

Daniel Goleman

piccolo manuale di
**INTELLIGENZA
EMOTIVA**



Per leader
che ottengono risultati

Rizzoli **E**TAS

Daniel Goleman

Piccolo manuale di intelligenza emotiva

Per leader che ottengono risultati

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters*
Editore originale: More Than Sound
Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini

Fotocomposizione: Studio Dispari
ISBN 978-88-17-08044-6

© 2014 More Than Sound
Originally published by More Than Sound

Copyright © 2015 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione italiana Rizzoli Etas: aprile 2015

SOMMARIO

Introduzione	7
1 Le caratteristiche del leader	11
Post scriptum	
<i>L'intelligenza emotiva che vogliono i datori di lavoro di oggi</i>	29
<i>Come valutare il vostro QE</i>	31
2 Una leadership che produce risultati	33
Post scriptum	
<i>Entrate in sintonia con i collaboratori</i>	61
<i>Come sopravvivere a un figlio di...</i>	63
3 La leadership primaria: il driver occulto di una performance eccellente	65
Post scriptum	
<i>Quando criticate qualcuno gli rendete più difficile il cambiamento</i>	92
<i>I sintomi del deficit di empatia in un leader</i>	96
4 Risvegliare la vostra passione per il lavoro	99
Post scriptum	
<i>Entrare nello stato di flusso</i>	121

5	L'intelligenza sociale e la base biologica della leadership	123
	Post scriptum	
	<i>L'abitudine più importante per i leader di successo</i>	139
	<i>L'antidoto al lato oscuro dell'intelligenza emotiva</i>	142
6	La triplice focalizzazione del leader	145
	Post scriptum	
	<i>Per rafforzare il vostro spazio di attenzione, smettetela di sovraccaricarlo</i>	162
	<i>Tre rimedi rapidi contro la divagazione della mente</i>	165
7	Non solo intelligenti ma anche saggi. Perché i grandi leader devono avere una focalizzazione che va al di là delle loro organizzazioni	167
	Post scriptum	
	<i>Il deficit dell'attenzione come patologia organizzativa</i>	175
	<i>Il requisito imprescindibile della leadership</i>	178
	Riferimenti bibliografici	181

INTRODUZIONE

Cosa è più importante per una leadership che dia dei risultati? Il quoziente intellettivo (QI) o il quoziente emotivo (QE)? Il paradosso è che contano entrambi, ma con modalità del tutto diverse.

Se prendiamo un vasto campione della popolazione, il QI è senza dubbio l'indicatore prognostico più affidabile per la scelta della carriera da intraprendere: ci vuole un QI attorno alla deviazione standard (un QI di 115) per affrontare adeguatamente la complessità di professioni come il medico o l'avvocato, il commercialista o il dirigente d'azienda.

Una volta avviate tali carriere, però, il QI non è più in grado di predire affidabilmente il successo. Si crea un "effetto livellamento": tutte le altre persone che esercitano quelle professioni sono state selezionate in base a un QI elevato; dunque sono tutte molto intelligenti. Ma quando bisogna stabilire chi di loro saranno i più produttivi, i migliori giocatori di squadra o i grandi leader, l'intelligenza emotiva conta sempre di più.

Ciò accade perché le competenze che si basano sull'intelligenza emotiva – la capacità di gestire noi stessi e le nostre relazioni – sono quelle che distinguono i performer eccezionali. E più si sale nella gerarchia di un'organizzazione, più il QE aiuta a distinguere i leader maggiormente efficaci.

Questo volume raccoglie i miei scritti sulla leadership e sull'intelligenza emotiva – in massima parte articoli redatti per la *Harvard Business Review* – riflette l'evoluzione del mio pensiero. A metà degli anni Novanta, quando ho scritto *Intelligenza emotiva*, ci ho messo un capitoletto, intitolato "Dirigere col cuore", in cui dicevo, sostanzialmente, che i leader devono eccellere nell'intelligenza emotiva. All'epoca era un'idea nuova e piuttosto radicale. Sorprendentemente, quel capitolo è stato oggetto di una grandissima attenzione, specie da parte dei manager.

Studiando i dati sulla leadership e sul QE per il mio libro successivo, *Lavorare con intelligenza emotiva*, me ne sono convinto ulteriormente. Ho tratto beneficio dagli insegnamenti che avevo ricevuto nel corso di specializzazione da David McClelland, all'epoca uno dei pionieri del metodo denominato "modellizzazione delle competenze", nel quale si effettua un'analisi dei punti di forza specifici che fanno di chi ricopre un determinato ruolo un performer eccezionale. Quando ho effettuato una prima valutazione su quasi duecento di questi modelli, utilizzati in una vasta gamma di organizzazioni, ho scoperto che la stragrande maggioranza delle competenze che distinguevano i migliori leader si basava sul QE e non sul QI.

L'analisi ha suscitato l'interesse della *Harvard Business Review*, che mi ha chiesto di stendere un articolo in merito. Intitolato "Le caratteristiche del leader", quel testo è il primo capitolo di questo libro. L'articolo successivo che ho scritto per l'HBR, "Una leadership che produce risultati" – il secondo capitolo di questo libro –, riassume i dati raccolti dall'Hay Group sugli stili di leadership che sfruttano le competenze basate sull'IE, e i loro diversi impatti sul clima emotivo dell'organizzazione.

Dopo aver esaminato più approfonditamente le nuove scoperte delle neuroscienze sulle dinamiche delle relazioni – e quello che implicavano per i driver dell'eccellenza e delle relazioni ad alto impatto – ho scritto altri articoli per l'HBR, che figurano anch'essi in questo libro.

Gli ultimi sviluppi del mio pensiero si sono spostati sul rapporto tra focalizzazione ed efficacia operativa del leader. Il capitolo "La focalizzazione del leader" riprende alcune parti sulla leadership dal mio libro *Focus. Perché fare attenzione ci rende migliori e più felici*. E il capitolo conclusivo, scritto per una rivista (che guarda caso si intitola *Focus*) pubblicata da Egon Zehnder International, propone una serie di riflessioni sulla dimensione etica della leadership.

Ho incluso anche diversi post, collocati in fondo al capitolo di riferimento, che approfondiscono ulteriormente l'argomento o lo integrano. Sono apparsi principalmente su LinkedIn e alcuni sono tratti da hbr.com.

Spero che queste mie riflessioni vi aiutino a proseguire con successo nel vostro viaggio verso la leadership.

Daniel Goleman
gennaio 2014

Nota

Le indicazioni puntuali sulla fonte dei testi sono raccolte nei *Riferimenti bibliografici* in fondo al libro.

1 LE CARATTERISTICHE DEL LEADER

Tutti gli uomini e le donne d'azienda conoscono almeno un caso in cui un dirigente intelligentissimo e preparatissimo è stato promosso a un ruolo di leadership dove ha fallito clamorosamente. E conoscono anche il caso di qualcuno che aveva buone capacità intellettuali (ma non eccezionali) e discrete competenze tecniche, ma quando è stato promosso a un ruolo di leadership ha fatto benissimo. Questi esempi sostengono la diffusa convinzione che identificare coloro che hanno la "stoffa giusta" per diventare leader sia più arte che scienza. Dopotutto, gli stili personali dei grandi leader variano: alcuni sono silenziosi e analitici; altri gridano i loro messaggi dalla cima di una montagna. E, cosa altrettanto importante, situazioni diverse necessitano tipi diversi di leadership. Quasi tutte le fusioni richiedono la presenza al vertice di un abile negoziatore, mentre molte ristrutturazioni richiedono un'autorità più carismatica. Io ho scoperto, tuttavia, che i leader più efficaci si assomigliano per un aspetto decisivo: hanno tutti un'elevata intelligenza emotiva.

Ciò non significa che il QI e le competenze tecniche siano irrilevanti. Contano certamente, ma soprattutto come "soglie di ingresso"; vale a dire che sono i requisiti di base per accedere al senior management. Tuttavia, le mie ricerche, insieme ad altri studi recenti, indicano inequivocabilmente che l'intelligenza emotiva è la *condicio sine qua non* della leadership. Se manca, la persona può avere la miglior formazione del mondo, una mente incisiva e analitica, e un flusso incessante di idee brillanti, ma non sarà

mai un grande leader. Io e i miei colleghi ci siamo concentrati su come opera l'intelligenza emotiva nell'ambiente di lavoro. Abbiamo esaminato la relazione tra intelligenza emotiva e performance efficace, specialmente nei leader, e abbiamo cercato di capire come si manifesta l'intelligenza emotiva nell'esercizio dei propri compiti. Come potete sapere, per esempio, se qualcuno ha un'elevata intelligenza emotiva? E come potete riconoscerla in voi stessi? Cercheremo di rispondere a queste domande, passando in rassegna una per una le componenti dell'intelligenza emotiva: autoconsapevolezza, autoregolamentazione, empatia e orientamento ai rapporti sociali.

Oggi quasi tutte le grandi aziende hanno affidato a psicologi specializzati lo sviluppo di "modelli delle competenze" che dovrebbero aiutare a identificare, formare e promuovere le stelle che andranno a illuminare il firmamento della leadership. Gli psicologi hanno sviluppato modelli analoghi anche per posizioni di livello più basso. Mentre scrivevo *Lavorare con intelligenza emotiva*, ho analizzato i modelli delle competenze di 188 tra aziende – in prevalenza grandi e globali – e agenzie governative. L'obiettivo che mi prefiggevo era stabilire quali capacità personali potevano indurre una performance eccellente in quelle organizzazioni, e in che misura lo facevano. Ho raggruppato le capacità in tre categorie: competenze puramente tecniche come l'accounting e la pianificazione strategica; abilità cognitive come il ragionamento analitico e competenze che dimostrano intelligenza emotiva, come l'attitudine a lavorare insieme agli altri e l'efficacia nel guidare il cambiamento. Per creare alcuni modelli delle competenze, gli psicologi hanno chiesto ai senior manager delle aziende di identificare le capacità che caratterizzavano i leader più apprezzati dell'organizzazione. Per realizzarne altri, gli psicologi hanno usato criteri oggettivi, come la profittabilità di