

LE COMPETENZE DA POSSEDERE PER IL LAVORO

Indagine sulle **competenze emotive** richieste nel mondo del lavoro
tratta da

Lavorare con intelligenza emotiva
di Daniel Goleman



Introduzione

Dopo aver letto e analizzato il libro “Lavorare con intelligenza emotiva” di Daniel Goleman, cercheremo di dare una definizione dell’intelligenza emotiva e delle capacità che la caratterizzano. Innanzitutto, per intelligenza emotiva s’intende la *“capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi e di gestire positivamente le emozioni, tanto interiormente, quanto nelle nostre relazioni”*¹ L’intelligenza accademica, cioè la capacità di dare risposte efficaci ed efficienti a un problema tramite i processi cognitivi (valutabile con i test del QI), interagisce costantemente con quella emotiva. Goleman afferma che le due intelligenze *“funzionano in sinergia. Quanto più il lavoro è complesso, tanto più conta l’intelligenza emotiva”*^[2]. In generale, è proprio quest’ultima a essere utile alla progressione della carriera (successo nel lavoro). Nel corso del libro, Goleman sottolinea puntualmente come queste competenze emotive possano essere apprese. L’autore non vuole dare delle “istruzioni per l’uso” su come apprendere tali capacità. Vuole, piuttosto, che i lettori sfruttino le sue argomentazioni per creare un *“inventario dei talenti”*^[3] per poi capire quali sono le loro lacune che possono essere colmate per raggiungere il successo nel lavoro.

Sintesi ragionata

Per intelligenza si intende comunemente la capacità di dare risposte efficaci ed efficienti ad un problema nel modo migliore e con il minor dispendio di energia. Esiste anche un altro tipo d’intelligenza, quella emotiva che consiste in abilità sociali e personali, non si possiede alla nascita, ma è appresa e continua a svilupparsi durante tutta la vita tramite l’esperienza. Esserne dotati non significa semplicemente “essere gentili”, ma mettere l’interlocutore, senza tanti complimenti, di fronte alla verità scomoda ma importante che sta cercando di evitare. Non significa dar briglia sciolta ai sentimenti ma anzi controllarli. Dopo 25 anni di studi empirici oggi è possibile affermare l’importanza delle competenze emotive ai fini del successo in particolare nel mondo del lavoro. Queste sono ricercate nella selezione del personale lavorativo per prevedere chi ha maggiori probabilità di eccellere possedendo qualità personali come l’iniziativa, l’empatia, l’adattamento e la persuasione.

Le competenze emotive si possono dividere in due grandi categorie: quelle personali e quelle sociali. Della prima categoria fanno parte la consapevolezza e la padronanza di sé, che comportano la conoscenza dei propri stati interiori come l’intuizione (capacità di percepire i messaggi

¹ *Intelligenza emotiva*; Daniel Goleman; casa editrice BUR; gennaio 2005.

² *Lavorare con intelligenza emotiva*; pag 37; Daniel Goleman; casa editrice BUR; aprile 2005.

³ *ibidem*; pag 41

provenienti dal nostro archivio interiore di memorie emotive), la consapevolezza emotiva, l'autovalutazione dei propri limiti e punti di forza, la fiducia in se stessi, l'autocontrollo delle emozioni, la coscienziosità (assunzione delle responsabilità), l'adattabilità e l'innovazione. Importante è anche la motivazione per il raggiungimento degli obiettivi di cui fanno parte la spinta alla realizzazione, l'impegno, l'iniziativa e l'ottimismo.

Su queste abilità si fondano le competenze sociali; la più importante è l'empatia, cioè la capacità di cogliere quello che gli altri provano senza bisogno che lo esprimano verbalmente, essa è il nostro radar sociale. Ne fanno parte anche l'assistenza alle esigenze del cliente, la promozione dello sviluppo degli altri e il potenziamento delle loro abilità e lo sfruttamento delle diversità, cioè approfittare delle opportunità offerte da persone diverse. Quando si lavora in team inoltre sono necessarie la collaborazione, la cooperazione, la comunicazione e la persuasione.

“Perché persone assunte sulla base di classici test d'intelligenza si possono rivelare inadatte al loro lavoro?”

Daniel Goleman sostiene che le regole del lavoro stanno cambiando; infatti siamo giudicati non solo in base a quanto si è intelligenti, alle competenze tecniche che possediamo e a ciò che abbiamo appreso nel corso della nostra formazione scolastica; ma soprattutto veniamo giudicati per come ci comportiamo con noi stessi e per il modo che abbiamo di relazionarci con gli altri.

La nuova misura di eccellenza dà per scontato il possesso di capacità intellettuali e di conoscenze tecniche sufficienti a svolgere il nostro lavoro, e punta su qualità personali:

- iniziativa (decisione o atto volontario per cui si dà inizio a qualcosa)
- empatia (capacità di sentire e riconoscere in modo immediato e spontaneo lo stato d'animo e il vissuto degli altri)
- capacità di adattarsi (capacità di accettare uno stato di cose)
- essere persuasivi (atto a persuadere, convincente, persona che piace e ottiene il successo)

Oggi, la ricerca individua, con precisione assoluta, le qualità che fanno di un individuo un elemento capace di eccellere.

Il mondo del lavoro richiede sempre di più quelle capacità esportabili quali il *carattere*, la *personalità* e le *competenze*, tre talenti umani che possiamo racchiudere in una sola parola: intelligenza emotiva.

Le capacità che fanno capo all'intelligenza emotiva funzionano in sinergia con quelle cognitive; chi è capace di prestazioni eccellenti dispone di entrambe.

L'intelligenza emotiva può essere migliorata per tutta la vita, in modo al tempo stesso fortunato e inatteso, la vita sembra offrirci una possibilità dietro l'altra per affinare la nostra competenza emotiva.

L'intelligenza emotiva, nel normale corso di una vita, infatti tende ad aumentare via via che impariamo a essere più consapevoli dei nostri stati d'animo e a controllare meglio le emozioni che ci fanno soffrire.

Per quanto riguarda la competenza emotiva, possiamo definirla come una capacità appresa, basata sull'intelligenza emotiva, che rende una prestazione professionale eccellente.

*“Quanto più il lavoro è complesso tanto più conta l'intelligenza emotiva, se non altro perché una carenza in queste abilità può ostacolare l'uso dell'expertise tecnico e delle doti intellettuali”.*²

L'expertise consiste in una combinazione fra il buon senso e le conoscenze e le capacità specialistiche che andiamo raccogliendo nel fare qualsiasi lavoro.

L'expertise è frutto dell'apprendimento nel corso della nostra vita; *“è la consapevolezza dei trucchi del mestiere, quell'autentica conoscenza su come fare un lavoro che deriva solo dall'esperienza”.*³

L'intelligenza emotiva determina la nostra potenzialità di apprendere le capacità pratiche basate sui suoi 5 elementi:

- consapevolezza (comporta la conoscenza dei propri stati interiori, che comprendono preferenze, risorse e intuizioni)
- padronanza di sé (la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse)
- motivazione (spinta che ci fa avere un certo comportamento e ci sostiene per raggiungere l'obiettivo di quel comportamento)
- empatia

Le donne in media, tendono ad essere più empatiche degli uomini. Sono anche più abili degli uomini nel rivelare sentimenti fugaci, in un'altra persona.

Quando poi si tratta di un'altra dimensione dell'empatia, cioè la capacità di percepire i pensieri specifici di qualcuno, sembra non ci sia alcuna differenza di sesso.

Gli uomini hanno la stessa abilità latente delle donne, ma una minore motivazione ad essere empatici; questo perché sono meno motivati a considerarsi sensibili, perché questa qualità potrebbe essere interpretata come un segno di debolezza.

² ibidem; pag 37

³ ibidem; pag 35

- abilità sociali (abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri)

Le capacità fondamentali dell'intelligenza emotiva sono molto importanti affinché gli individui riescano ad apprendere le competenze professionali **necessarie per avere successo**.

“Se un individuo è carente nelle abilità sociali, ad esempio, non riuscirà a 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”.⁴

Oggi contano più che mai competenze come la capacità di controllare le proprie emozioni, il sapere ben gestire un incontro, l'essere in grado di lavorare in un team, e l'avere doti di leadership. Per eccellere, invece, occorre **la grande capacità di leggere le emozioni**.

I datori di lavoro, richiedono 7 caratteristiche principali riguardanti l'intelligenza emotiva:

- la capacità di ascoltare e comunicare oralmente
- la capacità di adattamento e di reagire in caso di insuccessi
- il dominio di sé
- il desiderio di sviluppare la propria carriera
- la capacità di cooperare e lavorare in team
- la capacità organizzativa.

Oltre a queste sei caratteristiche, solo una appartiene alle competenze scolastiche: la competenza nella lettura, nella scrittura e nelle capacità di calcolo.

Le aziende lavorative hanno adottato diverse strategie per rendere il luogo di lavoro congeniale e confortevole alle persone più diverse:

- leader ottimisti
- autentici stimoli (proposta di un lavoro stimolante così da trasmettere un senso di considerazione per le potenzialità dell'individuo; infatti questi stimoli sono calibrati sulle capacità della persona. Non si tratta né di richieste scoraggianti destinate al fallimento, né di compiti troppo semplici che farebbero soffrire l'individuo della convinzione di essere incapace di svolgere un lavoro)
- porre l'accento sull'apprendimento (l'expertise e le capacità si sviluppano grazie all'apprendimento che ha luogo durante il lavoro)
- affermazione del senso di idoneità (l'individuo non deve sentirsi non adatto al lavoro)
- valutare molteplici prospettive (la cultura dell'organizzazione apprezza contributi diversi)

⁴ ibidem; pag 40

- modelli di ruolo (individui appartenenti allo stesso gruppo, che abbiano avuto successo in quel particolare tipo di lavoro)
- aumentare la fiducia in se stessi attraverso un feedback socratico (un continuo dialogo, invece di reazioni critiche sulla prestazione. Questa strategia consente il graduale aumento della fiducia nelle proprie capacità, di pari passo al conseguimento di successi, piccoli o grandi che siano).

Il feedback, cioè sapere come ci stiamo comportando, ci mantiene in carreggiata.

Quando ce la stiamo cavando bene può accadere che un feedback positivo rafforzi la nostra fiducia nel collaudare la competenza emotiva che stiamo cercando di migliorare; quell'aumentata fiducia in noi stessi ci aiuta a fare ancora meglio.

Nell'apprendere un nuovo comportamento, avere accesso a qualcuno che semplifichi la competenza nella sua forma migliore è di grande aiuto. Noi impariamo soprattutto osservando gli altri: se una persona sa darci dimostrazione di una competenza è per noi una scuola vivente.

Un'organizzazione può aiutare i dipendenti a migliorare anche creando un'atmosfera che gratifichi e celebri un miglioramento di se stessi e del proprio lavoro; infatti i nostri tentativi di cambiare sono efficaci soprattutto quando hanno luogo in un'atmosfera che ci fa sentire sicuri.

Daniel Goleman costruisce una tabella che indica le linee guida per l'apprendimento, ovvero i principi chiave delle abilità che hanno particolare importanza sul lavoro e che forniscono un insieme di competenze da rafforzare attraverso un training.

Valutare il lavoro: le competenze necessarie per poter svolgere un dato lavoro in un determinato ruolo

Valutare l'individuo: considerare il profilo individuale del lavoratore

Presentare le valutazioni con delicatezza: considerare con attenzione i punti deboli e i talenti di una persona per poter correggere o esaltare le sue capacità

Giudicare esattamente la preparazione: considerare che le persone si trovano ad un livello diverso di preparazione e farne una valutazione

Motivare: considerare le diverse abilità degli individui e dare loro un apprendimento in base alle motivazioni di ciascuno

Fare in modo che il cambiamento sia autoguidato: rendere capace il lavoratore di condurre il proprio programma di apprendimento in modo autonomo

Concentrarsi su obiettivi chiari e raggiungibili: chiarire la natura delle competenze dell'individuo

Evitare le ricadute: verificare che le abitudini dannose non si ripetano

Offrire un feedback sulla prestazione: dare un riscontro incoraggiante al lavoratore

Incoraggiare l'esercizio: fornire al lavoratore le motivazioni per un esercizio prolungato

Organizzare forme di sostegno: costituire gruppi di persone con idee simili tra loro che si propongano come sostegno nel processo

Fornire modelli: mettere in risalto l'esempio di persone dotate di grandi capacità e di elevata efficienza che possono ispirare il cambiamento negli altri

Incoraggiare: promuovere il cambiamento

Rinforzare il cambiamento: dare dei riconoscimenti agli sforzi dei singoli lavoratori

Valutare: stabilire quali metodi sono adatti a valutare gli sforzi necessari per il cambiamento

Questionari

CHEK – LIST, lista di opzioni secondo gradiente di accettabilità, rapida da compilare e proporre a più persone. Le domande sono state messe in correlazione con quelle del questionario, in quanto la lista seguente effettua una prima verifica del campo di azione e permette una selezione delle domande poi da proporre nel questionario. Rende così il lavoro più rapido, efficiente, e meno noioso per l'intervistato. Le seguenti domande vanno a capire ciò che nel questionario è dato per scontato eliminando invece ciò che nel questionario sarebbe inutile. Inoltre permette un alto grado di confrontabilità in quanto riporta gli stessi risultati e rende l'interpretazione più sicura e statisticamente studiabile.

Per il datore di lavoro

CHEK – LIST	1	2	3	4	5
Quanto è importante saper ascoltare gli altri?					
Quanto è importante la conoscenza della propria lingua per saper comunicare?					
Quanto è importante la conoscenza di una o più lingue straniere?					
È importante saper controllare le proprie emozioni?					
Per avere successo nel lavoro è importante saper gestire il lavoro di squadra?					
Quanto influiscono la fiducia e i rapporti interpersonali tra colleghi nella carriera?					
Quanto influiscono le conoscenze pregresse nel lavoro?					
Quanto è importante il sapersi immedesimare negli altri?					
È più conveniente essere autoritari o conquistare la fiducia degli altri?					
Quanto può rendere migliori i propri dipendenti il lavoro?					
Quanto questo servizio può essere utile al resto della società?					
Quanto è importante per un dipendente avere spirito d'iniziativa?					
Può essere utile all'azienda avere dipendenti creativi?					
Può influire, nella motivazione del lavoro dei dipendenti, l'incoraggiamento da parte del datore di lavoro?					
Quanto è importante sapersi adattare ed essere flessibili?					
Quanto può influire nell'andamento dell'azienda lo stress dei dipendenti?					

<p style="text-align: center;">QUESTIONARIO/CHECK- LIST</p> <p>Legenda 1 – niente 2 – poco 3 – abbastanza 4 – importante</p>	1 NIENTE	2 POCO	3 ABBASTANZA	4 MOLTO
1C – Lei prende in considerazione nei colloqui di lavoro le capacità a livello caratteriale?				
2C – Le motivazioni sono importanti?				
3C - Quanto sono importanti le capacità organizzative?				
4C- Quanto contano le capacità di relazioni interpersonali?				
5C- Quanto conta saper gestire bene le emozioni nelle relazioni?				
6-Quanto conta la capacità di percepire i sentimenti degli altri?				
7- Quanto è necessaria la fiducia e il dominio di sé per raggiungere gli obiettivi?				
8- Cercate la capacità di iniziativa?				
9- Quanto conta la capacità di adattarsi e reagire a insuccessi e ostacoli?				
10 -Quanto è necessario il desiderio per sviluppare la carriera lavorativa?				

1.c Come fa a valutare se una persona a livello caratteriale è idonea al lavoro?

2.c Quali motivazioni il soggetto deve avere per essere idoneo al lavoro?

3.c Nei vari livelli lavorativi le capacità organizzative cambiano? Quali diventano per ogni livello? Fino a che punto per ognuno sono necessarie?

4.c Quali sono le capacità che servono per relazionarsi con gli altri?

5.c Ritiene utile il dominio delle proprie emozioni?

QUESTIONARIO

Cosa osserva durante un colloquio di lavoro?

Che caratteristiche deve avere il futuro dipendente?

Qual è l'ingrediente chiave per il successo?

Ritiene che nella sua carriera lavorativa siano state fondamentali le capacità di relazione, collaborazione?

Crede che le donne siano più consapevoli delle proprie emozioni e più abili per le relazioni interpersonali rispetto agli uomini?

Crede che gli uomini abbiano maggior fiducia in sé stessi e siano più ottimisti e più capaci di adattarsi rispetto alle donne?

Crede che gli uomini controllino lo stress meglio di quanto facciano le donne?

Per il dipendente

CHECK-LIST	1 NIENTE	2 POCO	3 ABBASTANZA	4 MOLTO
Legenda 1 – niente 2 – poco 3 – abbastanza 4 – importante				
1 Quanto conta la disponibilità ad imparare continuamente?				
2 Quanto è necessario essere disponibili ai cambiamenti?				
3 Quanto contano le capacità di relazione e di collaborazione per eccellere nel mondo del lavoro?				
4 Quanto è importante saper rispettare impegni e responsabilità?				
6 Quanto conta possedere capacità decisionali?				
7 Quanto incide la capacità di pianificare e organizzare il proprio lavoro?				
8 Quanto influenza la capacità di gestire i problemi?				

QUESTIONARIO

Come si può lavorare bene con i colleghi? quali caratteristiche bisogna avere? Che comportamento va tenuto ?
