

**DANIEL
GOLEMAN**

AUTORE DI INTELLIGENZA EMOTIVA



**LEADERSHIP
EMOTIVA**

**UNA NUOVA INTELLIGENZA
PER GUIDARCI OLTRE LA CRISI**

Daniel Goleman

Leadership emotiva

Una nuova intelligenza
per guidarci oltre la crisi

BUR
rizzoli

Proprietà letteraria riservata
© 2001 by Daniel Goleman
© 2012 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-06911-3

Titolo originale dell'opera
Leadership: the Power of Emotional Intelligence

Traduzione di Francesco Peri

Prima edizione Rizzoli 2012
Prima edizione Best BUR ottobre 2013

Per conoscere il mondo BUR visita il sito www.bur.eu

Una stupefacente sinergia

Lo ricordo come fosse ieri. Quando la prima edizione di *Intelligenza emotiva* andò in stampa, nel 1995, mi ritrovai a pensare che se un giorno, passeggiando per strada, mi fosse capitato di sorprendere una conversazione in cui due sconosciuti avessero usato entrambi con cognizione di causa il concetto di «intelligenza emotiva», avrei potuto ritenermi soddisfatto: sarebbe stata la prova che la nozione aveva oltrepassato la cerchia degli specialisti per entrare nel linguaggio comune. Chi poteva prevedere quello che sarebbe successo?

L'espressione «intelligenza emotiva» e l'abbreviazione Eq¹ imperversano ormai ovunque. Le si ritrova nei luoghi più impensabili, dalle strisce a fumetti come Dilbert o Zippy the Pinhead alle vignette di Roz Chast sul «New Yorker». Mi è capitato di imbattermi in giocattoli che millantavano di potenziare l'Eq del bambino o in accorati annunci matrimoniali che strillavano «intelligenza emotiva» per attirare l'attenzione di possibili partner. Una volta ho

perfino trovato un gioco di parole sul concetto di «Eq» sul flacone di uno shampo dell'albergo in cui soggiornavo.

Mai e poi mai, in compenso, avrei creduto che il concetto di Ie (l'abbreviazione che io preferisco) potesse fare tanto rumore in ambito aziendale. La «Harvard Business Review» ha salutato il concetto di intelligenza emotiva come «una categoria rivoluzionaria che manda in frantumi i vecchi paradigmi», nonché come una delle idee più influenti del decennio nel campo del business.

Nel giro di dieci anni dalla pubblicazione di *Intelligenza emotiva*, il concetto cominciava a essere applicato con sempre maggiore frequenza in campo aziendale, soprattutto in sede di valutazione, selezione e formazione dell'élite dirigente. Tale boom aveva portato alla nascita di una piccola industria a sé stante fatta di consulenti e coach, alcuni dei quali vendevano ricette mirabolanti estrapolate con troppa libertà dai dati in nostro possesso. Ho cercato di correggere il tiro nella nuova prefazione che accompagna l'edizione del decennale, ma a quel punto, come spesso accade, aveva già avuto inizio una fase di riflusso, specie in ambito universitario, anche a causa delle distorsioni più o meno sensazionalistiche che hanno accompagnato l'ascesa del concetto di Ie. Soltanto oggi quelle critiche hanno iniziato a diradersi: abbiamo a disposizione dati più completi e possiamo contare su ricerche rigorose dalle quali emerge un quadro più sobrio e fattuale dei benefici dell'intelligenza emotiva.

Uno dei principali catalizzatori delle attività scientifiche degli ultimi anni è stato il Creio (Consorzio universitario

Rutgers per la ricerca sull'intelligenza emotiva nelle imprese), che ha avviato collaborazioni prestigiose con soggetti del calibro dell'Ufficio per le risorse umane del governo federale statunitense e di American Express.

All'epoca in cui scrivevo *Intelligenza emotiva* mi interessavano soprattutto le più recenti scoperte sul cervello e le emozioni, in particolare le loro implicazioni nello sviluppo del bambino e la didattica nelle scuole. Nel capitolo conclusivo però, «Dirigere con il cuore», studiavo le ricadute del nuovo concetto sulla nostra percezione della leadership. Il mondo delle imprese mostrò un tale interesse al riguardo che i miei libri successivi sono stati dedicati alle implicazioni dell'idea di intelligenza emotiva nel contesto aziendale (*Lavorare con intelligenza emotiva*) e alla leadership come tale (*Essere leader*). Le tesi di «Dirigere con il cuore» – riprese qui in parte nel capitolo 2 – fornivano alcune indicazioni pratiche sul modo migliore di dare riscontri costruttivi sull'operato dei collaboratori, mettendo in guardia dalle conseguenze nefaste delle critiche mal formulate. Le situazioni là descritte erano altrettanti esempi concreti della differenza che passa tra un leader dotato di intelligenza emotiva e uno che ne è sprovvisto.

In materia di Ie, i grandi modelli teorici attualmente in circolazione sono tre, e ciascuno di essi presenta decine di varianti.² Ogni modello o sottomodello incarna un punto di vista specifico. Quello di Peter Salovey e John Mayer, per fare un esempio, è saldamente ancorato al concetto di intelligenza definito un secolo addietro dai primi studi sul quoziente intellettivo. Il modello sviluppato da Reuven

Bar-On, invece, deriva dalle sue ricerche sul benessere. Il mio, infine, privilegia il piano comportamentale, le prestazioni sul posto di lavoro e i problemi della leadership organizzativa, fondendo la teoria dell'Ie con i frutti di decenni di lavoro sulla modellizzazione delle competenze che distinguono i fuoriclasse del management dal resto dell'umanità.

Come ho già suggerito in *Lavorare con intelligenza emotiva*, sono le abilità definibili in termini di Ie, piuttosto che il Qi di un individuo o certe specifiche abilità tecniche, a costituire quell'insieme di competenze «determinanti» che consentono di prevedere chi, su un insieme di candidati dall'intelligenza sopra la media, risulterà più dotato per il comando. Se passiamo in rassegna le competenze che organizzazioni di tutto il mondo hanno individuato autonomamente, cioè senza alcun accordo preventivo, come i tratti caratterizzanti dei loro leader più efficaci, scopriremo che i valori relativi al Qi e alle competenze tecniche si fanno sempre meno decisivi a mano a mano che si sale verso le prime posizioni. (Il Qi e la padronanza di specifiche abilità tecniche sono di solito indicatori di eccellenza in mansioni gerarchicamente subordinate.)

I modelli di competenza che descrivono la leadership ai vertici di una gerarchia prevedono – praticamente sempre – una percentuale di abilità definibili in termini di Ie che oscilla tra l'80 e il 100 per cento. Il principale responsabile di una società globale di ricerca e selezione del personale specializzata in figure dirigenziali di alto profilo si è espresso

in questi termini: «I direttori generali vengono assunti in base al loro quoziente intellettivo e alla loro esperienza nel campo degli affari... e poi vengono licenziati perché mancano di intelligenza emotiva».

In *Lavorare con intelligenza emotiva* ho messo a punto, tra le altre cose, un quadro di riferimento allargato che tiene conto del modo in cui le espressioni di base dell'Ie – autoconsapevolezza, gestione di sé, consapevolezza sociale e capacità di gestire le relazioni umane – si traducono in prestazioni efficaci sul posto di lavoro. Lo specchietto al termine del presente capitolo presenta un compendio di quel modello.

L'interesse crescente dell'universo aziendale per il tema dell'intelligenza emotiva, soprattutto in materia di ruoli dirigenziali, non è sfuggito ai responsabili della «Harvard Business Review», che mi hanno commissionato un approfondimento sul tema. Quel pezzo del 1998, *Di che stoffa è fatto un leader?*, una sorta di esame comparato della letteratura recente, si è rivelato molto più influente di quanto potessi prevedere, affermandosi in breve come uno degli articoli più ristampati nella storia della rivista: è stato riproposto in diverse raccolte di saggi sul tema della leadership curate dalla «Harvard Business Review», e figura perfino in un'antologia di dieci testi «indispensabili» tratti dall'archivio della rivista. Lo si troverà riprodotto nel presente volume al capitolo 3.

David McClelland, compianto studioso del comportamento umano e delle organizzazioni e che è stato il mio mentore a Harvard, si interessava ai fattori da cui

dipende il successo di un imprenditore e aveva lui stesso una mentalità imprenditoriale, tanto da partecipare alla fondazione della società di ricerca e consulenza McBer, specializzata nell'applicazione di metodi per la modellizzazione delle competenze al mondo delle grandi aziende. Più tardi la McBer entrò a far parte dello Hay Group, una società di consulenza globale, mentre il suo dipartimento di ricerca veniva assorbito dall'Istituto McClelland, guidato dagli ex allievi James Burrus, Mary Fontaine e Ruth Jacobs (oggi Malloy). L'interesse per le competenze legate all'intelligenza emotiva era in vertiginosa espansione e, mentre lavoravo a un altro articolo per la «Harvard Business Review», *Essere un leader che ottiene risultati* (qui riproposto al capitolo 4), mi fu permesso di attingere ai dati da loro raccolti sulle prestazioni aziendali e gli stili di comando di migliaia di dirigenti.

In un'economia che vive di conoscenza applicata al lavoro, sono gli sforzi coordinati di squadre di collaboratori a creare valore. In situazioni come queste il «Qi di gruppo», un concetto elaborato da Robert Sternberg e Wendy Williams dell'Università di Yale, diventa un parametro cruciale. Il Qi di gruppo è pari alla somma dei migliori talenti di ciascun membro di una squadra misurati al massimo della loro espressione. A determinare la reale produttività di una squadra, però, non è il potenziale teorico – cioè il Qi di gruppo – quanto piuttosto la maggiore o minore coordinazione degli sforzi dei diversi membri. In altri termini, l'armonia interpersonale. Ho iniziato a interessarmi alle dinamiche del Qi di gruppo in *Intelligenza emotiva*, e più

tardi sono tornato sul problema delle dinamiche emotive delle squadre dal punto di vista degli stili di comando dei relativi leader. Di questi aspetti si parlerà nel dettaglio nel capitolo 5.

Intelligenza emotiva era soprattutto un resoconto delle scoperte più recenti in un ambito di ricerca all'epoca ancora relativamente nuovo, le neuroscienze affettive. Il mio libro del 2003, *Intelligenza sociale*, reagiva invece alle affascinanti novità introdotte da un altro campo di studi d'avanguardia: le neuroscienze sociali. Alcuni studiosi avevano iniziato a interrogarsi sul comportamento del cervello nel corso delle interazioni sociali, aprendo così la strada a un'alluvione di nuove scoperte sui circuiti specificamente sociali del nostro cervello. Come vedremo nel capitolo 8, le implicazioni di quelle trovate sono ancora più importanti se lette alla luce di un altro insieme di scoperte recenti sui rapporti tra i centri nervosi deputati al pensiero e quelli specializzati nelle emozioni.

Come scrivevo in *Nuove scoperte sul cervello e l'intelligenza emotiva*, sia l'apatia e il disimpegno (autentiche piaghe in alcuni ambienti di lavoro) che la spossatezza dovuta a eccessivo stress (altro noto flagello) mettono fuori uso le aree corticali prefrontali del cervello, sede della comprensione, della concentrazione, dell'apprendimento e della creatività. Eppure, come spiego nel capitolo 7, è proprio lavorando nelle aree associate al «flusso» che il cervello dà il meglio di sé in termini di efficienza cognitiva: è grazie a esse che riusciamo a esprimerci al massimo dell'efficacia.