



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “LA SAPIENZA”  
FACOLTÀ DI FARMACIA E MEDICINA  
Sede di Roma Azienda Policlinico Umberto I**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE**

**Insegnamento: Psicologia e sociologia dei processi organizzativi  
Modulo: Psicologia del lavoro e delle organizzazioni  
Docente: Prof. Marco Montanari**

---

***E.I. Group***

**L'Intelligenza Emotiva come strumento per lo sviluppo della leadership  
dei professionisti sanitari della riabilitazione: teoria e pratica**

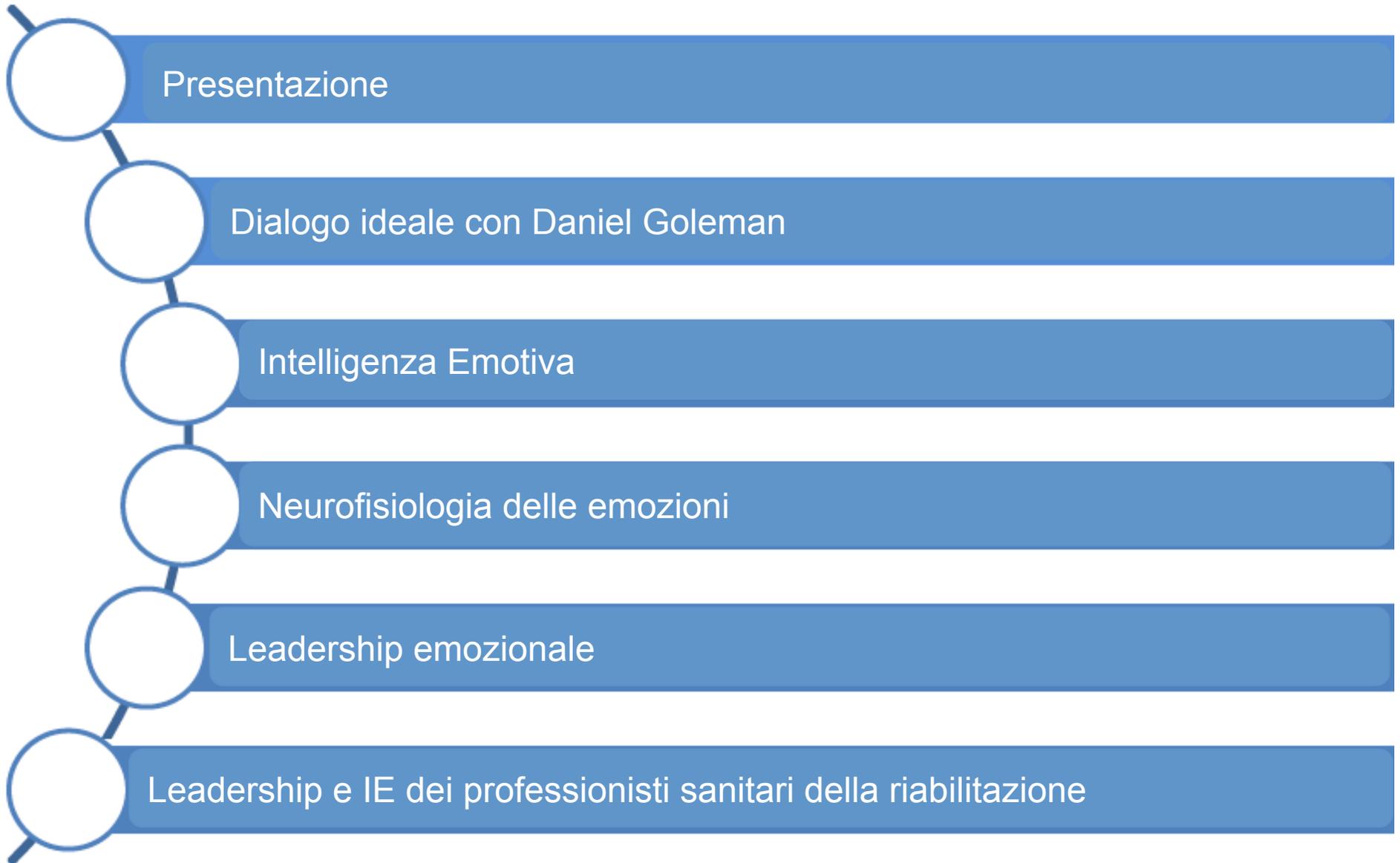
**a cura di: Marco Bartoli, Valeria D'Auria, Tiziana Grusso, Alessandra Palmisano**

**A.A. 2017-2018**



*“... quanto più un lavoro è complesso, tanto più conta l’intelligenza emotiva, se non altro perché una carenza in questa abilità può ostacolare l’uso dell’expertise tecnica e delle doti intellettuali, per quanto pronunciate esse siano”.*

*D. Goleman, **Lavorare con intelligenza emotiva**, 2006*



Il percorso di apprendimento “*L’Intelligenza Emotiva come strumento per lo sviluppo della leadership dei professionisti sanitari della riabilitazione: teoria e pratica*” è stato creato nell’ambito del Modulo: *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, coordinato dal *Prof. Marco Montanari*.

Il percorso nasce come lavoro di approfondimento e di ricerca su uno dei temi presentati nel corso: la Leadership emozionale, ed è stato realizzato dal gruppo di lavoro interprofessionale *E.I. Group*, formato da *Marco Bartoli*, Fisioterapista, *Valeria D’Auria*, Terapista della Neuro e Psicomotricità dell’Età Evolutiva, *Tiziana Grusso*, Logopedista, *Alessandra Palmisano*, Logopedista.

Come è nata l’idea del nome *E.I. Group*?

Dopo aver scelto l’area oggetto di studio ci siamo concentrati sull’identificazione delle parole chiave correlate al concetto cardine del nostro learning path, quali: *Emotional Intelligence*, *Social brain*, *Soft skills*, *Leadership development*, *Empathy*, *Healthcare professionals*, e ci siamo orientati verso l’acronimo dell’espressione Emotional Intelligence, seguito dalla parola che rappresenta il carattere collettivo del nostro discorso: *E.I. Group*.



- Che cos'è l'Intelligenza Emotiva (IE) e come si può sviluppare?
- Quali sono i meccanismi neurofisiologici alla base delle emozioni e dell'IE?
- Quali sono le caratteristiche di un leader con IE?
- Sono in corso studi e ricerche che approfondiscono il tema della leadership emozionale dei professionisti sanitari della riabilitazione? Quali competenze personali e sociali devono possedere nell'assumere ruoli di leadership?
- Perché i professionisti sanitari della riabilitazione devono conoscere le emozioni, sapere cosa sono e come si sviluppano, come si manifestano e come possono essere gestite nel rapporto con i pazienti?

Queste domande sono alla base del nostro percorso di apprendimento e hanno ispirato l'intero lavoro.



Dialogo ideale con Daniel Goleman

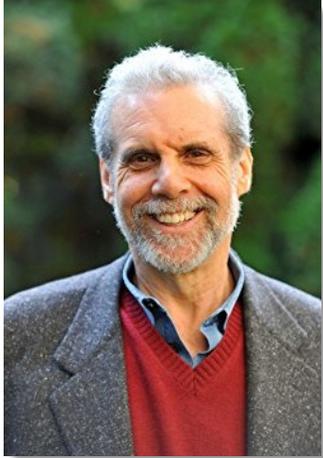
Intelligenza Emotiva

Neurofisiologia delle emozioni

Leadership emozionale

Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

Il filo conduttore del percorso di apprendimento è stato pensato come un dialogo ideale con colui che ha divulgato il concetto di Intelligenza Emotiva: *Daniel Goleman*.



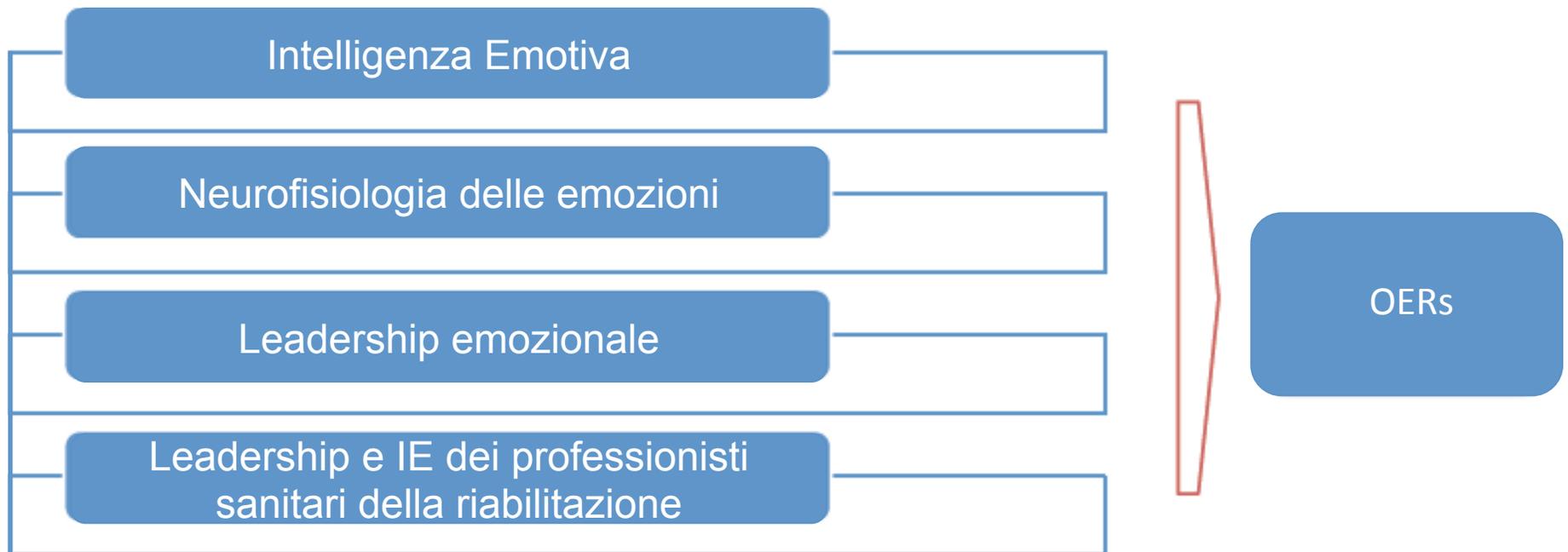
Psicologo, scrittore e giornalista statunitense, Goleman, nel 1995, con il suo libro *Emotional Intelligence*, ha messo in discussione il ruolo del QI come misura dell'intelligenza, affermando la funzione predominante di fattori come la consapevolezza di sé, la gestione di sé, l'empatia e la gestione dei rapporti interpersonali.

Nel libro "Essere leader" Goleman definisce l'Intelligenza Emotiva come "la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni". Egli sostiene che l'IE consenta di raggiungere il successo nella vita privata, lavorativa e scolastica, permettendo alle persone di divenire più cooperative ed efficaci con i membri di un gruppo e di migliorare le abilità necessarie per lavorare a tutti i livelli.

L'Intelligenza Emotiva si può apprendere e perfezionare nel corso di tutta la vita, sviluppando competenze quali la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi e di gestire positivamente le emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali.

*Obiettivi:* l'obiettivo del percorso di apprendimento è quello di analizzare il concetto di Intelligenza Emotiva (IE) e comprendere il funzionamento della neurofisiologia delle emozioni. Descrivere il significato della leadership emozionale e approfondire come le abilità e le competenze emozionali riconducibili all'IE siano uno strumento essenziale per lo sviluppo della leadership dei professionisti sanitari della riabilitazione.

Dopo aver definito l'ambito di ricerca abbiamo individuato quattro sottoargomenti da approfondire.





Dialogo ideale con Daniel Goleman

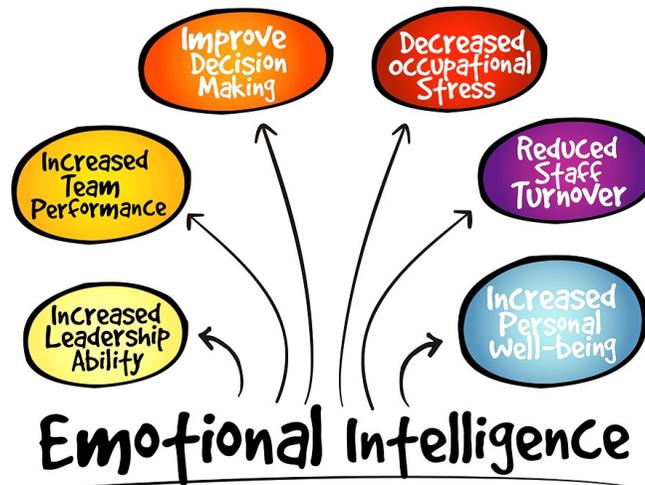
Intelligenza Emotiva

Neurofisiologia delle emozioni

Leadership emozionale

Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

# Intelligenza emotiva



## Intelligenza Emotiva

La *prima parte* del percorso di apprendimento è dedicata all'*Intelligenza Emotiva* (IE) ed è strutturata in *cinque OERs*.

Nel *primo* video Daniel Goleman presenta l'IE dal punto di vista teorico e pratico, definendone le quattro dimensioni principali: consapevolezza e gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione dei rapporti interpersonali.

La *seconda* OER propone un video in cui Goleman spiega come sviluppare l'IE. Essa, a differenza del QI, è costituita da uno spettro di capacità all'interno delle quattro dimensioni sopra menzionate che possono essere incrementate attraverso alcuni semplici steps, dalla necessaria motivazione iniziale alla valutazione delle proprie abilità soprattutto attraverso il feedback degli altri.

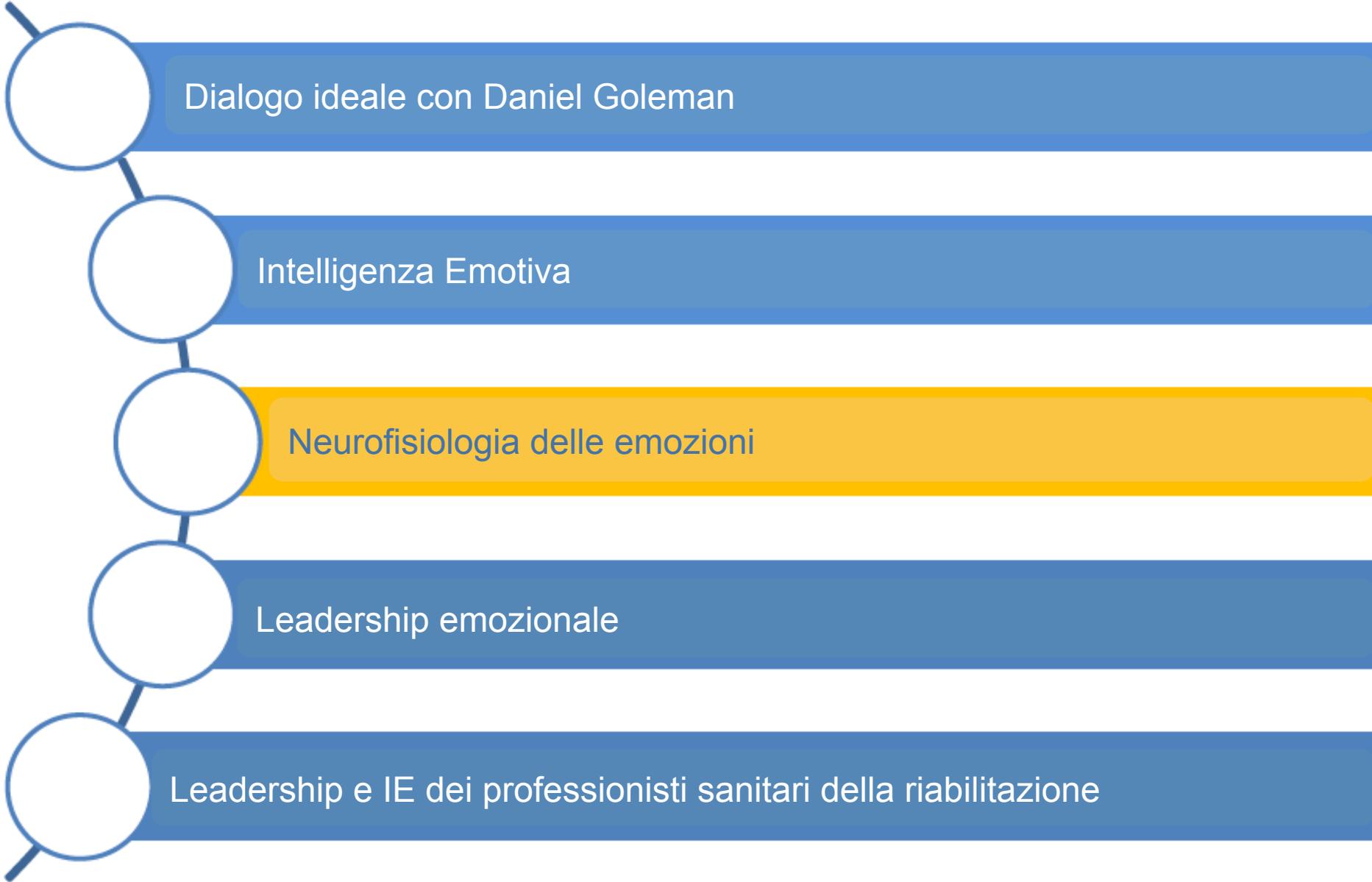
Il *terzo* video "The Explainer: Emotional Intelligence" descrive le cinque componenti dell'IE e il modo in cui migliorare ciascuna di esse. Il pensiero sulle dimensioni dell'IE e le relative competenze ha poi subito un'evoluzione: inserendo la motivazione nel controllo di sé, le dimensioni della IE sono state così ridotte da cinque a quattro. Nel video si menziona l'articolo, allegato all'OER, "What makes a leader?", nel quale per la prima volta nel 1998 Goleman applica il concetto di IE al business.

## Intelligenza Emotiva

La *quarta e quinta OERs* sono dedicate alla teoria delle intelligenze multiple di Howard Gardner che nel 1983 propose una visione alternativa al Quoziente d'Intelligenza (QI) ponendo le basi teoriche dell'Intelligenza Emotiva nelle due forme, intrapersonale e interpersonale.

Nel video “Frames of Mind - Theory of Multiple Intelligences”, Gardner spiega il concetto di intelligenze multiple raccontando le esperienze che lo hanno portato a rifiutare la vecchia concezione dell'intelligenza come un fattore unitario, misurabile tramite il QI. In maniera chiara ed esaustiva Gardner definisce i fondamenti per una diversa interpretazione delle capacità umane, non rappresentate unicamente da un punteggio di carattere statico, ma da una visione articolata e dinamica, specchio della poliedricità dell'essere umano.

Nel video successivo “*Gardner Discusses Multiple Intelligences*” l'autore descrive in maniera approfondita la Teoria delle intelligenze multiple.



Dialogo ideale con Daniel Goleman

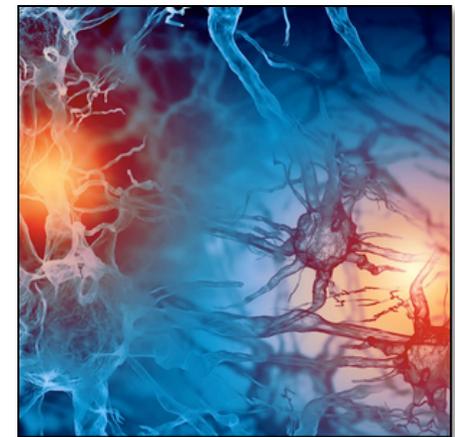
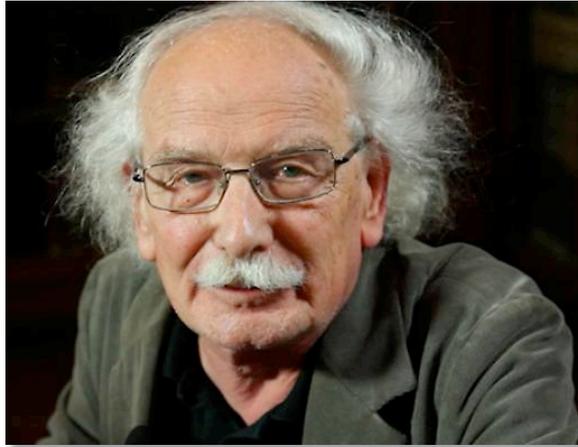
Intelligenza Emotiva

Neurofisiologia delle emozioni

Leadership emozionale

Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

## Neurofisiologia delle emozioni



## Neurofisiologia delle emozioni

Questa sezione descrive i meccanismi neurofisiologici alla base delle emozioni e dell'Intelligenza Emotiva.

Le *cinque OERs* sulle neuroscienze permettono di spiegare come mai gli stati d'animo e il comportamento dei leader abbiano un impatto così forte sulle persone che si trovano sotto la loro guida.

Il *primo* video è dedicato ai neuroni specchio: “I grandi attori lo sanno. Molto più delle battute è l'espressione del loro viso a coinvolgerci e farci piangere o ridere”.

Agli inizi degli anni '90 presso l'Università di Parma un gruppo di neuroscienziati, guidati da Giacomo Rizzolatti, scopre l'importanza dei neuroni specchio.

La *seconda* OER propone l'articolo scientifico “Grasping the intentions of others with one's own mirror neuron system”, che dimostra come un elemento fondamentale del comportamento sociale sia basato sul ruolo che i neuroni specchio hanno nella comprensione delle intenzioni altrui mentre osserviamo i loro comportamenti.

Reclutando 23 soggetti volontari nell'esperimento “The Tea Party Experiment”, i neuroscienziati hanno dimostrato l'intuizione secondo la quale attraverso i neuroni specchio rileviamo le intenzioni e i movimenti degli altri.

## Neurofisiologia delle emozioni

Nel *terzo* video, “Il cervello e le emozioni”, viene indagato il funzionamento cerebrale allo scopo di capire come si formano i pensieri e come vengono percepite le emozioni.

Il neuroscienziato Piergiorgio Strata, ospite della puntata di Superquark, spiega la funzione del sistema limbico: area all’origine delle sensazioni piacevoli o sgradevoli, ma anche dei comportamenti aggressivi. A tal proposito viene riportata la storia di un ferroviere dell’Ottocento, Phineas P. Gage, che in seguito a un grave incidente cambiò il proprio carattere diventando molto aggressivo.

Cosa succede nel nostro cervello quando proviamo un’emozione? Nel *quarto* video, “How our brains feel emotion?” il neuroscienziato Antonio Damasio risponde spiegando che il nostro cervello percepisce le emozioni come un programma d’azione molto complesso. Queste modificazioni hanno lo scopo di rendere la vita sostenibile e risiedono nel nostro genoma. La tua emozione di gioia e la mia saranno estremamente simili, anche se fisicamente espresse in modo leggermente differente.

Quando si prova un’emozione questa viene rappresentata nel cervello anche se viene percepita a livello degli organi; negli ultimi 10 anni una serie di esperimenti hanno dimostrato che, tra le varie strutture, la corteccia insulare è implicata nel processo emozionale.

## Neurofisiologia delle emozioni

La *quinta* OER propone l'articolo "Social Intelligence and the biology of leadership", scritto dagli psicologi Daniel Goleman e Richard E. Boyatzis e pubblicato sulla Harvard Business Review.

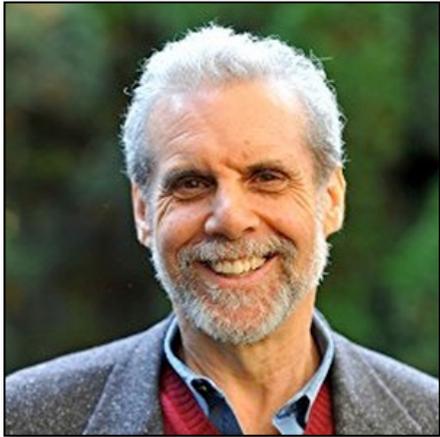
Partendo dalla sua prima pubblicazione nel 1998 sull'Intelligenza Emotiva e la leadership, "What Makes a Leader?", Daniel Goleman ha cominciato a parlare dell'importanza dell'empatia nel rendere la leadership efficace e ha introdotto il concetto di intelligenza sociale.

La novità fu studiare il funzionamento cerebrale di questo tipo d'intelligenza facendo riferimento al lavoro dei neuroscienziati sui neuroni specchio: neuroni implicati in comportamenti pratici e socialmente intelligenti, capaci di rafforzare i collegamenti neurali tra un leader e i suoi seguaci.

Il modello della primal leadership, proposto da Goleman, è l'unico tra le teorie sul management a fondarsi su nozioni di carattere neurologico.



# Leadership emozionale



## Leadership emozionale

Come si applicano le conoscenze acquisite nelle due precedenti sezioni alla leadership emozionale?

La dimensione emozionale della leadership è fondamentale ma viene spesso ignorata, perché è invisibile o perché ritenuta come un elemento di disturbo della performance.

Le neuroscienze hanno scoperto che i sistemi neurali responsabili della razionalità e delle emozioni sono distinti ma strettamente interconnessi e costituiscono la base biologica della primal leadership.

La *prima* OER presenta il video “La leadership secondo Daniel Goleman” che contiene un breve estratto del discorso di Goleman sulla leadership e l’empatia. Alla OER è allegato l’articolo “Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence”, citato da Goleman nel suo libro “Essere leader”, che permette di comprendere come gli stati d’animo e le emozioni svolgano un ruolo centrale nel processo di leadership influenzando l’effettivo svolgimento del lavoro.

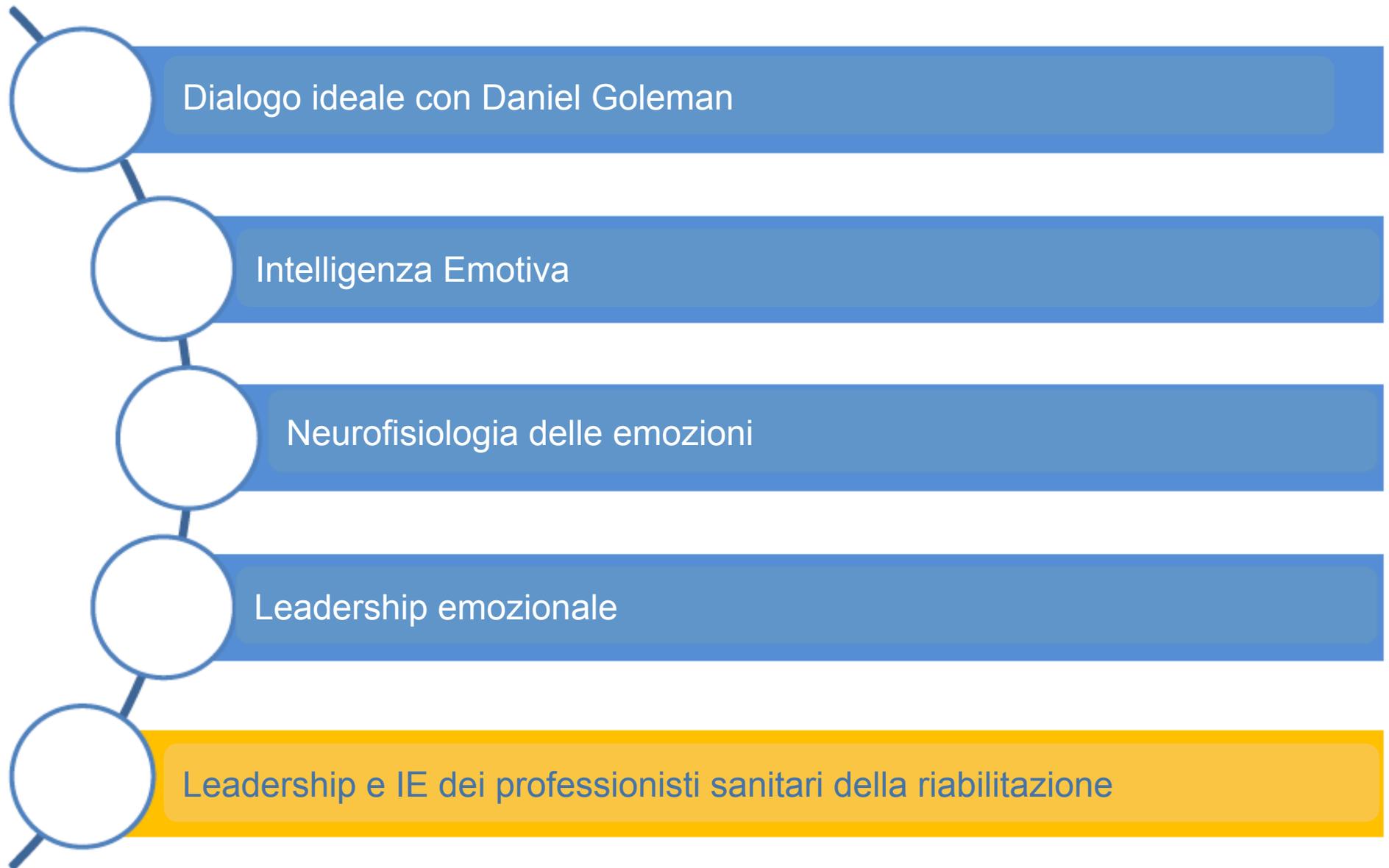
Nel *secondo* video “Le caratteristiche di un leader con intelligenza emotiva”, Goleman descrive le caratteristiche principali che un leader dovrebbe avere sulla base di uno studio effettuato su 50mila leader.

## Leadership emozionale

Nell'articolo "Leadership that gets results" Goleman descrive 6 stili di leadership che derivano dai diversi tipi di Intelligenza Emotiva. Ogni stile, preso singolarmente, ha un impatto sull'atmosfera del gruppo e, di conseguenza, anche sui risultati economici. Più stili vengono adoperati contemporaneamente, migliori saranno l'atmosfera del gruppo, la performance e la produttività.

Nel video "Resonant leadership styles", Goleman espone i risultati di uno studio su 4000 dirigenti. Ai lavoratori a contatto con questi dirigenti è stato chiesto quale è l'impatto sul loro stato emotivo. In particolare 4 stili di leadership si sono rivelati risonanti: essi presuppongono una particolare attenzione alle emozioni dei lavoratori, all'empatia, alla possibilità di fornire feedback e alla cooperazione all'interno del gruppo.

Infine, nel video "The allure of toxic leader", la Prof.ssa Jean Lipman-Blumen, autrice del libro "The allure of toxic leader", spiega che l'unico vero elemento che rende un leader brillante e affidabile è la sua personalità: il carisma senza la personalità non ha alcun valore. Il leader "tossico" è colui che conosce le paure e i bisogni dei suoi seguaci e gioca con essi. Il leader non tossico invece è colui che antepone ai suoi bisogni e ai suoi traguardi quelli del gruppo.





## Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

La *quarta* sezione del percorso di apprendimento è rivolta all'applicazione pratica dei concetti teorici proposti nelle sezioni precedenti dedicate all'Intelligenza Emotiva, alla neurofisiologia delle emozioni e alla leadership emozionale.

- Attraverso una selezione di articoli scientifici si è cercato di delineare le correlazioni positive tra IE e leadership dei professionisti sanitari della riabilitazione.
- Abbiamo cercato di capire come sia possibile riconoscere il confine tra leadership e management e quanto devono essere integrate queste due dimensioni.
- Per quanto riguarda la formazione abbiamo posto l'attenzione sul ruolo delle soft skills competenze trasversali essenziali nel contesto lavorativo della riabilitazione.
- Abbiamo approfondito la ricerca sulle competenze emotive che svolgono un ruolo cruciale nella relazione d'aiuto che è alla base della nostra esperienza quotidiana di lavoro.

Nel *primo* video proposto, “The art of managing emotions”, Daniel Goleman spiega perché sentirsi bene al lavoro aumenta l'efficienza professionale. Un leader capace di promuovere uno stato d'animo positivo influisce sulla soddisfazione dei collaboratori aumentandone la fiducia nelle proprie capacità e abilità decisionali e incrementando la loro disponibilità ad aiutare gli altri.

## Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

La successiva OER presenta inizialmente il libro open access intitolato “Emotional Intelligence - New Perspectives and Application”, a cura di Annamaria Di Fabio, che offre prospettive significative per approfondire la ricerca e le applicazioni relative al concetto di IE. Il Capitolo 13 intitolato “Developing emotional intelligence for healthcare leaders”, descrive un training realizzato in modo specifico sulla IE intesa come competenza chiave dei dirigenti sanitari per coinvolgere e motivare gruppi di lavoro.

Il *secondo* documento, “Exploring the concept of leadership from the perspective of physical therapists in Canada”, riporta lo studio condotto su quasi duemila fisioterapisti per esplorare il concetto di leadership dal punto di vista dei professionisti sanitari in vista della crescente disponibilità di ruoli dirigenziali all'interno del sistema sanitario canadese.

Il *terzo* documento “Current thinking on leadership and physiotherapy practice” presenta il report della Chartered Society of Physiotherapists che sottolinea come sia tuttora scarsa la ricerca sulla leadership in fisioterapia. L'articolo evidenzia la questione della differenza tra leadership e management, riconosce nella IE un elemento essenziale per i dirigenti sanitari e identifica la consapevolezza di sé come un fattore chiave della leadership. A fronte di un variegato panorama di modelli di leadership in sanità e di programmi di formazione dedicati, vi è evidenza empirica a supporto della leadership come meccanismo chiave per il superamento di confini interprofessionali e organizzativi.

## Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

La *terza* OER propone lo studio “Emotional-Social Intelligence in Health Science Students and its Relation to Leadership, Caring and Moral Judgment” condotto su 150 studenti delle professioni sanitarie che ha l’obiettivo di descrivere e confrontare l’intelligenza socio-emotiva (Emotional-Social Intelligence o ESI) e indagare la relazione tra ESI e leadership.

I risultati dello studio confermano la relazione tra ESI e leadership e inoltre suggeriscono che la ESI possa essere ritenuta una risorsa fondamentale nelle professioni sanitarie.

Il *secondo* articolo allegato “Emotional Intelligence and personality traits as predictors of occupational therapy students’ practice education performance: a cross-sectional study” presenta uno studio che ha riconosciuto nella Intelligenza Emotiva piuttosto che nei tratti di personalità un fattore predittivo della efficacia della formazione pratica degli studenti in terapia occupazionale.

Il successivo articolo allegato “A study of the impact of Emotional Intelligence training in physiotherapy interns: a pilot study” riporta uno studio pilota condotto su alcuni studenti tirocinanti del Corso di Laurea in Fisioterapia volto a valutare quanto una formazione sulla IE possa aiutarli a migliorare la loro consapevolezza di sé e la comprensione dei loro pazienti. Considerato l’effetto positivo riscontrato, viene suggerita l’introduzione di un regolare training sulle soft skills e le competenze emotive nella formazione di base.

## Leadership e IE dei professionisti sanitari della riabilitazione

Infine viene proposto l'articolo "Emotional Intelligence and patient-centred care" che tratta dei principi dell'assistenza sanitaria centrata sul paziente, ritenuti sempre più come parte integrante delle politiche e delle pratiche in ambito sanitario.

L'articolo, dopo una disamina della produzione scientifica sulla Intelligenza Emotiva in ambito sanitario, approfondisce il tema ponendo una serie di domande circa la correlazione tra Intelligenza Emotiva ed esiti (outcomes) centrati sul paziente.

Differenti sono le spiegazioni per le quali alcuni professionisti sembrano avere più successo nel realizzare un'assistenza centrata sul paziente, ma è stato postulato un possibile ruolo per le differenti abilità e competenze individuali.

Una di queste, l'Intelligenza Emotiva, viene sempre più riconosciuta nella letteratura scientifica come elemento cruciale per sviluppare un'efficace relazione con il paziente.

