



Ingegneri efficaci: Intelligenza emotiva

Soft skills e Intelligenza emotiva

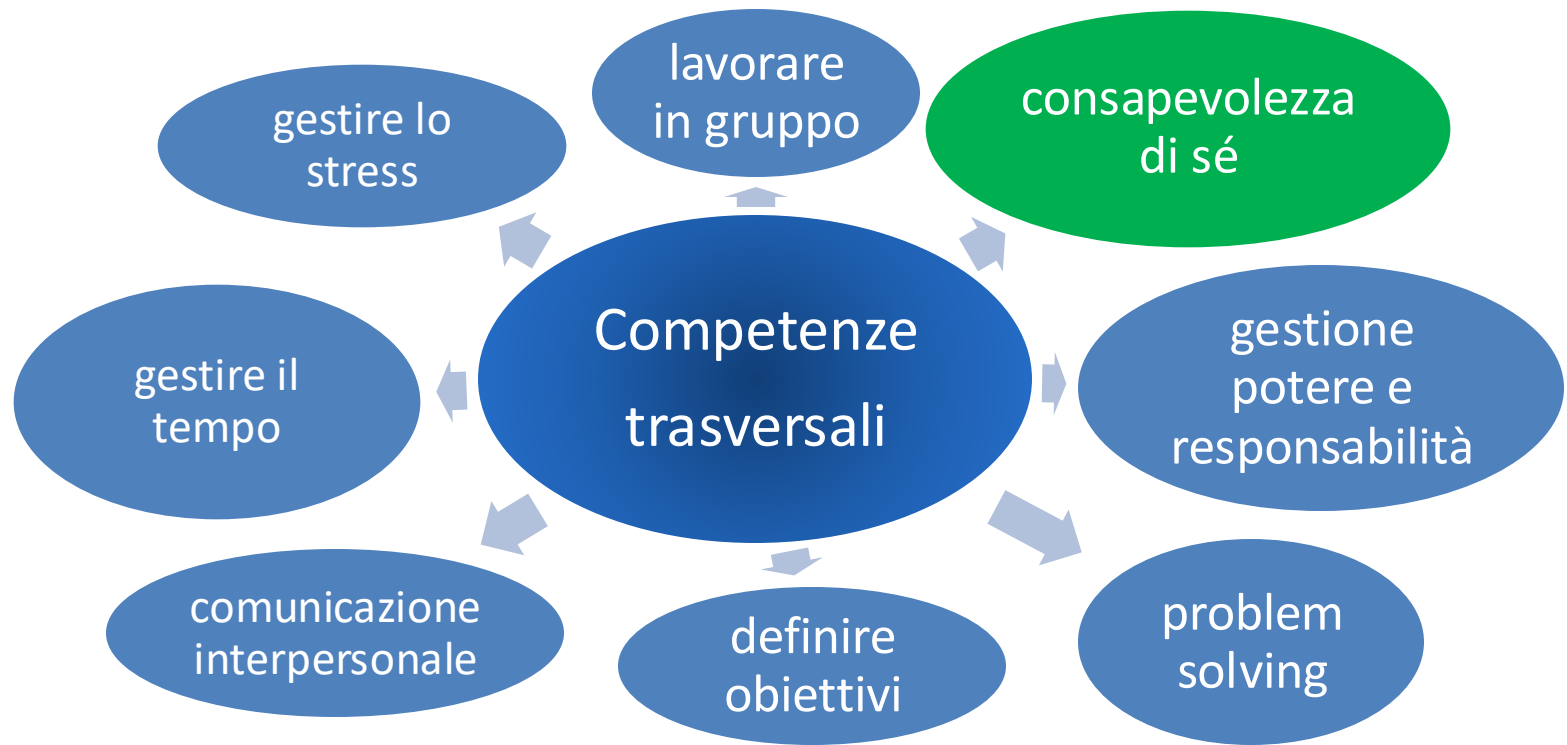
Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 3 giugno 2025



Le competenze trasversali

Quelle **caratteristiche personali** che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute **essenziali** al fine di produrre la **trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo efficace** [Isfol].





Ingegneri efficaci: Intelligenza emotiva

Perché è importante l'Intelligenza emotiva

Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 3 giugno 2025



Le emozioni nella psicologia del senso comune: la nostra cultura

- ▶ Platone e il mito dell'auriga (370 a.C.)
- ▶ Cartesio, la res cogitans e la res extensa (1600)
- ▶ La letteratura: Dante, il romanticismo tedesco e italiano



TOME XXIV. — AVRIL 1856.



16

ALLÉGORIES DE PLATON.
Voy. l'Allegorie de la Caverne, t. XIII (1855), p. 217.
LES AILES DE L'ÂME.

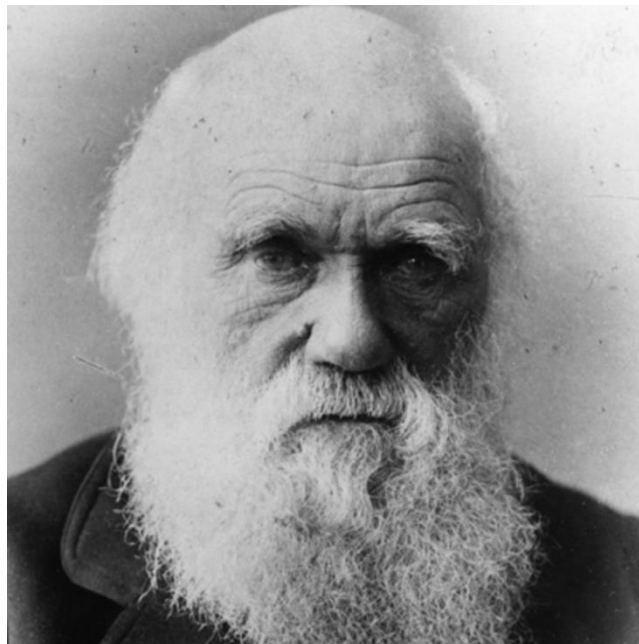
Les Ailes de l'Ame. — Composition et dessin de Chevignard.



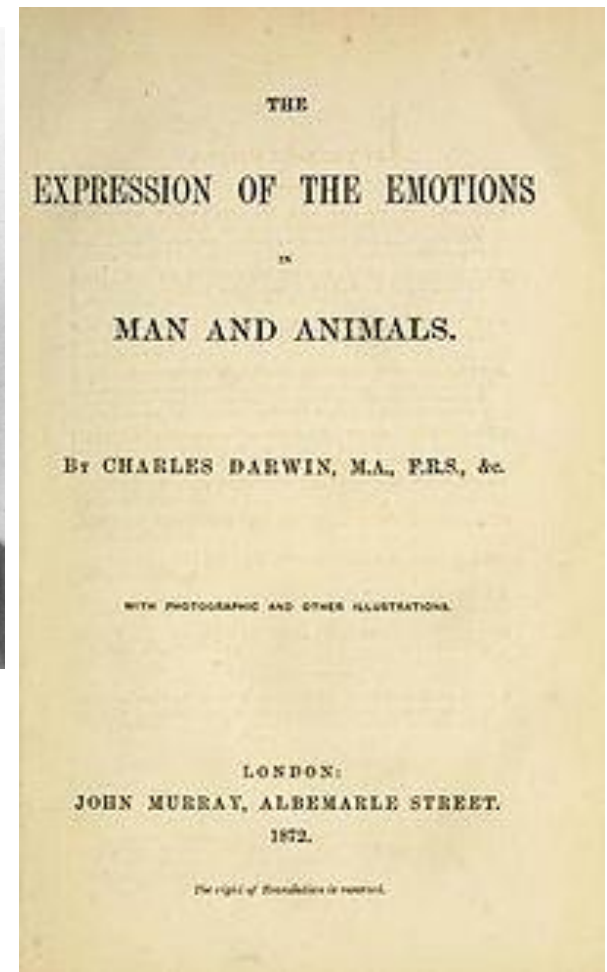




I volti delle emozioni



Charles Darwin



Paul Eckman e l'espressione delle emozioni



Gioia



Tristezza



Rabbia



Sorpresa



Paura



Disgusto



Che cosa è dunque una emozione?

- L'emozione è una **disposizione all'azione** e insorge in presenza di un evento rilevante per un individuo
- Tale disposizione favorisce l'**adattamento** dell'organismo all'ambiente ed è presente in tutte le specie animali
- Tale disposizione consiste in **comportamenti di approccio** o **comportamenti di evitamento**
- Gli eventi che inducono le emozioni sono detti **stimoli emotigeni** e possono essere:
 - **Induttori primari:** *appetitivi* (nutrimento, affiliazione, riproduzione, esplorazione) o *avversivi* e riguardano i bisogni primari di sopravvivenza per sé e per la specie
 - **Induttori secondari**, che derivano dall'apprendimento e dall'esperienza e dipendono dalla cultura



Emozioni e motivazione

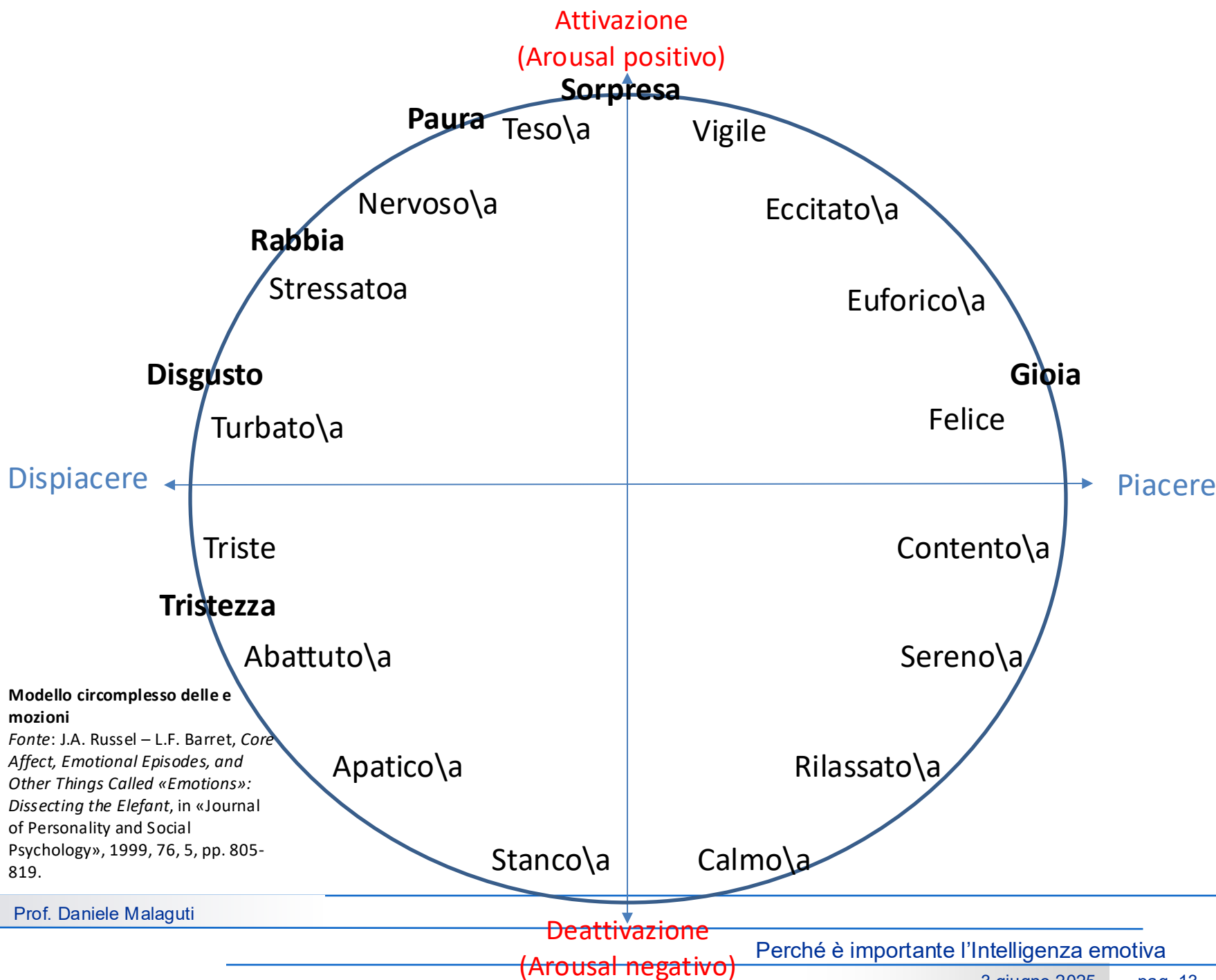
- L'emozione come forma di conoscenza del mondo rispetto ai propri interessi (obiettivi e bisogni) [Oatley e Johnson-Laird 1996]

Emozione	Obiettivo	Emozione sociale dell'adulto
Felicità	Raggiungimento di uno scopo	Amore adulto, gioia della ricerca culturale
Tristezza	Perdita di uno scopo	Depressione, delusione
Paura	Conflitto tra scopi o violazione dello scopo di autoconservazione	Ansia consapevole, imbarazzo
Rabbia	Frustrazione di uno scopo	Vendicabilità, amarezza
Disgusto	Violazione di uno scopo gustativo	Odio, ripugnanza



Gestire le emozioni

- ▶ Attivare un comportamento
- ▶ Accettare: consapevolezza e **intelligenza emotiva**
- ▶ Cambiare la valutazione dell'evento emotigeno
- ▶ Anticipare le conseguenze dell'espressione dell'emozione
- ▶ Condividere
- ▶ Distaccarsi



Modello circomplesso delle emozioni
Fonte: J.A. Russel – L.F. Barret, *Core Affect, Emotional Episodes, and Other Things Called «Emotions»: Dissecting the Elephant*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 1999, 76, 5, pp. 805-819.



L'Intelligenza emotiva

«La capacità di monitorare i sentimenti e le emozioni proprie e altrui, di discriminare tra di essi e di utilizzare queste informazioni per guidare il proprio pensiero e le proprie azioni» [Salovey e Mayer 1990].

Intelligenza emotiva vs Intelligenza cognitiva

Caratteristica	Intelligenza emotiva (EQ)	Intelligenza cognitiva (QI)
Significati	Abilità nel gestire e proprie e altrui emozioni	Abilità intellettuale per apprendere
Criterio di misura	Competenze relazionali, capacità di andare d'accordo e altre soft skills	Numerico attraverso test standardizzati
Acquisizione e sviluppo	Sviluppo continuo dato dall'esperienza, dalla comprensione, dalle relazioni e sensibilità umane. Si acquisisce nel tempo	Innata, rimane costante durante tutto l'arco della vita
Ambiti di applicazione	Pensiero creativo, innovazione, management, leadership. collaborazione e sviluppo di reti sociali	Tecnico, expertise, eccellenza accademica, pensiero logico e lineare
Caratteristiche	Professionista con una personalità a più dimensioni, flessibile nell'approccio cooperativo, capace di pensare in modo laterale, proattivo nella soluzione di problemi relativi agli aspetti umani	Professionista talentuoso e superdotato, ma rigido e con una personalità monodimensionale
Aspetti di carriera	L'IE è direttamente correlata con il salario e le promozioni. La sua mancanza aumenta la probabilità di licenziamento	Il QI favorisce l'ingresso nel mondo del lavoro. Permette di essere assunti o di avere posizioni apicali nelle selezioni o di essere inseriti in team



Gli ambiti dell'Intelligenza emotiva

1. Conoscenza delle proprie emozioni
2. Controllo delle emozioni
3. Motivazione di se stessi
4. Riconoscimento delle emozioni altrui
5. Gestione delle relazioni



L'Intelligenza emotiva secondo Goleman [1995]

Un insieme di competenze specifiche suddivise in quattro aree:

1. **Self-awareness**: consapevolezza delle proprie emozioni e regolazione per decisioni efficaci
2. **Social-awareness**: empatia e comprensione delle relazioni sociali
3. **Relationship-management**: gestione delle relazioni sociali



Il modello di Goleman: sinossi

Consapevolezza

Sé	Relazioni sociali
Consapevolezza delle proprie emozioni e dei loro effetti Autovalutazione: conoscenza dei propri limiti e punti di forza Fiducia in sé: forte senso di fiducia e capacità	Empatia: capacità di percepire i sentimenti degli altri e i loro punti di vista e interessarsi in modo attivo ai loro bisogni Consapevolezza organizzativa: capacità di leggere le dinamiche emotive e la forza delle relazioni all'interno di un gruppo Orientamento al servizio: capacità di anticipare, riconoscere e incontrare i bisogni dei clienti
Autocontrollo emotivo: capacità di gestire le emozioni distruttive e gli impulsi Trasparenza: capacità di mantenere l'integrità e agire in maniera coerente con i propri valori Adattabilità: flessibilità al cambiamento Autorealizzazione: tendenza al miglioramento o al raggiungimento di standard di eccellenza Iniziativa: prontezza ad agire e a rispondere alle opportunità Ottimismo: persistenza nel raggiungimento degli obiettivi nonostante gli ostacoli	Leadership trasformativa: capacità di stimolare il cambiamento negli altri e rafforzare le loro abilità Leadership d'ispirazione: capacità di ispirare e guidare individui e gruppi Influenza: capacità di persuasione Gestione del conflitto: capacità di negoziazione e soluzione di conflitti Lavoro di gruppo e collaborazione: capacità di lavorare con gli altri e perseguire obiettivi comuni

Gestione

Fonte: A. D'Amico, *L'intelligenza emotiva e metaemotiva*, Bologna, Il Mulino, 2018, p. 15.



I vantaggi dell'Intelligenza emotiva

Vita

- Benessere psicologico
- Felicità
- Qualità delle relazioni interpersonali
- Accettazione tra pari
- Resistenza alle dipendenze
- Successo scolastico e accademico

Lavoro

- Minore rischio di burn-out
- Maggiore soddisfazione lavorativa → Maggiore resistenza allo stress lavoro-correlato
- Migliore gestione del lavoro emozionale
- Leadership trasformativa



Sviluppare L'Intelligenza emotiva

1. Esercitarsi a riconoscere le proprie emozioni di base fermandosi e chiedendosi cosa provo nel momento in cui lo provo. Non reagire in modo automatico.
2. Sviluppare una teoria della mente dell'altro cercando di comprendere emozioni e pensieri, chiedendosi cosa prova la persona di fronte a me rispetto alla situazione in cui si trova o a quanto dico. Comprendere non significa né giustificare né dare ragione.
3. Sviluppare la capacità di prendere la prospettiva dell'altro senza identificarsi: Empatia.
4. Aumentare la propria consapevolezza. Uno strumento al riguardo: la mindfulness.
5. Riguardare e ripensare a quanto sentito oggi...



Cosa possiamo portarci via: alcuni punti di cui tenere conto

- Le emozioni non sono dirompenti.
- Le emozioni sono schemi che aiutano una lettura immediata dell'esperienza e ci predispongono all'azione.
- Le emozioni ci permettono valutare la nostra posizione rispetto ai nostri obiettivi (emozioni-motivazione).
- L'intelligenza emotiva è un costrutto complesso che comprende la consapevolezza delle emozioni, la consapevolezza relazionale e la gestione delle relazioni.
- L'intelligenza emotiva aiuta a gestire non solo la vita lavorativa, ma anche la vita privata.
- Livelli alti di intelligenza emotiva sono correlati con benessere psicologico, felicità e capacità di gestire lo stress.
- L'intelligenza emotiva si può sviluppare attraverso la coltivazione della consapevolezza e dell'empatia.
- L'intelligenza emotiva non fa bene solo a noi stessi, ma anche agli altri e favorisce lo sviluppo di chi è intorno a noi (per esempio, leadership trasformativa).



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Daniele Malaguti

www.danielemalaguti.it

daniele.malaguti@unitn.it

