
- Il legame fra i propri sentimenti e ciò che pensano, fanno e dicono;
- La consapevolezza dei propri valori e dei propri obiettivi;

La cultura organizzativa basata sull'identità di gruppo:

- L'intelligenza di gruppo;
- Conoscenza condivisa;
- Passare da "lavorare in squadra" ad "essere una squadra".

## Responsabile del progetto

Gabriella Doccisi (Animatore di Formazione ASF)

## Durata

Due mattine (ore 8:30-12:30), per due edizioni

Sede: R. S. A. "La Mimosa"

## Metodologia Didattica

Metodo induttivo/esperienziale:

- Stimoli teorici;
- Brainstorming;
- Lavori di gruppo;
- Role playng.

## Strumenti

Lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

## Docenti Formatori

Marco Bracciotti, Infermiere;

Giovanna Mereu, AS

Gabriella Doccisi, AS

Franco Siriani, Resp. MOM Salute Mentale Adulti.

## Verifiche

- Apprendimento (pre e post Test)
- Gradimento (Questionario)

## Previsioni di spesa

Non sono previsti costi aggiuntivi ai normali di gestione.

Progetto di un ipotetico “Corso di Formazione”

**Brochure**

