

L'intelligenza emotiva in ambito sanitario: al cuore della performance¹

Empowerment delle non technical skills per ben-lavorare, benessere e ben vivere

di Enrica Brachi²

Il 67% – vale a dire “due su tre”- delle capacità ritenute essenziali per una prestazione efficace è di natura emotiva. Rispetto al QI e all’expertise, la competenza emotiva conta due volte tanto. E questo vale per tutte le categorie di lavoro e in tutti i tipi di organizzazione.

Dagli studi sull’Intelligenza Emotiva emerge che la formazione può incidere significativamente sui soggetti, in quanto permette di catalizzare il processo di *empowerment*, sostituendo il senso d’impotenza con un sentimento di autoefficacia.

Daniel Goleman nel 1995 ha divulgato il concetto di “Intelligenza Emotiva” delineando ampiamente, attraverso molteplici argomentazioni scientifiche, il valore e l’importanza dell’I.E. oggi – sul lavoro e nei diversi contesti di vita – per individui, gruppi ed organizzazioni.

Le *Soft Skills – Skills for Life – Non Technical Skills* sono in grado di fare una differenza altamente significativa in coloro che sono riconosciuti come “emotivamente intelligenti”, per esempio coloro che di fronte a eventi di criticità, disagio, conflittualità, riescono a trasformare i circoli viziosi in percorsi virtuosi, gli scontri distruttivi – per sé e per gli altri – in confronti costruttivi, capaci di nutrire la qualità di vita individuale e creare benessere nei contesti lavorativi.

¹ Articolo tratto da Medic@live Magazine, pubblicato il 29 maggio 2015 - <http://medicalive.it/lintelligenza-emotiva-in-ambito-sanitario-al-cuore-della-performance-empowerment-delle-non-technical-skills-per-ben-lavorare-ben-essere-e-ben-vivere/>

² Consulente innovazione culturale, Senior Trainer, Facilitatrice, Esperta di Comunicazione “generativa” e interpersonale”, Università di Siena. Dottorato di ricerca in Studi per la Pace.
E-mail: enicabrachi@gmail.com

Per l'efficacia sopra la media la Intelligenza Emotiva è due volte più determinante, a prescindere dalle mansioni e dal livello gerarchico. In altre parole distingue i "fuoriclasse" dai "mediocri". Il Q.I e le abilità tecniche sono le "capacità di soglia" di base. L'Intelligenza Emotiva (Goleman 1998), intesa come Competenza Personale e Sociale, rappresenta "la differenza che fa la differenza" ed in sintesi può essere descritta come "la capacità di comunicare con efficacia con noi stessi e con gli altri", un variegato insieme di macro-competenze per gestire al meglio sé stessi – Padronanza Personale – e agire una comunicazione efficace e sinergica con gli altri – Influenza Relazionale.

L'I. E. è una miscela equilibrata di motivazione, empatia (capacità di comprendere i sentimenti e le preoccupazioni degli altri, assumere il loro punto di vista e apprezzare il diverso modo in cui le persone guardano la realtà), logica e autocontrollo, che consente di sviluppare una grande capacità di adattamento e di convogliare opportunamente le proprie emozioni, in modo da utilizzare i lati positivi di ogni situazione.

Tra queste abilità complementari rientrano ad esempio la capacità di motivare se stessi e di continuare a perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni; la capacità di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione; la capacità di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare; la capacità di essere empatici e di sperare.

Rispetto alla motivazione, per esempio, Goleman ricorre alla "teoria del flusso", inteso come uno speciale stato della mente in cui svolgiamo il lavoro al meglio, dove l'eccellenza equivale al piacere, un vero e proprio "paradosso neurale", in quanto assorbiti in un compito straordinariamente impegnativo lo realizziamo con il minimo dispendio energetico. Il flusso si situa tra la noia e l'ansia paralizzante, in una zona di mobilitazione, invece che di emergenza, un tipo di pressione che mobilita all'azione (eu-stress).

Per capire se siamo intelligenti emotivamente dovremmo chiederci se siamo in grado di capire e controllare i nostri sentimenti, se riusciamo a entrare in empatia con gli altri, se siamo capaci di trovare un equilibrio fra casa e lavoro (ciò che oggi viene definito life-work balance), fra essere ottimisti e realisti. L'intelligenza emotiva, tuttavia, può essere potenziata per tutta la vita e tende ad aumentare in proporzione alla consapevolezza degli stati d'animo, al contenimento delle emozioni "distruttive" che provocano sofferenza, al maggiore affinamento della sensibilizzazione empatica, allo sviluppo delle abilità di ascolto attivo e comunicazione generativa.

In sintesi l'I. E. rappresenta un equilibrio dinamico ed armonico di testa e cuore, l'armonia di aspetti complementari ed essenziali, integrati ed allineati nel sistema-individuo.



Quando i problemi da risolvere sono intensi o duraturi (o entrambe le cose), come generalmente accade, diviene ancor più necessario un “recupero disciplinato”, in cui strategicamente gestiamo le priorità, come ricavarsi delle pause, per sostenersi, e costruire delle riserve di energie, attingendo a tutte e quattro le nostre facoltà (fisica, emotiva, mentale e spirituale). Così lo stress diviene eu-stress (stress positivo), se opportunamente significato o di-stress (stress negativo), capace di diffondersi come un veleno debilitante, nel singolo ed in coloro che non riescono a gestirlo.

Il valore, in termini economici (Goleman 1998, pp. 50-52), tra individui capaci di prestazioni ai massimi livelli confrontato con i colleghi più mediocri o deludenti, aumenta con la complessità del lavoro: nel caso di lavori semplici (operatori su macchine ed impiegati) gli individui superiori all’un per cento della distribuzione avevano un rendimento di tre volte maggiore, ossia valevano tre volte di più, rispetto a quelli dell’un per cento inferiore; nel caso di lavori di media difficoltà (commessi, meccanici) un individuo capace di prestazioni eccellenti era dodici volte più produttivo dei colleghi meno capaci; nel caso di lavori più complessi (agenti di assicurazione, medici) il confronto è stato effettuato in modo diverso, ossia fra gli individui capaci di prestazioni eccellenti e quelli nella media; anche così un individuo appartenente all’un per cento superiore apportava un valore aggiunto del 127%.

Il contributo all’eccellenza della competenza emotiva aumenta con la complessità, così per i lavori più semplici è tre volte di più, per i medi è dodici volte di più e per i complessi l’incremento è pari a circa al 127%. Di conseguenza in posizioni altamente complesse l’I.E. diviene un fattore non solo semplicemente additivo, ma moltiplicativo.

L’approdo degli studi di Maslach e Leiter (2000) individuano nel work engagement, nell’impegno, l’opposto del burn-out.

L’impegno viene identificato sempre in tre dimensioni: vigore, dedizione e assorbimento.

Il vigore è inteso come elevato livello energetico, elasticità mentale e perseveranza; la dedizione è vista come un insieme di sentimenti di entusiasmo, ispirazione, orgoglio, e sfida, segnalati da un coinvolgimento affettivo oltre che cognitivo e l’assorbimento è descritto come “uno stato” di piena concentrazione e lucidità mentale, quel fluire in cui si perde il senso del tempo, capace di dare vita ad una profonda soddisfazione interiore.

Ogni interazione ha un substrato emotivo. Attraverso ogni nostro gesto, siamo in grado di far sentire il prossimo un po’ meglio, molto meglio, peggio, o molto peggio.
Daniel Goleman



Il benessere/malessere viene co-creato quotidianamente negli inevitabili scambi comunicativi e sempre più necessitiamo di spazi e tempi per cambiare punti di vista e fronteggiare la complessità; contesti protetti che facilitino l'apprendimento; luoghi in cui attivare la possibilità di "imparare ad imparare"; ambienti per allenarsi nelle competenze comunicativo-emotivo-relazionali in un'ottica win-win, in cui affinare le Non Technical Skills.

La comunicazione è sempre più uno strumento di lavoro e necessita di teorie, tecniche e strategie avanzate per il successo professionale e personale.

Bibliografia di approfondimento:

Goleman D., Lavorare con intelligenza emotiva, Rizzoli, Milano, 1998.

Goleman D., Leadership Emotiva: una nuova intelligenza per guidare oltre la crisi, Rizzoli, Milano, 2014.

Maslach C., Leiter P.L. (2000) Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. Trento: Erikson ed. (Trad it. Maslach C., Leiter P.L. (1997).

