

BUR
Rizzoli

Di Daniel Goleman in **BUR**
Rizzoli

A scuola di futuro

(con Peter Senge)

Essere leader

Focus

La forza del bene

La forza della meditazione

Intelligenza ecologica

Intelligenza emotiva

Intelligenza sociale

Lavorare con intelligenza emotiva

Leadership emotiva

Menzogna, autoinganno, illusione

Lo spirito creativo

(con Michael Ray e Paul Kaufman)

Trasparenza

(con Warren Bennis e James O' Toole)

DANIEL GOLEMAN

con METTE MIRIAM BOELL, RICHARD BOYATZIS, RICHARD J. DAVIDSON,
VANESSA DRUSKAT, CLAUDIO FERNANDEZ-ARAOZ, AMY GALLO, GEORGE
KOHRLIESER, MATTHEW LIPPINCOTT, ANNIE MCKEE, MICHELE NEVAREZ, GEORGE
PITAGORSKY, ANN FLANAGAN PETRY, PETER SENGE, MATTHEW TAYLOR

INTELLIGENZA EMOTIVA: ISTRUZIONI PER L'USO

12 PASSI PER UNA NUOVA LEADERSHIP

Pubblicato per



da Mondadori Libri S.p.A.
Proprietà letteraria riservata
© 2025 by Daniel Goleman
© 2025 Mondadori Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-19449-5

Titolo originale dell'opera:
Building Blocks of Emotional Intelligence: 12 Competency Primer Set

Traduzione di
Daniele Didero

Prima edizione BUR Leadership: maggio 2025

Seguici su:

www.rizzolilibri.it

 [/RizzoliLibri](https://www.facebook.com/RizzoliLibri)

 [@rizzolilibri](https://twitter.com/rizzolilibri)

 [@rizzolilibri](https://www.instagram.com/rizzolilibri)

INTELLIGENZA EMOTIVA
ISTRUZIONI PER L'USO

Introduzione alle competenze dell'intelligenza emotiva

di Daniel Goleman

Quali sono i migliori leader o manager con cui abbiate mai lavorato? Che cosa, nelle loro parole e nelle loro azioni, vi faceva amare il fatto di lavorare con loro? Queste loro qualità si fondano nel loro modo di relazionarsi a voi e agli altri, che è un riflesso della loro intelligenza emotiva.

L'intelligenza emotiva – un modo diverso di essere intelligenti – è una chiave per arrivare ad alti livelli di performance in ogni ambito e, in particolare, in quello della leadership. Non ha a che fare con il vostro QI, ma con il modo in cui sapete gestire voi stessi e le vostre relazioni. In genere, non viene insegnata nelle scuole, ma la imparate nella vostra vita quotidiana: a casa, sul campo da gioco o in ufficio. David McClelland, il mio mentore alla scuola di specializzazione ad Harvard, avanzò quella che allora era considerata una proposta radicale: scrisse un articolo sulla più importante rivista americana di psicologia, *American Psychologist*, in cui sosteneva che sarebbe stato meglio assumere le persone per la loro competenza piuttosto che per la loro intelligenza.¹ Testate la competenza dei candidati, affermava, non la loro intelligenza.

Un modello di competenze

Ciò che McClelland intendeva dire è che, se volete sapere qual è la persona più adatta per un determinato incarico, non dovete guardare il suo QI o i suoi risultati scolastici. Guardate, piuttosto, i soggetti che oggi rivestono quella mansione all'interno della vostra organizzazione e considerate il dieci per cento che la svolge meglio; quindi, confrontateli con le persone che hanno quello stesso ruolo ma le cui performance sono solo nella media, e fate infine un'analisi sistematica per determinare quali sono quelle abilità o competenze che si ritrovano nei migliori ma non nei mediocri.

Procedendo in questo modo, arriverete a ottenere un cosiddetto “modello di competenze”. Oggi la maggior parte delle organizzazioni con una gestione del personale di alta qualità usa, per le sue posizioni chiave, un modello di competenze che la assiste nelle decisioni su chi assumere e chi promuovere, e di cui si serve per aiutare le persone a diventare grandi leader.

Che tipo di competenze?

Ci sono due tipi di competenze. Le *competenze di soglia* sono quelle che tutti devono possedere per ottenere un determinato lavoro. Il QI è, in larga misura, una competenza di soglia: quando presentate una domanda di lavoro, dovete mostrare di avere l'intelligenza necessaria per gestire la complessità cognitiva di quella particolare posizione. Una volta assunti, però, vi ritrovate a lavorare – e a competere – con altre persone che sono intelligenti come voi, cosa che viene a creare un cosiddetto “effetto pavimento”

per il QI: in altri termini, quest'ultimo è un'importante qualità di base che tutti coloro che svolgono quella mansione devono possedere. L'altro tipo di competenza è la cosiddetta *competenza distintiva*, ed è quella che, in ogni particolare mansione, distingue i lavoratori eccezionali da quelli mediocri.

Sono le competenze distintive a contare sul piano delle promozioni e a determinare chi lavorerà con grande efficienza e risultati eccellenti, o chi sarà un leader straordinario. Dopo aver scritto *Intelligenza emotiva*,² chiesi a quasi cento organizzazioni di mostrarmi i loro modelli di competenze. Era una richiesta insolita, trattandosi in genere di documenti interni: un'azienda vuole sapere chi dovrebbe assumere e chi dovrebbe promuovere ma, di norma, non vuole condividere queste informazioni con la concorrenza.

Una volta aggregati tutti questi modelli, analizzai il risultato con una domanda in mente: fra le competenze distintive che queste organizzazioni avevano selezionato in modo indipendente, quante si basavano sul QI – ossia su abilità puramente cognitive, come il ragionamento analitico o una competenza tecnica – e quante sull'intelligenza emotiva?

Perché l'intelligenza emotiva conta

La scoperta che feci fu illuminante: in media, per le mansioni di ogni tipo e ogni livello, l'intelligenza emotiva era considerata – in termini di competenze distintive – due volte più importante delle abilità cognitive. E quanto più si sale nella gerarchia di un'organizzazione, tanto più diventa importante. Per quanto riguarda le posizioni al vertice, secondo molte organizzazioni l'80-90% (fino, in alcuni

casi, al 100%) delle competenze che caratterizzano i leader migliori si basano sull'intelligenza emotiva.

Che cos'è l'intelligenza emotiva?

Ci sono quattro parti nel mio modello di intelligenza emotiva e sociale (IES):

- autoconsapevolezza;
- gestione di se stessi;
- consapevolezza sociale;
- gestione delle relazioni.

All'interno di ciascuna di queste quattro parti – o domini – ci sono delle competenze apprese, basate su abilità sottostanti, che portano le persone a eccellere sul loro posto di lavoro. Parlando di “competenze apprese”, intendo dire che si tratta di capacità che possono essere sviluppate. Per comprendere

