

 **BESTSELLER**  
INTERNAZIONALE

DAVID R. CARUSO  
PETER SALOVEY

# MANAGER

# EMOTIVAMENTE

# INTELLIGENTE

COME SVILUPPARE  
LE 4 COMPETENZE EMOTIVE  
DELLA LEADERSHIP

 UNICOMUNICAZIONE   
LIBERA IL POTENZIALE

# INDICE

Introduzione	7
PARTE 1	
<b>IMPARARE A CONOSCERE IL MONDO DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA</b>	25
1. Emozioni e ragione sul lavoro	27
2. Guida alle Emozioni	59
PARTE 2	
<b>CAPIRE LE PROPRIE COMPETENZE EMOTIVE</b>	69
3. Leggere le persone <i>Identificare le emozioni</i>	71
4. Scegliere lo stato d'animo <i>Utilizzare le emozioni</i>	83
5. Predire il futuro emotivo <i>Capire le emozioni</i>	99
6. Fare, ma con sentimento <i>Gestire le emozioni</i>	113
7. Misurare le capacità emotive	131
PARTE 3	
<b>SVILUPPARE LE PROPRIE COMPETENZE EMOTIVE</b>	141
8. Leggere le persone correttamente <i>Migliorare la capacità di identificare le emozioni</i>	143
9. Scegliere l'umore giusto <i>Migliorare la capacità di utilizzare le emozioni</i>	167

10. Predire il futuro emotivo accuratamente	
<i>Migliorare la capacità di capire le emozioni</i>	189
11. Fare, ma con sentimento intelligente	
<i>Migliorare la capacità di gestire le emozioni</i>	211

#### PARTE 4

<b>APPLICARE LE ABILITÀ EMOTIVE</b>	243
-------------------------------------	-----

12. Gestire se stessi	
<i>Applicazione delle proprie abilità di intelligenza emotiva</i>	245
13. Gestire gli altri	
Applicare le abilità di intelligenza emotiva con gli altri	265
14. Formare il manager emotivamente intelligente	295

#### APPENDICE 1

Valutazione dello stile emotivo	323
---------------------------------	-----

#### APPENDICE 2

La Guida alle Emozioni	365
------------------------	-----

#### APPENDICE 3

Ulteriori letture e aggiornamenti	373
-----------------------------------	-----

Note	379
Ringraziamenti	397
Informazioni sugli autori	401

# INTRODUZIONE

Vi siete mai sentiti dire queste cose?

Manteniamo la calma.

Te la stai prendendo troppo.

Dobbiamo considerare questa cosa da un punto di vista razionale.

Ci viene insegnato che le emozioni devono essere vissute ed espresse in modo molto controllato, limitatamente a determinati contesti e momenti. Questo vale in modo particolare per il mondo del lavoro, in cui esprimere emozioni è considerato terribilmente non professionale<sup>1</sup>. Tutti pensiamo che i nostri errori e rimorsi più grandi siano dovuti all'eccessiva emotività, a quei momenti in cui le nostre emozioni prendono il sopravvento. Dopotutto, le emozioni sono retaggi di 300 milioni di anni fa, quando erano necessarie alla sopravvivenza della nostra specie<sup>2</sup>.

Noi crediamo che questo punto di vista sia sbagliato. **Dopo circa 300 milioni di anni, il cervello umano si è accresciuto ed è diventato più complesso, ma le emozioni ne fanno ancora parte.** Il centro emotivo del cervello non è relegato a una parte secondaria rispetto al pensiero e al ragionamento, bensì è parte integrante del significato stesso di pensiero, ragionamento e intelligenza. Su questo si concentra il lavoro condotto da *Antonio Damasio*, neuroscienziato all'Università di Iowa<sup>3</sup>.

La premessa fondamentale de *Manager emotivamente intelligente* è che l'emozione sia non solo importante, bensì assolutamente necessaria per prendere decisioni valide, agire in modo ottimale per risolvere problemi, affrontare il cambiamento e avere successo. Questo non significa fare i salti di gioia ogni volta che concludete una vendita, o piangere a dirotto se non ottenete la promozione. Al posto del punto di vista convenzionale sulle emozioni, *Manager emotivamente intelligente* propone un approccio intelligente, di questo tipo:

Mettiamoci entusiasmo!

Non ci stai mettendo abbastanza sentimento.

Dobbiamo considerare questa cosa dal punto di vista emotivo, oltre che logico.

*Manager Emotivamente Intelligente* si basa sull'approccio alle COMPETENZE EMOTIVE sviluppato alla fine degli anni Ottanta dagli psicologi John (Jack) Mayer e Peter Salovey, chiamato *intelligenza emotiva*<sup>4</sup>. Tale approccio intelligente alle emozioni include quattro diverse competenze, disposte in scala gerarchica. In questo libro spieghiamo l'importanza di ciascuna di esse, e forniamo tecniche concrete per migliorarle e utilizzarle sul posto di lavoro.

Le quattro competenze emotive in base a cui abbiamo realizzato *Manager Emotivamente Intelligente* sono:

1. **LEGGERE LE PERSONE:** *identificare le emozioni*. Le emozioni contengono dati; esse ci segnalano gli eventi importanti che hanno luogo nel nostro mondo, che sia quello interiore, sociale o naturale. Per comunicare efficacemente, dobbiamo identificare accuratamente le emozioni degli

altri, ed essere in grado di trasmettere ed esprimere le nostre emozioni agli altri.

2. SCEGLIERE L'UMORE: *utilizzare le emozioni*. Il modo in cui ci sentiamo influenza il nostro modo di pensare e l'oggetto del nostro pensiero. Le emozioni indirizzano la nostra attenzione a eventi importanti, ci preparano a una determinata azione e ci aiutano a guidare il percorso dei nostri pensieri mentre risolviamo problemi.
3. PREDIRE IL FUTURO EMOTIVO: *capire le emozioni*. Le emozioni non sono eventi casuali; alla loro base c'è una causa, esse cambiano a seconda di una serie di regole, ed è possibile capirle. Il nostro vocabolario emotivo, e la nostra capacità di condurre analisi emotive facendo supposizioni, riflettono la conoscenza che abbiamo delle emozioni.
4. FARE, MA CON SENTIMENTO: *gestire le emozioni*. Poiché le emozioni contengono informazioni e influenzano il pensiero, dobbiamo **incorporarle con intelligenza nel nostro ragionamento e nei meccanismi di risoluzione dei problemi, di giudizio e di comportamento**. Per fare questo è necessario essere aperti alle emozioni, che siano gradite o meno, e scegliere strategie che includano la saggezza dei nostri sentimenti.

Ciascuna capacità può essere valida singolarmente, ma allo stesso tempo esse si arricchiscono a vicenda. Sebbene sia possibile misurare, apprendere e sviluppare ciascuna di esse indipendentemente dalle altre, la loro relazione (illustrata nella Fig. 1) ci permette di utilizzarle in modo integrato per risolvere problemi importanti.

**FIGURA 1**  
INTELLIGENZA EMOTIVA



## UN ESEMPIO PRATICO

Facciamo un semplice esempio che mostra il funzionamento di questo modello di pensiero e sentimento.

Siete in riunione con il team dedicato allo sviluppo dei prodotti, e state parlando dei vari punti in programma. C'è un dibattito, e dopo che tutti hanno avuto la possibilità di esprimere la propria idea, chiedete di raggiungere un accordo prima di passare al punto successivo. La maggior parte dei punti viene affrontata in modo costruttivo, e i membri del team hanno raggiunto un accordo soddisfacente; state procedendo in modo spedito.

Il punto successivo del programma riguarda i più recenti cambiamenti alle specifiche del prodotto, richiesti dal vostro cliente interno, la Vicepresidente Marketing. Tali cambiamenti non sono una novità; sono già stati richiesti in una fase precedente del progetto, e non li considerate particolarmente rilevanti. Il team è generalmente d'accordo sulla necessità di queste modifiche, e voi state per proseguire con uno degli ultimi punti del programma. Ma qualcosa vi frena, e prima di concludere la riunione vi fermate a riflettere. Non è per qualcosa che qualcuno ha detto, ma c'è comunque qualcosa che non quadra. Quasi senza pensarci, ripercorrete mentalmente i cambiamenti richiesti e non ne siete così convinti. Qualcosa non torna, qualcosa non vi sembra giusto.

Pensate di non dare peso a questo pensiero fugace, ma nonostante vi siate fermati solo per qualche istante, notate che questa pausa ha influenzato il gruppo: sembrano tutti un po' più penserosi, anche dalla postura che assumono sulla sedia. L'atmosfera è un po' più seria. Uno degli ingegneri senior prende la parola e si domanda se i cambiamenti, per quanto



di minore entità, abbiano un impatto sull'architettura sottostante.

È una domanda fastidiosa, perché ne avete già parlato più volte, tuttavia ancora una volta pensate che quella vaga sensazione di disagio che avete appena provato potrebbe essere collegata proprio a questo. Chiedete l'opinione degli altri, e stavolta, con un approccio più serio, alcuni membri del team fanno notare che i cambiamenti al prodotto sono molto meno insignificanti di quanto apparissero inizialmente. Incoraggiate questa fase di approfondimento e analisi, e in questo modo il team capisce che il sistema non era proprio stato progettato per quei cambiamenti. Anziché cercare l'approvazione, ora volete raccogliere informazioni da riferire alla Vicepresidente Marketing per dimostrare che i cambiamenti richiesti non sono attuabili.

Cos'è successo, e perché? Il nostro modello di intelligenza emotiva inizia con la **CONSAPEVOLEZZA, il riconoscimento e l'identificazione dell'emozione**. Qualcosa vi ha frenato: cosa? Innanzitutto l'espressione del viso di alcuni senior developer, che accennavano un certo disagio e cautela. In secondo luogo sentivate dentro di voi qualcosa che non andava, l'avete riconosciuto e non l'avete ignorato. Poi avete espresso la vostra incertezza volgendo lo sguardo al pavimento, aggrottando leggermente le sopracciglia e passandovi la mano sul mento.

La seconda parte del nostro modello spiega in che modo questi **SENTIMENTI INFLUENZANO IL PENSIERO**. Quei sentimenti sfuggenti di preoccupazione hanno fatto sì che la vostra attenzione, e quella del team, si concentrasse su un problema. Il vostro cervello, o qualcosa dentro di voi, sta dicendo: "Houston, abbiamo un problema". Il vostro pensiero allora si

è impegnato a cercare e trovare errori e incongruenze; e le ha trovate.

La fase successiva del nostro modello riguarda la **COMPRESIONE DELLE EMOZIONI**, cosa le causa, e come esse cambiano. Stabilite che il cambiamento di umore nel gruppo è dovuto a qualche potenziale problema relativo alla richiesta di modifiche delle specifiche del prodotto. Capite che il crescente senso di disagio non è dovuto alla tarda ora (il meeting sta rispettando i tempi previsti) o ad altri elementi esterni. Vi sembra abbastanza chiaro che tutti sono concentrati, e per un motivo valido.

La quarta e ultima parte del modello indica che, poiché le emozioni contengono dati, dobbiamo rimanere aperti ad esse e integrarle. Non potete assolutamente permettervi che il progetto si arresti ancora, e di certo non vi fa piacere dover dire alla Vicepresidente Marketing che i recenti cambiamenti non funzioneranno. In circostanze simili, molti di noi potrebbero semplicemente cercare di ignorare i sentimenti di disagio, liquidarli, e portare all'attenzione del team il punto successivo del programma. Ma avete dato ascolto a quei sentimenti permettendo che richiamassero la vostra attenzione, avete capito cosa stava accadendo, e siete rimasti aperti alla loro saggezza per portare alla luce un grosso problema.

Avete appena messo in atto un **APPROCCIO EMOTIVAMENTE INTELLIGENTE** ad aspetti essenziali del managing, come la **PIANIFICAZIONE**, la **FLESSIBILITÀ** di pensiero e l'**ADATTABILITÀ**.

**Concentrarsi sulle emozioni non rende più deboli, anzi vi permette di guardare in faccia e affrontare il conflitto e il cambiamento.**

Il compito del manager efficiente è quello di risolvere problemi, ed è qui che l'approccio emotivamente intelligente fa la differenza. Vediamo i due approcci che voi, come manager, potreste adottare per risolvere il problema che avete appena scoperto: uno emotivamente *non* intelligente, e uno emotivamente intelligente.

## **L'APPROCCIO DEL MANAGER NON EMOTIVAMENTE INTELLIGENTE**

Nella maggior parte delle situazioni manageriali, cerchiamo di svolgere il nostro ruolo in modo razionale e logico. Dopo tutto siamo pagati per questo: per PENSARE, DECIDERE, e AGIRE con intelligenza. Siamo pagati per pensare, non per preoccuparci o provare sentimenti. Tale approccio sembra sensato ma, come vedremo, non è molto efficace. Quindi, andate dalla Vicepresidente Marketing e le dite che il team non può rispettare la data del lancio se sono necessari quei cambiamenti. Lei appare sorpresa e irritata, e questo innesca un effetto domino: è di umore negativo, inizia a concentrarsi sui dettagli ed è spinta a cercare problemi ed errori. Inizia a pensare ad altre promesse che avete fatto e non mantenuto. Voi rispondete che, di fatto, non avete mai accettato la modifica delle specifiche, e la discussione degenera ulteriormente. Il risultato è che lei si arrabbia moltissimo con voi, come farebbe chiunque in una tale situazione, e voi in modo scontroso e riluttante accettate di fare qualunque cosa vi venga chiesto. Non è un gran risultato, vi pare?

Siete stati completamente razionali e logici, calmi e diretti. E non avete ottenuto niente. Un approccio veramente intelligente nel gestire le persone deve andare oltre la ricerca del Sacro Graal della pura razionalità.

## UN APPROCCIO MIGLIORE

Il manager emotivamente intelligente prepara e pianifica le interazioni sociali importanti. Questo non significa che dobbiate dedicare un mese all'elaborazione di una strategia prima di ogni meeting, ma è utile usare le competenze che abbiamo descritto per migliorare il successo delle proprie relazioni personali. Torniamo alla situazione con la Vicepresidente Manager.

La conoscete abbastanza bene e vi rendete conto che, se vi limitate a esporre il problema in modo diretto, lei non ne sarà molto felice. Pensateci: dopotutto le comunicherete che quei cambiamenti non sono affatto importanti. E magari prima le avete anche detto qualcosa come «Penso che potremo attuarli», quindi lei si aspetta buone notizie da voi. Cosa succede se invece le comunicate il contrario? Sarà una spiacevole sorpresa che, probabilmente, la metterà di cattivo umore molto in fretta. Se capite le emozioni, e se usate la vostra capacità di pianificazione strategica emotiva, riuscirete a evitare che questo accada.

In realtà non esiste una strategia da applicare in modo meccanico, perché **ciascun approccio nasce dalla vostra analisi della situazione emotiva dell'altro in quel momento**. L'umore di partenza è positivo o negativo? Poniamo che la Vicepresidente Marketing sembri allegra: il vostro compito è contribuire a tale umore positivo, che le permetterà di **aprirsi a soluzioni alternative creative**. Capite di non poter comunicare un problema importante senza che lei batta ciglio, quindi spiegate di aver illustrato i recenti cambiamenti ai membri del team e che questi hanno rilevato una serie di problemi. Voi, comunque, desiderate parlare di alcune loro idee per mantenere la funzionalità sul lungo termine, rispettando la data di lancio inizialmente prevista per quel prodotto.

**Dovete prestare attenzione a vari indizi per capire se tale approccio sta funzionando, ed eventualmente modificarlo di conseguenza.** Non sarà facile, né necessariamente divertente, ma vi pagano lo stipendio esattamente per fare questo: è il compito di un manager efficiente. Il manager emotivamente intelligente utilizza abilmente le quattro competenze del nostro modello in questo modo:

1. *Identifica* i sentimenti di tutti i principali partecipanti, incluso se stesso.
2. *Utilizza* questi sentimenti per guidare il pensiero e il ragionamento delle persone coinvolte.
3. *Capisce* in che modo i sentimenti potrebbero cambiare ed evolvere nel corso degli eventi.
4. **RIESCE A RIMANERE APERTO AI DATI CONTENUTI NEI SENTIMENTI, E LI INTEGRA NELLE DECISIONI E NELLE AZIONI.**

Poiché *Manager emotivamente intelligente* unisce la passione alla logica, l'emozione all'intelligenza, il nostro approccio può risultare interessante per i sostenitori di entrambe le fazioni nel dibattito cuore-mente. I lettori estremamente analitici e scettici sul significato delle emozioni, o coloro che preferiscono la razionalità all'emotività, troveranno in questo libro un approccio razionale alle emozioni; chi invece è più aperto al lato emotivo della vita, troverà un punto di vista strutturato da applicare al proprio mondo.

## L'INTELLIGENZA EMOTIVA E L'EFFICIENZA DEL MANAGER

Come manager, ci hanno bombardato con tante mode passeggere sul management ed esortato a sviluppare nuove competenze per non rischiare fallimenti. Abbiamo responsabilmente partecipato a numerosi corsi spesso molto validi sul pensiero creativo, su tavole rotonde aziendali e su gruppi di lavoro autogestiti. Abbiamo anche frequentato altri eventi di formazione di dubbia qualità e utilità. **L'intelligenza emotiva è solo uno dei tanti corsi, una moda passeggera?** O è qualcosa di nuovo e di valore duraturo? Dopotutto, chiunque abbia una minima esperienza di lavoro sa che le competenze emotive non sono un prerequisito per essere assunti o promossi. Gli ambienti di lavoro pullulano di storie di manager emotivamente non intelligenti considerati di successo, almeno fino a un certo punto.

Avete mai lavorato per qualcuno che vi ha detto «Sono il tuo capo, quindi posso dirti cosa devi fare, e tu devi farlo»? Questi capi credono che il loro stile dispotico funzioni, e pensano di non dover perdere tempo a dare spiegazioni, a incentivare la collaborazione o a instaurare un dialogo. A noi è capitato di lavorare per una persona così. Karen era molto “emotiva”, ma motivava le persone giocando sulle loro paure. Faceva promesse che non aveva assolutamente intenzione di mantenere, diceva al suo capo ciò che lui voleva sentire e, in poche parole, si comportava come i tanti manager che tutti abbiamo visto e per cui abbiamo lavorato. Era un animale politico, e per molti versi questo modo di fare funzionava.

Tuttavia, Karen sembrava non capire in che modo le sue azioni influenzassero noi che lavoravamo per lei. Forse se l'avesse capito ci avrebbe dato peso, ma sembrava inconsapevole

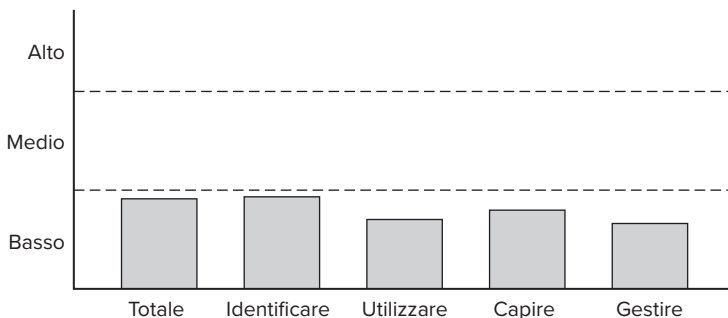
dei sentimenti dei suoi dipendenti diretti. La Figura 2 mostra come Karen non avesse un alto livello in nessuna delle quattro competenze emotive.

Karen era considerata una leader efficiente da molti senior manager; portava a termine le cose, e i suoi progetti non sfioravano mai il budget prefissato. Se una leadership efficiente dipende dall'aver competenze emotive, perché Karen era considerata una leader di successo? La morale di questa storia può essere che siamo pagati per portare a termine le cose; da leader, ci riusciamo dirigendo il lavoro degli altri, a qualunque costo.

Allora, le emozioni sono importanti sul lavoro? Un leader efficiente ha davvero bisogno di solide competenze emotive? Karen e molti altri potrebbero rispondere un deciso *no*.

## FIGURA 2

### LE COMPETENZE DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA DI KAREN



## IL VALORE DELLE COMPETENZE EMOTIVE

L'intelligenza emotiva porta vantaggi ai manager? Se sì, quali?

Torniamo per un attimo a Karen. In seguito a una riorganizzazione aziendale, il suo ruolo è cambiato, e lei ora si trova in una situazione in cui deve affidarsi ad altri per ottenere risorse per i progetti. Dare ordini non è più una strategia efficace per lei. Il problema è che la tattica della paura, che prima aveva successo, adesso non funziona più, e lei ha difficoltà a comunicare con le persone senza far incombere su di loro lo spettro del licenziamento e del fallimento.

**Una persona che opera in una situazione caratterizzata dal cambiamento rapido deve essere in grado di formare rapidamente team forti e con successo, di interagire in modo efficace con le persone, di comunicare gli obiettivi, e di ottenere il consenso di questi gruppi autogestiti.** In tale ambiente, il leader deve utilizzare un insieme di competenze altamente sofisticate, che includono la comprensione dei pensieri e dei sentimenti altrui.

Queste sono le competenze del *Manager emotivamente intelligente*.

Chiariamo una cosa: l'intelligenza emotiva non coincide con il successo. Le persone emotivamente intelligenti non sono necessariamente grandi manager, e non tutti i grandi manager sono emotivamente intelligenti. Noi stiamo parlando di *management efficiente*. In questo libro proponiamo **una ricetta per il management e la leadership efficienti basata sul ruolo fondamentale dell'utilizzo intelligente delle emozioni**, e del loro impatto sul pensiero, sulle decisioni, sulla motivazione e sul comportamento.



Un manager emotivamente intelligente non ha necessariamente successo ovunque, ma siamo fermamente convinti che tale persona condurrà una vita professionale e personale che **porterà risultati positivi per le persone**. Noi supponiamo che i manager veramente eccellenti, quelli efficienti senza trascurare le emozioni, possiedano il set di competenze che descriviamo e sviluppiamo in questo libro.

## UNA NUOVA TEORIA DELLA LEADERSHIP

Non abbiamo intenzione di sostituirci al raffinato lavoro di teorici e pratici che hanno sviluppato sofisticati modelli di management e leadership. Come vedrete, non facciamo nemmeno distinzione tra il lavoro dei MANAGER e quello dei LEADER, sebbene ne riconosciamo le grandi differenze.

Negli anni sono state proposte numerose classificazioni sulla funzione del leader e del manager. **Una delle differenze riconosciute tra i due ruoli sta nel fatto che i manager pianificano e implementano le attività, mentre i leader più in generale influenzano gli altri per ottenere un obiettivo**<sup>5</sup>.

Queste analisi funzionali danno un'idea di cosa debba fare un manager o un leader efficiente, ma farlo non significa necessariamente avere successo: occorre anche evitare di cadere in certe trappole. Uno studio del Center for Creative Leadership, ad esempio, indica che i manager incontrano diversi ostacoli, tra cui difficoltà a formare un team, ad adattarsi, e a gestire le relazioni interpersonali<sup>6</sup>.

Abbiamo diviso le varie funzioni dei manager e leader, insieme ai potenziali ostacoli, in sei aree principali (vedi anche la Tabella 1):

**TABELLA 1**  
**COSA FANNO I MANAGER E I LEADER**

Funzione generale	Esempio
Formare team efficienti	Difficoltà a formare e guidare un team Condurre Tracciare la strada
Pianificare e prendere decisioni in modo efficace	Programmare progetti Pianificare budget e risorse Logistica Non riuscire a realizzare gli obiettivi lavorativi
Motivare le persone	Motivare lo staff Infondere entusiasmo Motivare un team Mettere gli altri in condizione di agire
Comunicare un'idea	Dare un senso di importanza e di significato Creare un'identità organizzativa Sviluppare obiettivi collettivi Ispirare un'idea comune
Promuovere il cambiamento	Promuovere il pensiero flessibile e il processo decisionale Favorire il pensiero creativo Difficoltà a cambiare o adattarsi Scarso orientamento funzionale Mettere in discussione il processo
Costruire relazioni interpersonali efficaci	Risoluzione del conflitto tra subordinati Gestire un licenziamento Problemi nelle relazioni interpersonali Incoraggiare le emozioni

1. Formare team efficienti.
2. Pianificare e prendere decisioni in modo efficace.
3. Motivare le persone.
4. Comunicare un'idea.
5. Promuovere il cambiamento.
6. Costruire relazioni interpersonali efficaci.

Il nostro approccio contribuisce a capire meglio come i manager e i leader riescono in questi difficili compiti. Inseriremo le suddette funzioni nella discussione sulle quattro competenze dell'intelligenza emotiva, per aiutarvi a collegare queste competenze generali con le azioni specifiche di manager e leader. Per esempio, potreste trovare paralleli tra le quattro competenze emotive e la natura della leadership trasformativa o carismatica; a noi ha colpito il coinvolgimento critico delle emozioni nelle pratiche di leader esemplari, emerso dall'innovativo studio di Kouzes e Posner<sup>7</sup>.

Non abbiamo nemmeno intenzione di sostituirvi al lavoro sulle competenze manageriali, molte delle quali si basano sulle emozioni<sup>8</sup>. Infatti, le competenze del manager e del leader efficiente descritte da Richard Boyatzis, professore di management, e approfondite da Daniel Goleman, sono considerate come basate sull'intelligenza emotiva<sup>9</sup>.

Vogliamo invece proporvi qualcosa di diverso ed esclusivo: *il nostro sguardo sulle emozioni in sé*. Vogliamo che capiate, e che sentiate dentro di voi, che **il pensiero e le emozioni sono indissolubilmente correlati e i concetti di pura logica o freddezza razionalità servono a poco**.

Noi crediamo che il processo per cui i manager o leader creano un'idea comune, motivano gli altri e incoraggiano i lavoratori si basi sull'UTILIZZO INTELLIGENTE DELLE EMOZIONI, e SULL'INTEGRAZIONE DI SENTIMENTO E PENSIERO.

## IL NOSTRO PIANO

L'intelligenza emotiva ha assunto numerosi significati dal primo studio scientifico, iniziato dal nostro gruppo alla fine degli anni Ottanta. Il concetto complessivo di intelligenza emotiva, e l'approccio generale ad essa, nacque e fu portato all'attenzione di milioni di persone in tutto il mondo da un libro del 1995 scritto da Daniel Goleman<sup>10</sup>, relatore scientifico e psicologo. Il testo ebbe grande riscontro e suscitò un'ondata di interesse su questo concetto, tanto che da un giorno all'altro iniziarono a proliferare testi, metodi, e sfortunatamente anche molte affermazioni infondate su cosa sia e cosa significhi l'intelligenza emotiva.

In questo libro non faremo affermazioni di questo genere: se cercate un rimedio miracoloso ai problemi legati alla leadership, dovrete rivolgervi altrove. Il nostro approccio si basa su due principi: 1) attenersi allo studio scientifico originale sull'intelligenza emotiva, che la considera intelligenza vera, e 2) rimanere fedeli alla nostra filosofia e ai valori che abbiamo acquisito in decenni di formazione scientifica.

Sentiamo di poter rispettare questi principi fondamentali offrendovi allo stesso tempo idee e spunti di riflessione validi. Siamo entusiasti delle ricerche sull'intelligenza emotiva svolte da noi e da altre persone nel mondo, e vogliamo condividere con voi il nostro punto di vista. Speriamo che consideriate il nostro approccio con spirito critico, e che esso vi appassioni

tanto da utilizzarlo per diventare emotivamente più intelligenti come manager di voi stessi e degli altri.

In questo libro cerchiamo di mostrarvi, e di convincervi, che **le emozioni sono sempre importanti**. Crediamo che ignorare il ruolo, negare la saggezza delle proprie emozioni e di quelle altrui, sia un lasciapassare al fallimento come persona, come manager e come leader.

Descriveremo dettagliatamente ciascuna delle quattro competenze emotive, fornendovi prove della loro importanza sul luogo di lavoro. Poi vi offriremo un programma concreto per svilupparle, vi insegneremo cioè queste competenze emotive. Infine, vi mostreremo come metterle in pratica.

Se non lavorate con un gruppo, potrete comunque applicare queste competenze emotive al vostro lavoro. Svilupparle potrebbe anche stimolare il vostro interesse ad assumere un ruolo di leadership in futuro. Se svolgete già tale ruolo e avete un certo successo, speriamo che l'approccio illustrato in questo libro vi aiuti ad acquisire un ulteriore set di competenze che vi sarà utile in situazioni e ruoli futuri. Se siete già abili nel campo dell'intelligenza emotiva, questa lettura potrebbe motivarvi a utilizzare le vostre competenze in un ruolo di leadership. Che voi siate lavoratori singoli, manager o leader, troverete vari modi di applicare il nostro approccio intelligente alle emozioni ogni singolo giorno lavorativo.

## IL LIBRO

Quanto sono importanti **le emozioni sul lavoro**?

Come puoi **sintonizzarti** con le tue emozioni e con quelle delle persone con cui lavori?

Come puoi **gestirle al meglio** ed essere più efficace?

*Manager emotivamente intelligente* dimostra che **le emozioni e l'empatia** sono assolutamente necessarie per:

- prendere **buone decisioni**,
- **evitare** il sommarsi dei **problemi**,
- **affrontare i cambiamenti** e avere successo.

Attraverso studi, suggerimenti e schemi, puoi approfondire le **4 diverse competenze emotive**, per **identificare, utilizzare, capire e gestire** le emozioni, e utilizzarle nei ragionamenti e nei comportamenti anche nel mondo del lavoro.

“ Questo meraviglioso libro aiuta a legittimare le emozioni sul posto di lavoro e traduce i concetti in strumenti pratici che possono essere usati efficacemente ogni giorno.

**Antonella Rizzuto**

*Coach e Trainer di Intelligenza Emotiva*

## GLI AUTORI

**David R. Caruso** è psicologo e consulente gestionale. Conduce seminari di formazione dedicati all'intelligenza emotiva in tutto il mondo. È assistente speciale del decano dello Yale College e co-autore di numerose pubblicazioni scientifiche.

**Peter Salovey** è presidente dell'Università di Yale e professore di psicologia. Ha pubblicato i primi articoli scientifici sull'intelligenza emotiva (con John D. Mayer), introducendo il concetto nel campo della psicologia.

## RISORSE PER TE

Per ulteriori **risorse gratuite** utili visita il sito:

**[www.unicomunicazione.it](http://www.unicomunicazione.it)**

Conversa con noi sui social:



€ 29,90

ISBN 978-88-3362-036-7



9 788833 620367