

IL CUORE *NON*.... MENTE?

**La diffusione e lo sviluppo dell'intelligenza emozionale
nelle organizzazioni: un'indagine sul campo.**

A cura di Federico Bencivelli e Maurizio Sarmenghi

Luglio 2009

Premessa

Numerose ricerche realizzate in tutto il mondo negli ultimi 15 anni dimostrano come l'intelligenza emozionale sia essenziale per il successo, sia in campo professionale quanto nelle relazioni personali.

L'enorme attenzione rivolta a questo tema è legato al fatto che si tratta di un concetto concreto, che colpisce nel segno.

Un simile interesse e coinvolgimento è piuttosto raro ritrovarlo nella stragrande maggioranza dei test che mirano a valutare altre componenti (la personalità, ad esempio). Qual è la ragione? Principalmente perché le persone vogliono sapere.

Tutti noi abbiamo un'idea dell'impressione che suscitiamo negli altri, ma anche chi possiede un modesto livello di autoconsapevolezza si rende conto che la percezione di noi stessi è influenzata dal desiderio di apparire sotto una luce diversa.

Un test sull'intelligenza emozionale fornisce una valutazione oggettiva del nostro comportamento, mostrandoci le impressioni che suscitiamo in chi ci osserva e come gestiamo le situazioni importanti, incerte, complesse.

Conoscendo il proprio punteggio, l'esperienza di lavorarci e di svilupparla assume un valore reale e personale significativa.

Per questa ragione suscita una grande curiosità che anima alcune domande di fondo.

L'intelligenza emozionale è modificabile? Se l'intelligenza emozionale è così importante perché hanno successo persone che sembrano possederne poca? Esiste una differenza di genere? Ha qualcosa a che fare con l'età? C'è una correlazione con la tipologia di ruolo e il livello di responsabilità agita all'interno delle organizzazioni?

Sono questi i quesiti che hanno ispirato la realizzazione di un'indagine specifica sul livello di diffusione e sviluppo dell'intelligenza emozionale, con particolare riferimento ai contesti organizzativi

Il Framework dell'indagine

Il nostro modello di indagine ha posto le basi sull'utilizzo del Test I.e.5[®]. Lo strumento di valutazione I.e.5[®] è stato sviluppato da RH Comportement di Parigi sulla base di un'esperienza di coaching nel campo dell'Intelligenza Emozionale che dura dal 1991. Lo strumento è stato concepito per la rilevazione di 5 fattori che rappresentano l'ossatura della nostra Intelligenza Emozionale:

1. **EMPATIA**
2. **MATURITA' EMOZIONALE**
3. **SENSIBILITA'**
4. **CORDIALITA'**
5. **ESTERIORIZZAZIONE**

L'empatia è capacità di sentire, decodificare, comprendere intuitivamente i sentimenti e i comportamenti degli altri. Molti pensano di essere persone empatiche perché sorridono sempre, non fanno mancare pacche sulle spalle e dove è possibile elargiscono senza problemi aumenti in busta paga. L'empatia, però, non è la disponibilità a soddisfare ogni richiesta, né tanto meno la semplice allegria. La maturità emozionale è la capacità di gestire le proprie emozioni in modo realistico, di far fronte alle difficoltà della vita, agli avvenimenti e alle emozioni in modo equilibrato, controllando la collera e tollerando la frustrazione. Si tratta in sostanza di una capacità di un livello qualitativamente successivo alla consapevolezza di sé, quindi al riconoscimento del proprio stato emotivo. Per sensibilità s'intende un concetto diverso da quello comunemente conosciuto. Si tratta di un fattore descritto da un continuum comportamentale sui cui estremi si collocano due diversi atteggiamenti che le persone adottano di fronte a situazioni problematiche. Da un lato la sensibilità descrive la capacità di fare leva sull'intuizione, la perspicacia, la creatività, privilegiando valori di tipo estetico/soggettivo;

dall'altro descrive la capacità di fare leva invece sulla concretezza, la spinta alla realizzazione dell'obiettivo, privilegiando valori di tipo pratico/funzionale.

La cordialità rappresenta un fattore tanto semplice quanto importante, dato che descrivendo la tendenza ad essere aperti e disponibili nelle relazioni sociali rappresenta il punto di partenza senza il quale qualsiasi tecnica risulta inutile. Saremo efficaci nelle nostre relazioni solo se siamo davvero convinti che esse possano rappresentare una risorsa per noi e per l'organizzazione. L'esteriorizzazione è la capacità di comunicare agli altri i propri sentimenti e le proprie emozioni in modo sincero e spontaneo.

Descrizione del campione

Il campione preso in esame è composto da 1200 soggetti, cui è stato somministrato il Test I.e.5[®] fra il 2001 e il 2009. L'età media è di 39 anni. I valori minimi e massimi delle età sono 20 e 65. Abbiamo suddiviso il campione in fasce: la prima comprende i soggetti di età compresa tra i 20 e i 31 anni, la seconda tra i 32 e i 42, la terza tra i 43 e i 53 e l'ultima tra i 54 e i 65. La fascia più numerosa è quella che raccoglie soggetti di età compresa tra i 32 e i 42 anni (207 soggetti, pari al 37,4 %). Di seguito la tabella mostra la numerosità delle diverse fasce e la relativa percentuale sul totale dei 570 soggetti a cui è stato sottoposto il test.

Tabella 1: Descrizione del campione

Fasce età	Classe	% sul totale
1	20-31	27,1
2	32-42	37,4
3	43-53	29,3
4	54-65	6,1
	Totale	100,0

Dei 1200 soggetti presi in esame il 55,0%, pari a 660, sono uomini, mentre il rimanente 45,0%, pari a 540 soggetti, sono donne.

Il campione è stato anche descritto in relazione alla tipologia professionale di appartenenza al livello di responsabilità ricoperto nella gestione di altre persone all'interno del proprio lavoro. I soggetti sono stati perciò descritti da 8 macro-tipologie professionali:

Tabella 2: Distribuzione campione per tipologia professionale

Tipologia	Percentuale
Commerciale	19%
Produzione	18%
Top management	13%
Ricerca & Sviluppo	11%
Amministrazione	10%
Risorse umane	8%
Stagisti/Tirocinanti	8%
Consulenti	5%
Sviluppo Organizz.	5%
Segreteria	4%
Tot	100 %

Per ampliare l'analisi sull'impatto della componente emotiva nell'impresa abbiamo incluso nel campione tipologie professionali non totalmente organiche alla vita aziendale (consulenti) o non ancora stabilizzate sul piano occupazionale e del progetto professionale (tirocinanti/stagisti). Nel primo caso era interessante verificare quanto le competenze emotive siano fondamentali in un'attività di "servizio" all'impresa; nel secondo caso il focus era comprendere quale impatto produce la prima esperienza lavorativa.

Per quanto concerne il livello di responsabilità abbiamo definito 3 diversi gruppi composti da soggetti con responsabilità alta, media o nulla, nella gestione/coordinamento gerarchico di altre persone. Il 55% dei soggetti ricopre funzione di media responsabilità, il 26,3% di alta responsabilità (il 44,8% di questi soggetti è costituito da appartenenti alla categoria "Alta

Direzione"), e solo il 18,7% svolge compiti senza alcun impatto di responsabilità nella gestione di altre persone.

Tabella 3: Ripartizione campione per Livello di responsabilità nella gestione di risorse

Livello di responsabilità	Percentuale
Alta (Top Management)	26,3 %
Media (Middle Management)	55,0 %
Scarsa (Impiegati, Professional, Stagisti, Consulenti)	18,7 %
Tot	100 %

I principali risultati dell'indagine

L'obiettivo di questa analisi è quello di mettere in relazione alcune variabili descrittive del campione con i punteggi ottenuti nel test.

Prima di procedere con l'analisi delle possibili correlazioni è interessante dare uno sguardo di sintesi ai punteggi medi, ottenuti dall'intero campione in esame, rispetto ai 5 fattori in esame, oltre ovviamente al punteggio medio del Coefficiente di efficacia relazionale (C.E.R.).

Tabella 5: Valori medi complessivi del Test I.e. 5 sull'intero campione

Variabile	Punteggio medio
Empatia	7,0
Maturità emozionale	8,8
Cordialità	4,2
Esteriorizzazione	0,6
Sensibilità	3,2
C.E.R.	108,0

Sulla base della rating scale relativa a ciascun fattore e al CER (v. appendice) è possibile notare come il campione si posizioni su valori nella media ad eccezione dell'empatia (7,0), lievemente sopra il punteggio medio (incluso fra 1 e 6).

Per verificare l'esistenza di correlazioni significative si tratta ora di porre come variabili dipendenti il punteggio C.E.R., e i punteggi relativi all'empatia, alla maturità emozionale, all'esteriorizzazione, alla cordialità e alla sensibilità; le variabili indipendenti che si suppone possano influenzare tali punteggi saranno l'età, il sesso, la tipologia professionale e il livello di responsabilità.

Analisi di dettaglio dei risultati

In questa indagine sono state messe in relazione alcune variabili descrittive del campione con i fattori oggetto di indagine del test

Variabile indipendente: età

Dall'analisi dei dati è risultata una significativa incidenza della variabile età sui punteggi di maturità emozionale ed esteriorizzazione. Per quanto riguarda la maturità emozionale si è verificato che all'aumentare dell'età dei soggetti aumentano i punteggi del test relativi a questa variabile, anche se non in modo direttamente proporzionale. Per osservare la "direzione" di questa tendenza sono stati calcolati i punteggi medi in base alla categorizzazione per fasce di età.

Tabella 6: Valori medi fattore Maturità Emozionale per fasce d'età

Fasce di età	Punteggio medio Maturità emozionale
20-31	7,16
32-42	7,71
43-53	10,28
54-65	10,40

In particolare si nota un punteggio medio di maturità emozionale significativamente più alto nelle fasce di età 3 e 4, quindi nei soggetti di età compresa tra i 43 e i 65 anni. Per quanto riguarda l'esteriorizzazione è viceversa interessante notare come all'aumentare dell'età corrispondano punteggi medi significativamente più bassi.

Tabella 7: Valori medi fattore Esteriorizzazione per fasce d'età

Fasce di età	Punteggio medio Esteriorizzazione
20-31	1,31
32-42	0,72
43-53	0,14
54-65	-2,39

Se è relativamente scontato che col passare degli anni le persone acquisiscano una maggiore consapevolezza del proprio vissuto emotivo, imparando a riconoscere le emozioni e a controllare le reazioni in funzione delle situazioni contingenti, non è altrettanto immediato mettere in relazione “l’essere giovani” con l’“esteriorizzare di più”; quello che l’analisi suggerisce è che i soggetti più “anziani” del campione mostrano una significativa difficoltà nell’esteriorizzare le proprie emozioni: questo può essere determinato da diversi fattori, culturali e sociali, e trova parziale conferma nei punteggi di esteriorizzazione medi su tutto il campione, riscontrati in funzione dei livelli di responsabilità.

Non si tratta di differenze significative, ma i risultati suggeriscono in poche parole che al crescere dell’età, e quindi in linea di massima al crescere anche delle responsabilità lavorative, l’esteriorizzazione cala, si tende cioè a non lasciare trasparire ciò che si prova.

Variabile indipendente: livello di responsabilita’

Prendendo come variabile indipendente il livello di responsabilità, vale a dire il grado con cui i soggetti interessati gestiscono in modo gerarchico i rapporti con collaboratori (per livello di ampiezza e complessità), è possibile verificare una significativa correlazione con i punteggi di maturità emozionale; così come per quanto riscontrato con l’età, a livelli di responsabilità più alti corrispondono punteggi di maturità emozionale più alti.

Tabella 8: Valori medi Fattore Maturità Emozionale per Livello di Responsabilità

Livello di responsabilità	Punteggio medio Maturità emozionale
Alta (Top Management)	10,76
Media (Middle Management)	7,67
Scarsa (Impiegati, Professional, Stagisti, consulenti)	7,84

Anche se le differenze riscontrate non sono state di entità significativa, è comunque interessante notare come i punteggi medi di empatia si collochino in funzione del livello di responsabilità. Si suppone che chi cade nella fascia 1, quindi con un alto grado di responsabilità, debba sostenere un numero maggiore di relazioni sia verticali sia orizzontali sul posto di lavoro, avendo oltretutto una certa significativa responsabilità nei confronti dei propri collaboratori; essere empatici dovrebbe essere una competenza "chiave" per chi occupa questi ruoli, e invece i dati (tab 9) dicono altro:

Tabella 9: Valori medi Fattore Empatia per Livello di responsabilità

Livello di responsabilità	Punteggio medio empatia
Alta (Top Management)	6,46
Media (Middle Management)	7,19
Scarsa (Impiegati, Professional, Stagisti, consulenti)	7,57

Nella nostra cultura manageriale fatica in sostanza a farsi spazio un modello di gestione effettivamente fondato su un approccio compiutamente empatico. Al livello manageriale top questa potenzialità sembra addirittura regredire, per lasciare campo ad uno stile a volte protettivo (basato sul rimprovero o l'elogio di stampo "genitoriale"), a volte "affiliativo" (con me o contro di me), o semplicemente "prescrittivo" (controllo sull'esecuzione di compiti e attività).

Non è detto che vi sia in senso assoluto uno stile più efficace degli altri. Molto dipende dalle caratteristiche del gruppo di lavoro, dalle circostanze ambientali, dalla situazione contingente di mercato. L'unica cosa certa è che l'efficacia dello stile di management è fortemente condizionata dalla percezione che i collaboratori maturano nei confronti di chi lo interpreta. Per accertare il grado di congruità fra il nostro stile e la ricettività dei nostro collaboratori basterebbe farsi più spesso questa domanda: come si sentono?

Per questo è fondamentale conoscere le persone che lavorano accanto a noi, avere consapevolezza delle loro esigenze e dei loro obiettivi, sapere quali sono le loro possibilità e potenzialità, cosa li motiva davvero e in quali situazioni, valorizzare la partecipazione, la collaborazione e la condivisione attraverso strumenti di comunicazione interna: tutte queste sono competenze che consentono di sviluppare un modo di comunicare diverso, improntato allo sviluppo e alla crescita, non solo individuale, ma relazionale, nel rapporto con i propri collaboratori.

Variabile indipendente: sesso

Contrariamente a quanto il senso comune potrebbe portare a pensare il fatto di essere maschi o femmine non è di per se un fattore che influenza in modo significativo i punteggi di empatia, maturità emozionale ed esteriorizzazione.

E' stata riscontrata invece una correlazione più esplicita tra il sesso e i punteggi di cordialità e di sensibilità.

Tabella 10: Cfr risultati per sesso

Generale	Empatia	Mat Emoz	Sensibilità	Cord	Ester.	CER
Donne	7,0	7,2	6,1	6,3	0,6	107,3
Uomini	7,2	9,9	0,2	3,0	0,1	108,5

In particolare gli uomini si sono presentati significativamente meno cordiali (3,0) rispetto alle donne (6,3), manifestando disposizione meno immediata alla socialità e alla cooperazione nella comunicazione.

Per quanto concerne la sensibilità è opportuno specificare che questa dimensione richiama un concetto diverso da quello comunemente inteso: si tratta di un orientamento a un modo di affrontare i compiti lavorativi e le situazioni problematiche che spazia su un continuum ai cui poli si collocano un atteggiamento che fa leva maggiormente sull'intuizione e l'immaginazione (da +5 a +20) e uno che fa leva maggiormente sulla concretezza l'orientamento al risultato (da -5 a -20). In questo contesto si nota come i maschi si siano mostrati più orientati verso un atteggiamento "concreto" mentre le femmine verso uno più "intuitivo", anche se i dati più recenti, come si noterà nell'ultimo paragrafo, evidenziano una inversione di tendenza.

Come nella maggior parte degli studi quindi anche dal nostro osservatorio si evidenzia nelle donne il possesso di una maggiore "sensibilità" di ordine intuitivo, affettivo, maggiormente protesa all'immedesimazione negli stati emotivi dell'interlocutore. Tuttavia questa caratteristica innata non è automaticamente correlata ad una capacità distintiva, rispetto alla popolazione maschile, di saper assumere la prospettiva dell'altro. In altre parole la predisposizione più accentuata a "sentire dentro", a "farsi carico" dei sentimenti altrui non è sintomatico della presenza di un'*empatia matura*, caratterizzata da un effettivo decentramento, da una dimensione dell'esperienza più evoluta nella quale, pur avvertendo le risonanze fra le proprie ed altrui emozioni, si mantiene la necessaria lucidità e la consapevolezza dei confini fra la propria identità e quella dell'altro.

Nel nostro modello di rilevazione il fattore sensibilità, che nella popolazione femminile presenta un valore medio (6,1) decisamente superiore a quello maschile (0,2) fa emergere una maggiore tendenza da un lato all'introspezione e dall'altro all'idealizzazione degli stati emotivi procurando, in chi lo vive, un eccesso di identificazione.

Questo tratto, soprattutto a livelli più elevati di responsabilità, rischia di tuttavia infrangersi contro il seguente dilemma: "quanto posso essere

pienamente me stessa o quanto devo adeguarmi/omologarmi (se voglio “fare carriera) ad un modello pervicacemente maschile? Questa disputa fonda le radici su una visione stereotipata e condizionante del ruolo femminile sul lavoro che postulando l’inconciliabilità dei ruoli (si può essere allo stesso tempo madre, moglie e manager?) provoca nelle donne sentimenti di auto colpevolizzazione e ottiene l’effetto di limitare l’utilizzo del proprio potenziale.

Variabile indipendente: tipologia professionale

E’ stata inoltre riscontrata una significativa correlazione tra la tipologia professionale e il punteggi relativo all’empatia e la cordialità. Ciò significa che appartenere ad una o ad un’altra categoria incide sulla tendenza sia a mostrarsi calorosi e disponibili nella relazione ma soprattutto a comprendere effettivamente le prospettive degli interlocutori. Nella tabella successiva abbiamo riepilogato tutti medi rilevati sui singoli fattori per singola tipologia professionale.

Tabella 11: Valori medi dei fattori del modello I.e.5 per Tipologia professionale

Funzione	Sensibilità	Empatia	Cordialità	Maturità emozionale	Esteriorizzazione	C.E.R.
Commerciale	0,34	7,02	6,92	8,49	-0,21	106,97
Produzione	-2,88	6,82	2,51	8,69	-0,59	105,12
Amministrazione	4,90	6,16	4,59	8,04	-0,9	105,33
Risorse umane	5,17	8,06	8,06	6,44	0,72	108,86
Segreteria	6,40	5,87	7,07	8,13	3,33	106,47
Ricerca e Sviluppo	2,50	5,79	2,79	6,93	0,71	101,82
Top Management	2,90	6,46	7,15	10,76	0,99	113,10
Sviluppo Organizzativo	4,55	8,36	9,45	7,55	0,91	110,68
Consulenti	4,42	8,33	7,3	9,83	1,92	112,50
Stagisti	8,15	9,27	9,32	7,80	0,49	113,37

Un altro fattore profondamente influenzato dall'appartenenza professionale è la sensibilità, il cui dato oscilla in funzione dei requisiti e degli obiettivi tipici di ogni singola posizione organizzativa. Possiamo notare la congruità di una sensibilità di tipo "affettivo" per chi opera in ambito risorse umane e formazione, così come appare coerente una sensibilità di tipo pragmatico nelle figure più operative (produzione, ricerca e sviluppo).

E' interessante notare come la categoria delle figure più "precarie" (Tirocinanti/Stagisti) quindi composta da soggetti generalmente più giovani, mostra punteggi significativamente più alti per quanto riguarda la Cordialità e l'Empatia. Questo dato è sintomatico della spinta motivazionale e comunicativa che spinge chi è in fase di inserimento a farsi apprezzare facendo leva su un elevato grado di ascolto "attivo" ed apertura spontanea alla relazione dovendo invece maturare una capacità di finalizzazione e raggiungimento di obiettivi specifici (v. dato sulla sensibilità). L'auspicio è che questo potenziale relazionale trovi una sua adeguata collocazione e valorizzazione nei sentieri organizzativi delle nostre imprese. Per fare ciò occorre però affinare le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, troppo spesso improvvisate senza una reale programmazione, dalla fase di inserimento alla definizione di un vero e proprio piano di carriera

Anche per quanto concerne la tipologia dei consulenti si riscontrano dati piuttosto solidi, a conferma del fatto che le competenze emotive rientrano a pieno titolo nei requisiti professionali di chi accompagna l'impresa nello sviluppo e nell'implementazione di nuovi progetti.

Analizzando le diverse tipologie professionali si può, almeno in parte, "sfatare" il mito del commerciale iper-cordiale, più orientato a tutelare i propri obiettivi e quindi maggiormente proteso a "sedurre" piuttosto che cogliere gli effettivi bisogni del cliente. Questo dato testimonia l'esito di una transizione da una logica e conseguentemente da un approccio commerciale "push", fondato sulla spinta "ossessiva" del prodotto sul mercato ad un modello "pull", decisamente più "consulenziale" e mirato alla fidelizzazione del cliente nel medio-lungo periodo, attraverso una maggiore capacità nel saper assumere la sua prospettiva. Nonostante la continua tensione sul raggiungimento degli obiettivi

e la guerra talvolta sanguinaria sui prezzi il profilo di ruolo sembra perciò aver intrapreso una sorta di “mutazione “ genetica, avvalorando uno stile in grado di sapersi proporre trovando le modalità comunicative più adeguate all’interlocutore.

Insomma i venditori “top gun”, formati camminando sui carboni ardenti, in grado di superare qualsiasi obiezione sono sempre più merce rara (anche se gli imbonitori non mancano di fare notare la loro presenza...)

Si può notare come le figure che hanno la responsabilità di “dirigere” le imprese e le persone che vi lavorano all’interno mostrino buoni punteggi medi di C.E.R., bilanciando il dato dell’empatia in verità piuttosto modesto con altre risorse relazionali (sensibilità “pragmatica” ma soprattutto maturità emozionale).

E’ diffusa infine in tutti i profili una modesta propensione all’esteriorizzazione, con l’unica parziale eccezione delle figure di “Assistant” (segreteria, centralino). Esternare le proprie emozioni sul luogo di lavoro resta ancora un tabù, con inevitabili conseguenze sul piano della chiarezza e della coerenza comunicativa.

Un indagine lunga....10 anni

Ci sembra doveroso concludere il nostro lavoro lasciando spazio ad alcune riflessioni che prendono spunto dal confronto fra i dati registrati nel 2001 e quelli di oggi.

Negli ultimi 10 anni la vita delle organizzazioni è stata caratterizzata da una forte polarizzazione su alcuni fattori: le esigenze di ristrutturazione legate al dilagare di una concorrenza eterogenea e globalizzata che ha modificato completamente gli assetti competitivi. Un’attenzione spostata agli obiettivi di breve-medio periodo a scapito di una progettualità ed una visione strategica di più lungo respiro.

I cambiamenti nelle governance aziendali, in situazione di forte discontinuità (incluso il passaggio generazionale, spesso travagliato).

Tutte queste condizioni di contesto sembrano aver condizionato lo sviluppo di un know how emotivo-relazionale adeguato per sfruttare le grandi potenzialità

insite nella nuova libertà sociale del terzo millennio, che evidentemente fatica a valicare i confini dell'impresa.

Fatte le debite eccezioni, all'interno delle organizzazioni sembra infatti prevalere un approccio relazionale autoreferenziale, che rispecchia uno scetticismo dilagante nei sentimenti delle persone di poter effettivamente incidere sul cambio di passo da più parti evocato, di riuscire ad essere effettivamente protagonisti del cambiamento. Una visione ancora troppo ego-centrica sulla possibilità di risolvere i problemi. Una progettualità di corto respiro che non lascia spazio al fluire delle intuizioni, delle potenzialità creative disponibili per creare soluzioni innovative. Una riserva aurea di empatia e spontaneità è presente soprattutto nelle generazioni che si affacciano con fiducia al mondo del lavoro ma che di fronte agli ostacoli relazionali e alle scarse possibilità di sviluppo del proprio potenziale tendono ad orientarsi verso un percorso intraprenditoriale.

In questo panorama poco incoraggiante la speranza riposta soprattutto sulle donne di aiutare le organizzazioni ad evolvere e cambiare nel nome della capacità di capire gli altri, di aiutarli a dare il meglio, è diventata un'arma spuntata.

Se guardiamo i dati secondo questa prospettiva le differenze fra donne e uomini dal 2001 ad oggi si sono fortemente assotigliate. E' come se le due metà del cielo, anziché ottimizzare, valorizzandole, le differenze avessero perduto le rispettive caratteristiche peculiari con il risultato di mandare in scena comportamenti uniformi.

I risultati registrati ad inizio millennio non lasciavano dubbi: le donne erano più capaci di comprendere gli altri, le loro motivazioni, di entrare in sintonia con i loro bisogni e sentimenti più profondi, riuscendo a stimolare le persone ad ottenere da sé il meglio.

10 anni dopo tutto è cambiato. Calano l'empatia, la sensibilità, crolla addirittura la cordialità (v. tab 12)

Tabella 12: Cfr risultati 2001-2009 per sesso

UOMINI	Empatia	Mat. Emoz	Sensib	Cordialità	Esterior.
10 anni fa	7,6	9,6	-0,1	8,2	1,3
Oggi	6,4	13,3	5,7	-3,3	0,4

DONNE	Empatia	Mat. Emoz	Sensib	Cordialità	Esterior.
10 anni fa	7,2	6,6	7,0	8,1	2,9
Oggi	5,3	4,7	1,3	-0,7	0,6

In tutti (noi) sembra prevalere una tendenza all'autocontrollo e un calo inesorabile della capacità di mostrare spontaneamente le proprie emozioni. Stiamo assistendo ad un appiattimento verso il basso, sia per le donne che per gli uomini. Il risultato sono relazioni peggiori sul lavoro, persone chiuse in se stesse, appesantite da fatica e senso di isolamento, autoriferite, chiuse e soprattutto senza una vera progettualità professionale, ma oseremmo dire personale. Indubbiamente l'impatto prodotto dallo stress di momenti difficili come quello che stiamo vivendo non è secondario.

Lo sforzo di ritrovare energia, slancio, motivazione ma soprattutto fiducia in noi stessi e negli altri tuttavia non possiamo cercarlo se non dentro di noi. Dobbiamo aiutarci, certo anche con il sostegno di qualcuno di cui ci fidiamo, a scoprire nuovi pensieri, convinzioni, percezioni ed emozioni che rafforzino la nostra capacità di iniziativa, di fissare nuovi obiettivi, di sperimentarci. Dobbiamo sfidarci, per allargare l'orizzonte delle nostre possibilità d'azione e incoraggiare le nostre organizzazioni a fare altrettanto.

Se, come sembra, il cuore...non mente, dobbiamo allora imparare a coltivare le emozioni anche sul luogo di lavoro. Avremo nelle mani un'arma potentissima nel suscitare passione, entusiasmo e motivazione. Ma prima dobbiamo ritrovare in noi stessi la creatività e la flessibilità che servono a tenere desta l'attenzione degli altri, che ci permettono di incalzarli con gli stimoli giusti, di valorizzarli e di guidarli.

Appendice

Interpretazione dei punteggi relativi ai 5 fattori del Test I.e.5[®] e al C.E.R.
(Coefficiente di Efficacia relazionale):

EMPATIA

Punteggi molto bassi: < -5 Punteggi bassi : 0/-5 Punteggi medi: +1/+6
Punteggi Alti: +7/+17 Punteggi molto alti: > 17

MATURITA' EMOZIONALE:

Punteggi molto bassi: < 11 Punteggi bassi: +4/-10 Punteggi medi: +5/+10
Punteggi alti: +11/+16 Punteggi molto alti: > 16

SENSIBILITA'

Punteggi molto bassi: < 14 Punteggi bassi: -14/-6 Punteggi medi: -5/+5
Punteggi alti: +6/+16 Punteggi molto alti: > 16

CORDIALITA'

Punteggi molto bassi: < -15 Punteggi bassi : -1/-14 Punteggi medi: 0/+10
Punteggi Alti: +11/+16 Punteggi molto alti: > 16

ESTERIORIZZAZIONE

Punteggi molto bassi: < -17 Punteggi bassi : -16/-6 Punteggi medi: -5/+5
Punteggi Alti: +6/+15 Punteggi molto alti: > 15

C.E.R.

Punteggio basso: inferiore a 100
Punteggio medio: fra 100 e 120
Punteggio elevato: superiore a 120.

Bibliografia

- Avallone F., Farnese M.L., Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento, 2005. Bradberry T., Greaves J., Scopri il tuo quoziente emotivo, 2005, Sperling & Kupfer Editori.
- Bruscaglioni M., Gheno S., Il gusto del potere. Empowerment di persone ed azienda, 2004, Franco Angeli.
- Cheli E., Relazioni in armonia, 2004, Franco Angeli
- Chmiel N., Tecnologia e lavoro, 1998, Il Mulino
- Ekman P., I volti della menzogna, 1989, Giunti.
- Franco M., Tappatà L., Intelligenza socio-emotiva, Carrocci Faber, 2007.
- Friedman J., Intelligenza Emotiva al cuore della Performance, 2007, il Sole 24 Ore Pirola.
- Gabassi P., Garzitto M.L., Perin G., Psicologia e qualità, 2005, Raffaello Cortina Editore.
- Gardner H., L'educazione delle intelligenze multiple. Dalla teoria alla prassi pedagogica, 1995, Anabasi.
- Goleman D., R. Boyatzis, A. McKee, Essere leader, 2002, Rizzoli.
- Goleman D., Lavorare con Intelligenza Emotiva, 1998, BUR.
- Goleman D., Intelligenza Emotiva, che cos'è perché può renderci felici, 1996, Rizzoli.
- Le Doux J., Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni, 1998, Baldini&Castaldi.
- Meneghini A.M., Emozioni, soddisfazione e giudizi di qualità del cliente, Edizioni Libreria Cortina, 2002.
- Quaglino G., Leadership, 1999, Raffaello Cortina Editore.
- Rotondi M., Apprendimento Emotivo, FOR, n. 52, 2002, Franco Angeli.
- Spaltro E., Formazioni ed emozioni, FOR, n. 52, 2002, Franco Angeli.
- Spencer L.M. Spencer S.M., Competenza nel lavoro, 1995, Franco Angeli.
- Vagni C., Zanardi A., Il coaching automotivazionale, 2000, Franco Angeli.