

## Lo stato dell'arte sull'intelligenza emotiva

di *Daniela Di Santo*<sup>\*</sup>, *Marika Rullo*<sup>\*</sup>, *Francesca Lisi*<sup>\*</sup>

Nel 1990 Salovey e Mayer propongono una prima definizione di intelligenza emotiva descrivendola come la capacità di identificare, monitorare ed utilizzare le emozioni, per indirizzare costruttivamente i pensieri e le azioni. Da allora, numerosi studiosi si sono occupati di intelligenza emotiva, considerandola una “variabile chiave” nel successo individuale e organizzativo. Questa rassegna si propone di analizzare lo sviluppo dell'intelligenza emotiva attraverso una sintesi dei molteplici contributi che ne costituiscono la cornice teorica e sperimentale, dalla nascita del costrutto sino ad oggi. Con particolare attenzione verranno esaminati: 1. la nascita e definizione del costrutto di Intelligenza Emotiva; 2. i modelli teorici dell'Intelligenza Emotiva; 3. le scale di misura attualmente più utilizzate per la misurazione dell'Intelligenza Emotiva; 4. le applicazioni dell'Intelligenza Emotiva, con particolare riguardo ai contesti educativi ed organizzativi. Infine, sarà proposta una breve discussione critica.

Parole chiave: *intelligenza emotiva, benessere individuale, realizzazione personale, relazioni, successo lavorativo*.

Le emozioni che covano sotto la cenere al di sotto della soglia della consapevolezza possono avere un impatto potente sul nostro modo di percepire e reagire, anche se non ce ne rendiamo conto.

(Goleman, 1996)

Dalla sua prima definizione ad oggi, l'intelligenza emotiva (IE) è stata oggetto di numerose ricerche volte a “scoprire” questo costrutto e le sue caratteristiche adattative in diversi ambiti di vita degli individui. Il vivo interesse è testimoniato dal fatto che solo nel primo mese del 2015 sono comparse oltre 100 pubblicazioni scientifiche che hanno nel titolo “emotional intelligence” (fonte Google Scholar, 1° febbraio 2015). Nonostante l'interesse e le ricerche accumulate in questi anni, ad oggi non vi sono numerose rassegne della letteratura aggiornate su questo co-

\* Sapienza Università di Roma.

strutto. Lo scopo di questo contributo è dunque presentare un panorama critico dei principali modelli teorici sull'intelligenza emotiva, dalle prime concettualizzazioni sino al loro sviluppo. Verranno inoltre presentati i principali strumenti di misurazione attualmente disponibili e i principali contributi empirici che hanno indagato l'IE in svariati ambiti di applicazione, a partire dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni dove ha avuto il maggiore sviluppo.

## I Nascita del costrutto

Nel corso del tempo, il tema delle emozioni è stato ampiamente dibattuto ed oggetto di visioni talvolta controverse. Basti pensare all'importanza che l'interesse per l'emotività umana ha ricoperto nello sviluppo di importanti movimenti artistici e letterali a partire dall'Ottocento fino ad oggi, e paragonarla alla pessima reputazione di cui godevano le emozioni tra i più influenti pensatori già a partire da pochi secoli prima. Tale considerazione, tuttavia, trae origine da tempi ancora più remoti rispetto a quelle che chiameremmo "epoche moderne". Nell'antichità, infatti, le emozioni erano considerate rappresentative della parte animalesca ed "inferiore" degli uomini; la cultura occidentale riteneva che le emozioni, in contrapposizione con l'intelletto, dovessero essere bandite dalle attività quotidiane e dominate con la logica e il ragionamento, poiché poco funzionali al successo e al raggiungimento degli obiettivi. Scrive Freire (2004, p. 205): «la nostra vita emotiva è stata sistematicamente trascurata dalla nostra cultura. La nostra educazione, fondata su principi cartesiani, pone l'accento sui processi intellettuali e cognitivi. La felicità e il benessere, tanto desiderati da tutti, dipendono molto più dai nostri processi emotivi che da quelli intellettuali. (...) In questa nostra società, c'è urgente bisogno di rompere il ciclo che intorpidisce l'emotività. Un modo per fare questo è l'apprendimento della consapevolezza emotiva (...) lo sviluppo di fattori emotivi della nostra intelligenza».

Solo con l'avvento degli studi di Darwin (1872), nell'ambito della prospettiva evoluzionista, alle emozioni viene restituito lo *status* di oggetto scientifico, ovvero degno di essere indagato utilizzando i metodi e le pratiche tipiche della scienza moderna. Secondo la prospettiva evoluzionistica, difatti, le emozioni sono innate e funzionali alla sopravvivenza. La loro stessa espressione ha una duplice funzione: adattiva, perché la manifestazione delle emozioni consente all'individuo di adattarsi all'ambiente esprimendo comportamenti adeguati alle circostanze, come quelli di fuga nelle situazioni di pericolo; comunicativa, dal momento in cui la manifestazione delle emozioni costituisce un segnale che gli altri individui possono tradurre, come un "sistema di segnalazione" (Schaffer, 1996). Negli anni Ottanta, con gli studi di Gardner (1983) e sulle Intelligenze Multiple, di Sternberg sull'Intelligenza Triarchica (1985), entrambe basate sul lavoro di Thorndike (1920) sull'Intelligenza Sociale, la messa in discussione

dell'esistenza di un unico tipo di intelligenza getta le basi anche per lo sviluppo del costrutto di Intelligenza Emotiva. Tuttavia, la definizione di Thorndike (*ibid.*) di una “intelligenza sociale”, come abilità delle persone di comprendere gli altri e agire in modo adeguato nelle relazioni interpersonali, non esercita molta influenza sui teorici del Qi. Gardner (1983) successivamente riconoscerà che non esiste un unico tipo monolitico di intelligenza, dando vita *de facto* ad una concezione multipla di intelligenza. Nonostante l'enfasi permanga sugli aspetti cognitivi, Gardner individua ugualmente un'intelligenza “intrapersonale”, che consente agli individui di riconoscere la propria vita affettiva e le proprie emozioni, e un'intelligenza “interpersonale”, che permette invece di discriminare stati d'animo, motivazioni ed emozioni altrui. I concetti di intelligenza intrapersonale e interpersonale sono molto vicini a quella che poi sarà definita “intelligenza emotiva”.

## 2

### Definizione del costrutto e modelli teorici

Salovey e Mayer (1990, p. 189) formulano una prima definizione del costrutto di intelligenza emotiva, descrivendola come la «capacità di monitorare le sensazioni proprie e altrui, discriminare tra le emozioni ed utilizzarle al fine di guidare pensieri ed azioni», che si traduce con la capacità di processare adeguatamente le informazioni emotive (Franco, Tappatà, 2007). Dalle teorie di Salovey e Mayer si sviluppa il *Mental Ability Model*, un modello esplicativo del concetto di intelligenza emotiva e delle sue categorie. Tuttavia, il *Mental Ability Model* non è l'unico approccio esistente all'intelligenza emotiva. Attualmente, molteplici sono i modelli teorici relativi al costrutto di intelligenza emotiva.

Il primo tentativo di inquadrare i modelli esistenti di IE proviene da Mayer, Salovey e Caruso (2000), che distinguono tra *ability models* e *mixed models*. Se per i modelli di abilità (ad esempio Mayer, Salovey, 1997) l'intelligenza emotiva si riferisce all'interazione tra meccanismi emotivi e cognitivi, per i modelli misti l'IE è una combinazione di variabili cognitive, motivazionali, affettive e tendenze comportamentali (ad esempio Bar-On, 1997). I modelli misti allargano dunque il dominio dell'IE all'area non cognitiva, in cui le abilità nell'elaborazione e nell'utilizzo delle emozioni sono combinate con altre caratteristiche di personalità e abilità sociali (Bar-On, 2004; Boyatzis, Sala, 2004; Petrides, Furnham, 2001; Tett, Fox, Wang, 2005), descritte come *skills* che facilitano l'autorealizzazione e il benessere generale dell'individuo, nonché il suo adattamento all'ambiente (Franco, Tappatà, 2007). Il focus è sul ruolo adattivo dell'intelligenza emotiva che consentirebbe all'individuo di mettere in atto, di volta in volta, un comportamento adeguato alle richieste. Anche Petrides e Furnham (2000) propongono una distinzione, questa volta tra intelligenza emotiva di tratto e intelligenza emotiva di abilità, dove la seconda è identificata come un

insieme di abilità cognitive (corrispondente al modello di Salovey & Mayer), mentre l'intelligenza emotiva di tratto include disposizioni stabili di personalità oltre alle abilità (Petrides, Furnham, 2001, 2003; Petrides, Furnham, Mavroveli, 2007b). L'IE di tratto e l'IE di abilità differiscono sia a livello concettuale che metodologico: l'IE di tratto rimanda a stabili differenze individuali e abilità auto-percepite, misurate mediante questionari self-report, mentre l'IE di abilità riguarda abilità cognitive legate alle emozioni e misurate attraverso test di performance (Petrides, Furnham, 2000, 2001; Petrides, 2011). Gli stessi Petrides e Furnham (2001, 2003) forniscono una loro concettualizzazione di intelligenza emotiva come variabile spiccatamente di tratto, rimandando ai modelli di Bar-On (1997) e Goleman (1995).

### 2.1. *Mental Ability Model*

Il *Mental Ability Model* di Salovey e Mayer (1990; Mayer, Caruso, Salovey, 1999; Mayer *et al.*, 2001; Mayer, Salovey, Caruso, 2008) considera l'intelligenza emotiva come «l'abilità di riconoscere il significato delle emozioni e le loro relazioni, ed utilizzarle come base del ragionamento e del problem solving» (Mayer *et al.*, 2001, p. 134), che si traduce nella capacità di utilizzare le emozioni per migliorare il generale funzionamento cognitivo (Mayer, DiPaolo, Salovey, 1990; Mayer, Caruso, Salovey, 1999). Nella concettualizzazione di IE proposta originariamente da Salovey e Mayer (1990) vengono individuate tre abilità principali di intelligenza emotiva: valutazione ed espressione delle emozioni, regolazione delle emozioni e utilizzo delle emozioni. Successivamente, gli autori (Mayer, Salovey, 1997) rivisitano questa prima concettualizzazione dell'IE, arrivando alla formulazione del *Four Branch Model*, un modello gerarchico costituito da quattro macro-dimensioni, all'interno delle quali vengono proposte abilità implicate nell'intelligenza emotiva. Le categorie individuate dagli autori (Mayer, Salovey, 1997; Salovey, Grewal, 2005) sono:

1. percezione delle emozioni; si fa riferimento alla capacità di identificare, esprimere accuratamente e discriminare le emozioni proprie ed altrui. La base dell'intelligenza emotiva è dunque rappresentata dalla percezione delle emozioni proprie ed altrui, che rende possibile i processi successivi; una corretta valutazione delle emozioni permette una loro corretta comprensione e una successiva appropriata regolazione del comportamento;
2. utilizzo delle emozioni per facilitare il pensiero; si fa riferimento alla capacità di impiegare le emozioni in altri processi cognitivi, utilizzarle per dirigere il pensiero e favorire il *problem solving*. Un contributo fornito dall'intelligenza emotiva è la capacità di trarre il massimo beneficio dai propri umori e stati d'animo, compreso l'impiego di differenti tipologie di pensiero e ragionamento, funzionali ad un migliore completamento dei compiti (ad esempio Isen *et al.*, 1985; Salovey, Grewal, 2005);

3. comprensione ed analisi delle informazioni emotive; si fa riferimento alle abilità nel comprendere le emozioni e le complesse relazioni tra queste, comprendere le combinazioni di differenti emozioni, discriminare tra le varie emozioni ed individuare i cambiamenti emotivi;
4. regolazione delle emozioni; si fa riferimento all'abilità di regolare le emozioni proprie e degli altri, in favore di una crescita personale. Saper regolare le proprie emozioni implica la capacità di accogliere le emozioni piacevoli e spiacevoli, accettarle o rifiutarle dopo averne valutato l'utilità (Mayer, Salovey, 1997). L'intelligenza emotiva supporta l'individuo nella capitalizzazione di tutte le emozioni funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi.

Le quattro categorie che compongono il *Four Branch Model*, e i relativi processi implicati, si sviluppano dai processi psicologici di base fino a processi più elevati.

## 2.2. *Mixed Model*

I *Mixed Model* allargano il dominio dell'intelligenza emotiva ad aspetti non cognitivi, considerando le differenze individuali di personalità come elementi cruciali per il trattamento e la gestione delle emozioni. Uno degli autori classici di riferimento di questo approccio è Reuven Bar-On (1997, p. 14), che concettualizza l'intelligenza emotiva come un «insieme di competenze e capacità non cognitive che svolgono un ruolo rilevante nel fronteggiare le pressioni e le richieste dell'ambiente». Il modello di Bar-On è composto da cinque fattori chiave, che comprendono al loro interno componenti più specifiche: la capacità intrapersonale (che comprende la considerazione di sé, l'autoconsapevolezza emotiva, l'assertività, l'indipendenza e la realizzazione di sé), la capacità interpersonale (che comprende l'empatia, la responsabilità sociale e la capacità di costruire relazioni interpersonali soddisfacenti), l'adattabilità (che comprende la capacità di effettuare un esame di realtà, la flessibilità e il *problem solving*), la gestione dello stress (che comprende la tolleranza allo stress e il controllo degli impulsi), i fattori motivazionali e relativi al tono dell'umore (che comprendono la capacità di sentirsi "felici" e l'ottimismo) (Bar-On, 1997; Bar-On *et al.*, 2000; Cartwright, Pappas, 2008, per una rassegna). L'intelligenza emotiva secondo Bar-On è di fondamentale importanza nel promuovere un sano adattamento dell'individuo al contesto sociale, poiché gli fornisce strumenti utili per poter rispondere in maniera efficace alle richieste dell'ambiente circostante (Bar-On, 1997). Il modello è stato utilizzato in diversi contesti, tra cui quello accademico (O'Connor, Little, 2003) e sportivo (Stanimirovic, Hanrahan, 2012).

### 2.2.1. Il Modello di Goleman

La vera popolarità del concetto di intelligenza emotiva è sicuramente da attribuire a Daniel Goleman, che attraverso il libro *Emotional intelligence: Why it can*

*matter more than IQ* (Goleman, 1995, trad. it. 1996) descrive l'IE come la «capacità di motivare se stessi e di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, ed essere empatici» (Goleman, 1996, p. 65). In quest'ottica, l'intelligenza emotiva è una meta-abilità in grado di facilitare oppure ostacolare lo svolgimento delle attività quotidiane, che determina quanto un individuo utilizzi bene le proprie capacità, incluse quelle di carattere cognitivo e intellettuale. Goleman, riprendendo il pensiero di Boyatzis (1982), identifica l'intelligenza emotiva come un'abilità che produce una performance efficace e superiore alla media, per cui gli individui emotivamente competenti sarebbero più efficienti ed efficaci in tutti i campi, da quello relazionale a quello lavorativo; al contrario, chi non riesce ad esercitare un controllo sulla propria vita emotiva facilmente può lasciarsi sopraffare dalle emozioni (Goleman, 1995).

Riprendendo le dimensioni ipotizzate da Salovey e Mayer (1990), Goleman individua originariamente cinque competenze emotive e sociali che caratterizzano l'intelligenza emotiva, riconducibili a due competenze fondamentali: la competenza personale, che determina il modo in cui l'individuo controlla e gestisce le proprie emozioni, e la competenza sociale, che determina il modo in cui l'individuo gestisce le relazioni con altri individui. Più specificatamente, Goleman (1995, 1998) individua le seguenti competenze di IE:

- *la consapevolezza di sé*, che si riferisce alla capacità di riconoscere le proprie emozioni, nel momento stesso in cui si presentano, e utilizzarle in maniera opportuna nella presa di decisione. Tale competenza racchiude la consapevolezza emotiva, l'autovalutazione accurata e la fiducia in se stessi;
- *la padronanza di sé*, che fa riferimento alle capacità di controllo e gestione delle proprie emozioni; comprende le capacità di autocontrollo, affidabilità, coscienziosità, adattabilità e innovazione;
- *la motivazione*, che si riferisce alla capacità di gestire le proprie emozioni, sapersi orientare e guidare verso il raggiungimento dei propri obiettivi, persegui- li con costanza nonostante gli ostacoli. La motivazione è costituita dalla spinta alla realizzazione, l'impegno, l'iniziativa e l'ottimismo;
- *l'empatia*, che riguarda la capacità di comprendere le emozioni e i sentimenti di altri individui, adottare la loro prospettiva sino a stabilire con essi una sintonia emotiva. L'empatia include la comprensione degli altri, la capacità di fornire assistenza, la promozione dello sviluppo altrui, la valorizzazione delle diversità e l'abilità di comprendere i rapporti di potere;
- *le abilità sociali*, che fanno riferimento alla capacità di saper gestire in modo vantaggioso le proprie emozioni nei diversi contesti e stabilire buone relazioni interpersonali. Tali abilità comprendono le dimensioni di influenza sociale, comunicazione, leadership, catalizzazione del cambiamento, gestione del conflitto, costruzione di legami, collaborazione e cooperazione e lavoro in team.

TABELLA I

## Competenze individuali e sociali di intelligenza emotiva

	Competenze individuali	Competenze sociali
Riconoscizione	<p><i>Consapevolezza di sé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Consapevolezza emotiva</i>: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti</li> <li>– <i>Autovalutazione accurata</i>: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti</li> <li>– <i>Fiducia in se stessi</i>: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità</li> </ul>	<p><i>Consapevolezza sociale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Empatia</i>: consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui</li> <li>– <i>Orientamento al servizio</i>: capacità di anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze altrui</li> <li>– <i>Consapevolezza organizzativa</i>: capacità di identificare le dinamiche emozionali dei gruppi e le relazioni di potere</li> </ul>
Regolazione	<p><i>Self-management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Autocontrollo</i>: controllo degli impulsi ed emozioni negative</li> <li>– <i>Affidabilità</i>: mantenimento degli standard di onestà e integrità</li> <li>– <i>Coscienziosità</i>: capacità di adempiere ai propri obblighi, portare a termine gli impegni assunti e sentirsi responsabili del raggiungimento degli obiettivi prefissati</li> <li>– <i>Adattabilità</i>: capacità di adattarsi alle circostanze, flessibilità nel gestire il cambiamento</li> <li>– <i>Iniziativa</i>: apertura a nuovi stimoli</li> <li>– <i>Orientamento al successo</i>: impegno finalizzato al miglioramento o al raggiungimento di standard eccellenti</li> </ul>	<p><i>Gestione delle relazioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Sviluppo degli altri</i>: abilità nel riconoscere le esigenze di sviluppo altrui e promuoverne le capacità</li> <li>– <i>Influenza</i>: impiego di tattiche di persuasione efficienti</li> <li>– <i>Comunicazione</i>: efficacia nell'invio e nella ricezione di informazioni emotive</li> <li>– <i>Gestione del conflitto</i>: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo attraverso la discussione e le abilità diplomatiche</li> <li>– <i>Leadership</i>: capacità di saper coinvolgere il gruppo e guidarlo in maniera adeguata verso il raggiungimento di obiettivi condivisi</li> <li>– <i>Cambiamento catalizzatore</i>: capacità di iniziare e/o dirigere il cambiamento</li> <li>– <i>Costruzione di legami</i>: capacità di stabilire e mantenere relazioni interpersonali soddisfacenti;</li> <li>– <i>Lavoro in team e collaborazione</i>: capacità di collaborare con altri e creare una sinergia di gruppo finalizzata al raggiungimento di obiettivi condivisi</li> </ul>

Fonte: Boyatzis, Goleman, Rhee (2000); Goleman (2001).

L'intelligenza emotiva rappresenta quindi, per Goleman, la “chiave del successo” per poter riuscire al meglio in qualsiasi ambito della vita e, forse, pro-

prio a questa forte considerazione si deve la capacità dello studioso di aver saputo rendere tanto popolare un costrutto relativamente sotto-indagato. Tuttavia, affinché l'intelligenza emotiva si configuri come una capacità dai prodigiosi effetti sul benessere individuale, è necessaria un'alfabetizzazione emotionale; le persone devono cioè trovarsi (o poste) nella condizione di rendere le emozioni comprensibili, accettabili, nominabili, fruibili e visibili da tutti e con chiarezza (Goleman, 1995, 1998). Nella versione attuale del modello di Goleman (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Goleman, 2001), le competenze emotive vengono raggruppate in quattro cluster corrispondenti a: 1. la consapevolezza di sé; 2. il *self-management*; 3. la consapevolezza sociale; 4. la gestione delle relazioni. Sulla base del modello, gli autori hanno sviluppato uno strumento di valutazione delle competenze emotive, l'*Emotional Competence Inventory* (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Sala, 2002), come vedremo nel paragrafo dedicato agli strumenti di misurazione dell'intelligenza emotiva. Per una migliore comprensione, nella TAB. 1 sono riportate le macro-dimensioni individuate dagli autori (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Goleman, 2001).

### 2.3. *Trait EI*

Petrides e Furnham descrivono l'intelligenza emotiva come una costellazione di tratti e abilità auto-percepite correlate alle emozioni (Petrides, Furnham, 2001; Petrides, Frederickson, Furnham, 2004; Perez, Petrides, Furnham, 2005). In questa prospettiva, l'intelligenza emotiva si costituisce di 15 componenti (Petrides, Furnham, 2001; Petrides, 2010, 2011), differenze individuali attinenti al dominio della personalità: adattabilità, assertività, espressione delle emozioni, gestione delle emozioni altrui, percezione delle emozioni proprie e altrui, regolazione delle emozioni, impulsività, abilità relazionali, autostima, abilità nell'auto-motivarsi, competenza sociale, gestione dello stress, empatia, felicità, ottimismo. Sebbene alcune delle dimensioni individuate dagli autori siano comuni ai modelli di abilità, secondo Petrides (2010, p. 137) l'intelligenza emotiva di tratto costituisce l'unica definizione operativa che prende in considerazione la «soggettività intrinseca all'esperienza emotiva». L'IE di tratto è stata valutata in relazione a dimensioni di personalità (ad esempio Petrides, Furnham, 2001; Petrides, Pita, Kokkinaki, 2007a; Siegling, Furnham, Petrides, 2014), alla soddisfazione di vita ed all'utilizzo di stili di coping adattivo (ad esempio Petrides *et al.*, 2007a), al successo scolastico e comportamenti devianti a scuola (ad esempio Petrides *et al.*, 2004). Un'elevata IE di tratto è risultata, inoltre, associata a minori disturbi somatici e *burnout* nel contesto organizzativo (Mikolajczak, Menil, Luminet, 2007). Nella TAB. 2 si fornisce una descrizione delle caratteristiche indicate da alti punteggi di ciascuna dimensione dell'IE di tratto.

TABELLA 2

Domini dell'intelligenza emotiva di tratto

Componenti	Alti punteggi indicano:
Adattabilità	Flessibilità, essere disposti ad adattarsi alle nuove condizioni
Assertività	Mostrarsi schietti, franchi, disposti a difendere i propri diritti
Espressione delle emozioni	Essere capaci di comunicare i propri sentimenti agli altri
Gestione delle emozioni (altrui)	Essere capaci di influenzare i sentimenti altrui
Percezione delle emozioni	Percepire chiaramente i sentimenti propri e altrui
Regolazione delle emozioni	Capacità di controllo delle proprie emozioni
Impulsività (bassa)	Riflessività
Abilità relazionali	Capacità di instaurare e mantenere relazioni personali soddisfacenti
Autostima	Sicurezza di sé e delle proprie possibilità di successo
Capacità di auto-motivarsi	Determinazione, capacità di non desistere di fronte alle avversità
Competenze sociali	Abilità sociali superiori
Gestione dello stress	Capacità di sopportare lo stress
Empatia (tratto)	Capacità di assumere il punto di vista altrui
Felicità (tratto)	Allegria, sentirsi soddisfatti della propria vita
Ottimismo (tratto)	Fiducia e propensione a guardare il lato positivo delle cose

Fonte: Petrides (2010, p. 137).

### 3 Scale di misura di intelligenza emotiva

Attualmente disponiamo di una serie di strumenti per la valutazione dell'intelligenza emotiva che differiscono sia per la cornice concettuale che per l'approccio adottato (Goldenberg, Matheson, Mantler, 2006). I test di performance di IE prevedono risposte predeterminate, seguono criteri di valutazione oggettivamente predefiniti e misurano l'abilità dei soggetti nel risolvere compiti che coinvolgono capacità emotive, mentre i test di autovalutazione (self-report) dell'IE misurano l'intelligenza emotiva auto-percepita dai soggetti rispetto a dimensioni specifiche e generalmente sono basati su approcci che valutano l'intelligenza emotiva come una serie di caratteristiche e capacità non strettamente legate a competenze cognitive (ad esempio Bar-On, 1997; si veda anche Ciarrochi, Chan, Caputi, 2000). Gli svantaggi nell'utilizzo dei test di autovalutazione dell'IE risiedono nei limiti classici degli strumenti self-report impiegati per misurare variabili psicologiche, corrispondenti ad una minore attendibilità e validità di costrutto limitata, facile falsificazione e maggiore sensibilità alla desiderabilità sociale (Goldenberg, Matheson, Mantler, 2006).

Gli svantaggi dei test di performance sono invece costituiti dai tempi di somministrazione, generalmente molto lunghi, e dai costi elevati di applicazione (si vedano anche Ciarrochi, Chan, Caputi, 2000; Goldenberg, Matheson, Mantler, 2006).

Vista la numerosità dei modelli teorici sui quali il costrutto di IE poggia, ne consegue un altrettanto ricco elenco di strumenti per misurarlo e valutarlo, che si differenziano per 1. dimensioni maggiormente analizzate, 2. metodologie di osservazione, 3. contesto di applicazione specifico. Di seguito sono riportati alcuni, anche se non tutti, strumenti tra i più noti e utilizzati, al fine di fornire un quadro quanto possibile esaustivo del panorama metodologico di misura associato al costrutto di IE. Di alcuni di questi strumenti è disponibile anche una versione italiana: nello specifico, la versione italiana del MSCEIT di Mayer, Salovey e Caruso (2002), a cura di Curci e D'Amico (2011), dell'EQ-i di Bar-On (1997; Bar-On *et al.*, 2000) sviluppata da Franco e Tappatà (2009), dell'EQ-i:S (Bar-On, 2002) a cura di Giorgi e Di Fabio (2005), del TEIQUE di Perez e colleghi (2005) sviluppata da Di Fabio (2013b), mentre l'adattamento italiano dell'EIS di Schutte e colleghi (1998) è stato realizzato da Di Fabio, Giannini e Palazzeschi (2008b). L'adattamento italiano dell'EIS è, inoltre, a cura di Grazzani Gavazzi e colleghi (2009) nella versione per adolescenti, e Ciucci e collaboratori (2009) nella versione per preadolescenti.

*3.1. Multi-branch Emotional Intelligence Scale MEIS*  
(Mayer, Caruso, Salovey, 1999) e *Mayer, Salovey Caruso Emotional Intelligence Scale MSCEIT* (Mayer, Salovey, Caruso, 2002)

La *Multi-branch Emotional Intelligence Scale* (MEIS) rappresenta il primo strumento di misura dell'intelligenza emotiva intesa come abilità. La struttura della MEIS (Mayer, Caruso, Salovey, 1999) prevede quattro dimensioni che fanno riferimento alla teoria di Salovey e Mayer (1990), secondo cui l'intelligenza emotiva è una forma di abilità cognitiva di trattamento delle emozioni, costituita dalla: 1. percezione delle emozioni; 2. assimilazione delle emozioni; 3. comprensione delle emozioni; 4. gestione delle emozioni. La MEIS è composta da 12 sub-test, 68 stimoli e 402 item. Le dimensioni di IE misurate attraverso la MEIS sono risultate correlate con misure di estroversione, empatia, autostima, soddisfazione di vita e qualità delle relazioni (Ciarrochi, Chan, Caputi, 2000). La varietà di stimoli e di compiti, funzionali alla valutazione del riconoscimento e comprensione delle emozioni, costituisce il punto di forza della MEIS che, tuttavia, presenta una serie di problemi psicometrici ed una lunghezza eccessiva (*ibid.*). L'affinamento delle proprietà psicometriche della MEIS ha condotto allo sviluppo del MSCEIT, *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (Mayer, Salovey, Caruso, 2002), uno strumento di performance attraverso cui i rispondenti si confrontano con compiti e problemi e di tipo emotivo. Gli autori hanno introdotto un sistema

di siglatura basato su due criteri di consenso: un “consenso generale”, per cui la performance dell’individuo viene confrontata con quella del campione normativo che ha svolto il test, ed un consenso “esperto”, per cui la performance dell’individuo viene confrontata con quella di un gruppo di esperti di psicologia delle emozioni (in Del Giudice, 2004; Salovey, Grewal, 2005). Il MSCEIT si basa sul modello a quattro rami di Mayer e colleghi (1999) e consente di ottenere 15 punteggi, riportati come quoziendi di intelligenza emotiva (QIE); nello specifico, un quoziendo di intelligenza emotiva generale (QIE), che riflette il grado di abilità generale nel trattamento dell’informazione emotiva; un quoziendo di intelligenza emotiva esperienziale (QIEE), che misura l’abilità dell’intervistato nella percezione delle emozioni e il loro impiego nella facilitazione del pensiero; un quoziendo di intelligenza emotiva strategica (QIES), che misura l’abilità nella comprensione e gestione delle emozioni. Il punto di forza di tale strumento risiede nella sua brevità di somministrazione rispetto alla MEIS. L’IE misurata attraverso il MSCEIS è risultata correlare in maniera basso-moderata sia con il QI (Brackett *et al.*, 2006; Mayer *et al.*, 2003; Peletti, 2001) che con fattori di personalità come l’Estroversione, l’Amicalità, l’Apertura Mentale e il Nevroticismo (Brackett *et al.*, 2006; Mayer *et al.*, 2003). Alcuni autori hanno suggerito che risultati di questo tipo possono essere spiegati dall’indipendenza del costrutto di intelligenza emotiva dai costrutti relativi alla personalità o all’intelligenza tradizionale (Cartwright, Pappas, 2008). Altri studi hanno evidenziato basse correlazioni tra il MSCEIT e misure self-report di intelligenza emotiva (Brackett, Mayer, 2003; Brackett *et al.*, 2006; Webb *et al.*, 2013).

La versione italiana del MSCEIT (Curci, D’Amico, 2011) è stata messa a punto come traduzione e adattamento della versione originale del test. Le analisi effettuate hanno confermato la struttura gerarchica della misura di IE e riportato una buona fedeltà della misurazione anche per la versione italiana del test.

### 3.2. *Emotional Quotient Inventory EQ-i* (Bar-On, 1997; Bar-On *et al.*, 2000)

L’*Emotional Quotient Inventory* è un test di auto-valutazione globale di intelligenza emotiva (Bar-On, 1997). L’EQ-i è dotato di una struttura multidimensionale di 133 item, che richiede circa 30 minuti per la compilazione. L’EQ-i si compone di cinque scale che corrispondono ai cinque fattori chiave del modello di Bar-On del 1997:

1. EQ Intrapersonale, composto dalle sottoscale: Considerazioni di Sé (SR), Autoconsapevolezza Emotiva (ES), Assertività (AS), Indipendenza (IN), Realizzazione di Sé (SA);
2. EQ Interpersonale, composto dalle sottoscale: Empatia (EM), Responsabilità Sociale (RE), Relazioni Interpersonal (IR);

3. EQ Adattabilità, composto dalle sottoscale: Esame di Realtà (RT), Flessibilità (FL) e Problem Solving (PS);
4. EQ Gestione dello Stress, composto dalle sottoscale: Tolleranza dello Stress (ST) e Controllo degli impulsi (IC);
5. EQ Umore Generale, composto dalle sottoscale: Ottimismo (OP) e Felicità (HA).

Il test prevede quattro Indici di Validità (Bar-On *et al.*, 2000). Alcuni studi (ad esempio Dawda, Hart, 2000; Newsome, Day, Catano, 2000) hanno evidenziato che l'EQ-i presenta forti correlazioni con le misure di personalità, risultando inoltre un buon predittore del successo scolastico. Tuttavia, come riportato da Cartwright e Pappas (2008), altri studiosi ritengono che l'EQ-i sia uno strumento che meglio misura altre variabili, come la competenza sociale, piuttosto che l'intelligenza emotiva (ad esempio Davies, Stankov, Roberts, 1998).

L'edizione italiana dell'EQ-i è stata adattata e standardizzata da Franco e Tappatà (2009).

L'EQ-i di Bar-On, come il MSCEIT di Mayer e colleghi, descritto nel paragrafo precedente, può essere utilizzato in differenti ambiti (organizzativo, scolastico e di orientamento, clinico e di ricerca).

Attualmente si dispone di una versione ridotta dell'EQ-i: l'EQ-i:S (Bar-On, 2002) che prevede una valutazione delle cinque scale principali dell'EQ-i (Intrapersonale, Interpersonale, Adattabilità, Gestione dello Stress, Umore Generale) e tre indici di validità. L'adattamento italiano dell'EQ-i:S è a cura di Giorgi e Di Fabio (2005).

### 3.3. *Trait Emotional Intelligence Questionnaire TEIQUE* (Perez, Petrides, Furnham, 2005)

Il *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* è uno strumento self-report che si aggancia alla teoria di Petrides e Furnham (2001, 2003). Il TEIQUE si compone di 153 item su una scala di risposta a 7 punti e si articola in 15 sottoscale (una per ciascuna componente in cui si articola l'intelligenza emotiva secondo la prospettiva degli autori) organizzate in quattro macro-fattori (Benessere, Autocontrollo, Emotività e Socievolezza) più un indice di IE globale.

Le sottoscale incluse nei quattro fattori sono:

- *Benessere*: Autostima, Felicità, Ottimismo;
- *Autocontrollo*: Regolazione delle Emozioni, Gestione dello Stress, Bassa Impulsività;
- *Emotività*: Percezione ed Espressione delle Emozioni, Abilità Relazionali, Empatia;
- *Socievolezza*: Competenza Sociale, Regolazione delle Emozioni altrui, Assertività.

I fattori “Adattabilità” e “Capacità di auto-motivarsi” non sono inclusi in nessun macro-fattore e il loro punteggio viene incluso nel punteggio globale. At-

tualmente sono disponibili diverse versioni del TEIQUE, come il *TEIQUE Full-Form* (Petrides, 2009), *Short-Form* (Cooper, Petrides, 2010) e *Child-Form* (Mavroveli *et al.*, 2008). Il TEIQUE è stato utilizzato nel contesto scolastico (Petrides *et al.*, 2004) e organizzativo (e.g. Mikolajczak *et al.*, 2007), ed è stato validato nel contesto italiano da Di Fabio (2013b), che ne ha mostrato l'applicabilità nel suddetto contesto, in studenti di scuola secondaria di II grado.

### 3.4. *Emotional Competence Inventory ECI* (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Sala, 2002)

L'*Emotional Competence Inventory* (ECI) è uno strumento ideato da Boyatzis e colleghi (2000) e sviluppato da Sala (2002) a partire dalle teorie di Boyatzis (1982) e Goleman (1995, 1998), che descrivono l'intelligenza emotiva come la capacità dell'individuo di impiegare adeguatamente un insieme di competenze individuali e sociali riconducibili a macro-dimensioni (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000). L'ECI valuta, attraverso 110 item, venti competenze raggruppate in 4 cluster costituenti l'intelligenza emotiva: 1. la consapevolezza di sé, 2. la gestione di sé, 3. la consapevolezza sociale, 4. le competenze sociali. Lo strumento include tecniche di valutazione a 360 gradi che presentano buoni indici di coerenza interna/attendibilità (Gowing, 2001; Sala, 2002; Conte, 2005). L'aggiunta di una etero-valutazione permette, secondo gli autori, una valutazione più completa delle competenze emotive dell'individuo (Boyatzis, Sala, 2004). L'ECI è stato sviluppato più specificatamente per l'utilizzo in ambito organizzativo. Alcune critiche rivolte allo strumento riguardano la potenziale sovrapposizione di alcune competenze di IE con dimensioni di personalità ed altri costrutti psicologici attinenti alle aree della leadership e della motivazione (Matthews, Zeidner, Roberts, 2002; Conte, 2005; Zeidner, Matthews, Roberts, 2004). Sono state successivamente sviluppate ulteriori versioni dell'ECI, mantenendone la struttura a quattro fattori con lievi modifiche: l'ECI-2 e l'ECI-U (quest'ultimo utilizzabile nel contesto universitario), che hanno mostrato indici di validità e attendibilità accettabili in una serie di studi (Boyatzis, Sala, 2004), sino allo sviluppo dell'*Emotional and Social Competency Inventory* (ESCI; Boyatzis, 2007) ideato anche come supporto al *coaching* e sviluppo della leadership (Boyatzis, Good, Massa, 2012).

### 3.5. *Wong e Law Emotional Intelligence Scale WLEIS* (Wong, Law, 2002)

La WLEIS è uno strumento di misura self-report che misura quattro dimensioni costitutive dell'intelligenza emotiva: 1. riconoscimento delle proprie emozioni, 2. riconoscimento delle emozioni altrui, 3. utilizzo delle emozioni e 4. regolazione delle emozioni, attraverso 16 item su scala di risposta Likert a 7 punti. Le analisi

condotte hanno mostrato che lo strumento è dotato di una buona validità convergente con altre misure di intelligenza emotiva (Wong, Law, 2002, per dettagli), in particolare con l'EQ-i di Bar-On (1997).

### *3.6. Workgroup Emotional Intelligence Profile WEIP (Jordan *et al.*, 2002) e Workgroup Emotional Intelligence Profile Short Version WEIP-S (Jordan, Lawrence, 2009)*

Le Scale WEIP e WEIP-S (Jordan *et al.*, 2002; Jordan, Lawrence, 2009) sono strumenti self-report che misurano l'intelligenza emotiva di individui specificatamente appartenenti a gruppi di lavoro. Derivata dalla WEIP, la sua versione più breve WEIP-S è costituita da 16 items su scala di risposta Likert a 7 punti, e misura 4 fattori costitutivi dell'intelligenza emotiva di individui appartenenti a gruppi di lavoro: 1. consapevolezza delle proprie emozioni, 2. gestione delle proprie emozioni, 3. consapevolezza delle emozioni altrui e 4. gestione delle emozioni altrui. Tale Scala prende in esame due abilità, ovvero la consapevolezza e la gestione delle emozioni, in due focus d'attenzione: l'individuo e gli altri membri del gruppo. Gli autori sostengono che la comprensione e gestione delle emozioni mostrano importanti conseguenze per il raggiungimento della performance all'interno del gruppo, tra cui il mantenimento di relazioni positive con i colleghi, il miglioramento dei processi decisionali, scambi di informazioni e risoluzione dei conflitti (Jordan, Lawrence, 2009, per dettagli).

Sia la WLEIS che la WEIP-S, nella versione tradotta, sono state utilizzate nel contesto italiano per misurare l'intelligenza emotiva in individui e gruppi appartenenti a diverse organizzazioni (Lisi, Livi, 2012; Di Santo, Livi, Rullo, 2014).

### *3.7. Emotional Intelligence Scale EIS (Schutte *et al.*, 1998)*

L'*Emotional Intelligence Scale* (EIS) sviluppata da Schutte e colleghi (1998) dal modello di Salovey e Mayer (1990) costituisce una misura unidimensionale di EI, attraverso 33 item. Altri autori hanno invece utilizzato una versione della misura con struttura a quattro fattori (Valutazione delle emozioni, Regolazione dell'umore, Capacità sociali e Uso delle emozioni) più un fattore sovraordinato di intelligenza emotiva, in adolescenti (ad esempio Ciarrocchi, Chan, Baigar, 2001), studenti universitari (ad esempio Ciarrocchi, Deane, Anderson, 2002) e giovani adulti (Petrides, Furnham, 2000). Studi condotti nel contesto italiano hanno fatto emergere una struttura trifattoriale (Di Fabio *et al.*, 2008b) costituita dalle seguenti dimensioni: Valutazione ed espressione delle emozioni, Regolazione delle emozioni e Utilizzo delle emozioni nella risoluzione dei problemi. Analisi condotte successivamente, sempre nel contesto italiano, hanno portato alla realizzazione di una versione ridotta dell'EIS, costituita da 24 item con una struttura ancora una volta a tre fattori (Valutazione ed espressione delle emozioni, Valu-

tazione delle emozioni degli altri e Regolazione/utilizzo delle emozioni). Le proprietà psicométriche sono state analizzate in campioni di adolescenti (Grazzani Gavazzi *et al.*, 2009) e preadolescenti (Ciucci *et al.*, 2009) con buoni risultati.

## 4 Applicazioni dell'intelligenza emotiva

Come abbiamo visto, anche sugli strumenti di misura dell'IE la letteratura scientifica offre varie opzioni e alternative, a dimostrazione dell'importanza che la misura di questo costrutto rappresenta, non solo per gli studiosi, ma anche e soprattutto per gli operatori in vari contesti, educativi, clinici e organizzativi. Come accennato nella prima parte, la capacità predittiva dell'IE rispetto a molte variabili connesse con il benessere della persona nell'ambiente (capacità di adattamento) rende necessario un approfondimento sulle applicazioni che tale costrutto ricopre negli specifici contesti. Attualmente disponiamo di numerosi studi che documentano l'influenza e l'importanza dell'IE nei diversi ambiti della vita (ad esempio Bar-On *et al.*, 2000; Goleman, 1995, 1998; Jadhav, Mulla, 2010); per citarne alcuni, l'intelligenza emotiva mostra un'influenza positiva sulle prestazioni lavorative e capacità di leadership (ad esempio Barbuto, Burbach, 2006; Carmeli, Josman, 2006), nel contesto scolastico (ad esempio Di Fabio, Blustein, 2010; Di Fabio, Kenny, 2012d; Di Fabio, Palazzi, 2009a; Parker *et al.*, 2004; Parker *et al.*, 2006), nelle relazioni interpersonali, migliorandone la qualità (ad esempio Smith, Heaven, Ciarrochi, 2008; Zeidner, Kaluda, 2008) e le competenze sociali degli individui (ad esempio Mavroveli *et al.*, 2007; Poulou, 2014; Gugliandolo *et al.*, 2015). Studi recenti indicano che l'intelligenza emotiva supporta il *decision making* (Di Fabio, Palazzi, 2009b; Fallon *et al.*, 2014) e si associa ad una maggiore resilienza degli individui (Armstrong, Galligan, Critchley, 2011). Individui con una buona intelligenza emotiva sono in grado di utilizzare strategie di *coping* adattive al fine di contrastare adeguatamente le situazioni stressanti (ad esempio Bar-On, 1997; Armstrong, Galligan, Critchley, 2011; Petrides *et al.*, 2007a) e il *burnout* nei contesti lavorativi (Mikolajczak *et al.*, 2007; Swami, Mathur, Pushp, 2013). Altri studi hanno invece indagato le differenze cross-culturali nel possesso di intelligenza emotiva (ad esempio Gökçen *et al.*, 2014).

Soprattutto in ambito lavorativo e organizzativo, il ruolo dell'intelligenza emotiva è stato ampiamente approfondito; numerosi sono stati i contributi teorici che hanno evidenziato una relazione positiva tra questa e variabili organizzative (ad esempio Goleman, 1998; Renham, 2011; Jadhav, Mulla, 2010; Sy, Tram, O'Hara, 2006; Samad, 2011). L'incremento di interesse verso l'intelligenza emotiva in ambito organizzativo è verosimilmente legato alla necessità di una gestione più costruttiva dei rapporti che possa favorire obiettivi organizzativi come la soddisfazione lavorativa dei lavoratori, l'aumento del *commitment* verso l'organizzazione di appartenenza e minori *stress* e *turnover*, come vedremo in seguito.

#### 4.1. Intelligenza emotiva nei contesti educativi

Stimolare l'apprendimento di competenze legate all'intelligenza emotiva nel contesto scolastico risulta particolarmente utile perché queste contribuiscono all'adattamento sociale e scolastico dei bambini e possono essere incrementate e potenziate (Di Fabio, Kenny, 2011; Goleman, 1995; Schutte, Schuettpelz, Malouff, 2001). Goleman (1995) suggerisce la necessità di una "alfabetizzazione emotiva" degli studenti, sia nella fase di scolarizzazione che durante le transizioni. È stato, ad esempio, rilevato come alcuni programmi di prevenzione rivolti agli adolescenti siano più efficaci quando prevedono anche l'insegnamento di competenze sociali ed emozionali fondamentali, come il controllo degli impulsi e della collera e il *problem solving* creativo (*ibid.*). Una buona intelligenza emotiva degli insegnanti può invece influire sulla loro abilità nella gestione della classe o sulla capacità di motivare gli studenti aumentandone il coinvolgimento nello studio. Per esempio, un'elevata IE si associa ad un'elevata autoefficacia percepita, come risultato da alcuni studi condotti nel contesto italiano (Di Fabio, Palazzi, 2008a).

L'importanza dell'influenza dell'intelligenza emotiva in ambito scolastico è stata oggetto di numerosi studi (ad esempio Mayer, Salovey, Caruso, 2004; Petrides *et al.*, 2004; Billings *et al.*, 2014; Kalapriya, Anuradha, 2015) che si sono prevalentemente concentrati su scuole superiori e università.

L'intelligenza emotiva di tratto risulta di fatto essere un fattore importante sia per quanto riguarda le prestazioni scolastiche che i comportamenti in classe (Petrides *et al.*, 2004). Dai risultati di studi condotti di recente, individui con più alti livelli di intelligenza emotiva percepiscono un livello maggiore di supporto sociale disponibile da altri (Di Fabio, 2015; Di Fabio, Kenny, 2012b), mostrano maggiori competenze sociali nell'interazione con i pari (Mavroveli *et al.*, 2007; Mavroveli, Sánchez-Ruiz, 2011) ed assumono minori comportamenti devianti e antisociali (Brackett, Mayer, Warner, 2004; Mavroveli, Sánchez-Ruiz, 2011; Petrides *et al.*, 2004; Parker, Kloosterman, Summerfeldt, 2014; Baroncelli, Ciucci, 2014). L'intelligenza emotiva è risultata essere un importante predittore del successo scolastico (ad esempio Downey *et al.*, 2014; O'Connor, Little, 2003; Parker *et al.*, 2006; Petrides *et al.*, 2004). Inoltre, le competenze emotive si sono rivelate un fattore potenzialmente protettivo rispetto all'abbandono degli studi (Parker *et al.*, 2006; Schutte, Malouff, 2002). Anche gli studi condotti nel contesto italiano hanno evidenziato come l'intelligenza emotiva risulti essere un predittore del successo scolastico in studenti di scuola superiore (Di Fabio, Palazzi, 2009a), oltre che una variabile influente nei processi di *career-decision making* (Di Fabio, 2012a). Numerosi studi hanno infatti evidenziato come l'IE sia associata ad un miglior *career-decision making* nel contesto scolastico, sia italiano (Di Fabio *et al.*, 2013a; Di Fabio, Palazzi, Bar-On, 2012e; Di Fabio, Saklofske, 2014b) che internazionale (Brown,

George-Curran, Smith, 2003; Emmerling, Cherniss, 2003; Jiang, 2014). Nel contesto italiano l'IE è risultata associata ad un miglior *decision making* negli studenti (Di Fabio, Blustein, 2010; Di Fabio, Kenny, 2012d) e soprattutto la dimensione “intrapersonale” di IE, relativa alla consapevolezza delle proprie emozioni, risulta predire negativamente stili decisionali non adattivi (Di Fabio, Blustein, 2010). L'IE è risultata anche legata, assieme al supporto sociale fornito dagli insegnati, ad alcuni indicatori di successo di carriera in giovani studenti (Di Fabio, Kenny, 2014c). Questi risultati aprono nuovi scenari sul contributo attivo dell'intelligenza emotiva nella comprensione delle difficoltà decisionali nel processo di scelta delle carriere professionali e nella promozione di scelte efficaci (Di Fabio, Kenny, 2011).

#### 4.2. Intelligenza emotiva e lavoro

Come accennato, l'intelligenza emotiva è stata largamente studiata in ambito lavorativo (ad esempio Goleman, 1998; Weisinger, 1999; Kilduff, Chiaburu, Menges, 2010; Seal, Boyatzis, Bailey, 2006; Rehman, 2011) risultando associata a variabili quali il lavoro di squadra e la cooperazione (Jadhav, Mulla, 2010), il *work engagement* (Akhtar *et al.*, 2015), l'adattabilità professionale (Coetze, Harry, 2014), la soddisfazione lavorativa e la performance (Sy, Tram, O'Hara, 2006; Samad, 2011; O'Boyle *et al.*, 2011). Intorno al 2008 le organizzazioni stesse hanno registrato un notevole incremento dell'interesse mostrato per l'intelligenza emotiva (Joseph, Newman, 2010), che può essere chiaramente spiegato dal fatto che l'organizzazione, come istituzione, è un sistema sociale basato sulle interazioni tra i membri, che coinvolgono naturalmente le emozioni alla base del comportamento. L'abilità e la capacità di comprendere e gestire le emozioni proprie ed altrui facilita queste interazioni (Carmeli, Josman, 2006; Rullo, Livi, Farinacci, 2015), andando a costituire *skills* importanti per coloro che “abitano” le organizzazioni. Ricerche condotte all'interno di contesti organizzativi (ad esempio Jadhav, Mulla, 2010) hanno mostrato che esiste una relazione significativa tra l'intelligenza emotiva e la performance; più precisamente, gli individui con un più alto livello di intelligenza emotiva risultano maggiormente in grado di impiegare le loro abilità per sviluppare buone relazioni sociali che influiscono positivamente sulle prestazioni (*ibid.*; Jordan, Troth, 2004). L'intelligenza emotiva risulta, inoltre, aumentare i comportamenti altruistici di Cittadinanza organizzativa (OCB) (Carmeli, Josman, 2006) e i comportamenti di *compliance* nei confronti dell'organizzazione. Sembrerebbe dunque che gli individui emotivamente intelligenti siano maggiormente in grado di comprendere norme e valori dell'organizzazione cui appartengono, mostrandosi sensibili alle aspettative e alle richieste informali del contesto lavorativo (*ibid.*). Inoltre, team con livelli elevati di intelligenza emotiva presentano un rendimento migliore sul compito (Jordan, Troth, 2004). In uno studio condotto con agenti di polizia, è emerso come l'intelligenza emotiva di questi agenti in-

fluenzi positivamente la loro soddisfazione lavorativa, il benessere psicologico e il *commitment* affettivo verso il proprio lavoro, riducendo le intenzioni di turnover (Brunetto *et al.*, 2012). I risultati di questa indagine sono fortemente applicativi, come suggerito dagli stessi autori: gli agenti di polizia sperimentano generalmente notevoli livelli di stress all'interno del proprio lavoro, e la capacità di controllare e regolare la propria vita emotionale è per loro di fondamentale importanza; in più, i dipartimenti di polizia potrebbero ridurre i costi del *turnover* investendo nella formazione volta a sviluppare l'intelligenza emotiva degli operatori (*ibid.*, per dettagli).

Non solo, è stato dimostrato come gli individui che presentano livelli più alti di intelligenza emotiva sperimentino maggiori successi di carriera, costruiscono relazioni lavorative più positive e stabili e godano di una migliore salute (Cooper, 1997; Jordan, Troth, 2004; Allam, 2011; Schutte, Loi, 2014); l'IE influenza la capacità di questi individui di far fronte alle richieste e alle pressioni ambientali, capacità da non sottovalutare nel momento in cui le condizioni di lavoro diventano stressanti (ad esempio Bar-On, 1997; Swami, Mathur, Pushp, 2013), che incide notevolmente anche sull'intenzione di rimanere nell'organizzazione (Dong, Seo, Bartol, 2014). Studi condotti nel contesto sia italiano (Di Fabio, Bernaud, Loarer, 2014a) che internazionale (Vakola, Tsaoasis, Nikolaou, 2004) hanno evidenziato come individui con una buona intelligenza emotiva mostrino anche migliori atteggiamenti verso i cambiamenti organizzativi (*ibid.*) e una minore resistenza al cambiamento (Di Fabio *et al.*, 2014a; Di Fabio, Palazzi, 2009c).

Lo studio dell'intelligenza emotiva nei contesti lavorativi si è concentrato anche sulle relazioni che intercorrono tra questa ed una leadership efficace (ad esempio Barbuto, Burbach, 2006; si veda anche Cherniss, 2010, per una rassegna). L'intelligenza emotiva dei capi è risultata generalmente correlata alla soddisfazione lavorativa (Sy, Tram, O'Hara, 2006; Wong, Law, 2002) e alla performance (Sy, Tram, O'Hara, 2006) dei subordinati. Da uno studio di Barling, Slater e Kelloway (2000) è emerso come alti punteggi di intelligenza emotiva si associno a tre dei quattro fattori che compongono la leadership trasformazionale (ad esempio l'influenza idealizzata, la motivazione ispiratrice e la considerazione individualizzata). Il quarto fattore, relativo alla stimolazione intellettuale, non è risultato associato all'intelligenza emotiva, trattandosi di un fattore di natura maggiormente cognitiva (*ibid.*, per dettagli). Uno studio di Kafetsios, Nezlek e Vassiou (2011) ha invece evidenziato che un'eccessiva valutazione e regolazione delle proprie emozioni da parte del leader potrebbe essere percepita negativamente dai subordinati; nella visione dei collaboratori, difatti, un'eccessiva gestione delle emozioni potrebbe configurarsi come il risultato di una scarsa "genuinità" (ivi, p. 1137).

Sempre nell'ambito delle organizzazioni, l'intelligenza emotiva influenza la percezione delle politiche organizzative, influendo indirettamente anche su

atteggiamenti lavorativi e sui comportamenti dei dipendenti (Meisler, Vigoda-Gadot, 2014). Ricerche condotte nel contesto italiano (Di Fabio, Palazzeschi, 2012c) e internazionale (Binbin, Jian an, 2008; Devonish, Greenidgey, 2010; Meisler, 2013) hanno evidenziato il link esistente tra le competenze di intelligenza emotiva e la percezione di giustizia organizzativa; come gli stessi autori suggeriscono (Di Fabio, Palazzeschi, 2012c), implementando il potenziamento delle capacità di intelligenza emotiva (Di Fabio, Kenny, 2011) nell'organizzazione, si può rafforzare la percezione di giustizia organizzativa da parte dei lavoratori, promuovendone al contempo il benessere, con conseguenze positive per l'organizzazione stessa.

Infine, una buona intelligenza emotiva apporta un contributo positivo al *career-decision making* in giovani tirocinanti (Di Fabio, Palazzeschi, 2009b). Questi risultati confermano l'innovativo ruolo dell'IE in tali processi, rilevato anche in altri contesti (Brown, George-Curran, Smith, 2003; Di Fabio, 2012a; Di Fabio, Blustein, 2010; Di Fabio, Kenny, 2012d; Di Fabio *et al.*, 2012e; Di Fabio *et al.*, 2013a).

Dunque l'intelligenza emotiva è un'abilità complessa, da utilizzare in modo opportuno affinché risulti funzionale. Per Goleman (1998), il potenziamento delle competenze di intelligenza emotiva in ambito organizzativo presenta notevoli vantaggi sia a livello aziendale che personale. Se i vantaggi aziendali sono relativi ai profitti e alla produttività, quelli per l'individuo risiedono nella capacità di condurre scelte appropriate e gestire in maniera più vantaggiosa la propria carriera, oltre che la propria vita (*ibid.*).

## 5 Conclusioni

La rassegna qui presentata sull'intelligenza emotiva, che ha analizzato le principali aree di indagine a partire dalla formulazione del costrutto fino alle moderne applicazioni, ha voluto rappresentare un (con)tributo a questo costrutto che in questo momento storico-culturale può diventare un fattore chiave per comprendere la varietà e la complessità dei comportamenti dell'individuo nella società. Come sostenuto da Goleman (1995, 1998), la consapevolezza e la gestione delle proprie emozioni costituiscono elementi chiave per un'appagante vita sociale, e i risultati ottenuti da numerosi studi sono soddisfacenti anche quando si considerano in diversi ambiti applicativi.

Come abbiamo precedentemente descritto ad esempio nei contesti organizzativi, i lavoratori che hanno un buon livello di intelligenza emotiva tendono ad essere più “produttivi” sul lavoro, meno inclini a lasciare l'organizzazione (Dong, Seo, Bartol, 2014), più soddisfatti e capaci di gestire positivamente le relazioni e i conflitti. Inoltre, l'intelligenza emotiva nei leader favorisce una leadership funzionale con conseguente maggiore capacità di generare entusiasmo nei propri

collaboratori, coinvolgimento nel lavoro, una gestione più positiva dei rapporti di gruppo e una migliore risoluzione dei conflitti (ad esempio Goleman, 1998; Barbuto, Burbach, 2006). Come abbiamo visto, i vantaggi di una buona intelligenza emotiva si riscontrano anche in ambito scolastico (ad esempio Di Fabio, Palazzi, 2009a; Parker *et al.*, 2004; Parker *et al.*, 2006; Billings *et al.*, 2014; Kalapriya, Anuradha, 2015) e nelle relazioni interpersonali (ad esempio Smith, Heaven, Ciarrochi, 2008; Zeidner, Kaluda, 2008).

Tuttavia, questo concetto che appare ad oggi tanto “prodigioso” ha subito varie critiche e contestazioni da parte della comunità scientifica; una tra le più note è quella mossa da Locke, studioso di leadership e motivazione, che attraverso il saggio *Perché l'intelligenza emotiva non è un concetto valido* afferma come questo costrutto non costituisca realmente una forma di intelligenza, eludendo da questa critica solo l'aspetto introspettivo ascritto nella formulazione del costrutto. Per Locke (2005), la definizione di intelligenza emotiva fornita da Mayer (1999, p. 50) come «capacità di ragionare con le emozioni» contiene una contraddizione concettuale, se si considera che la ragione e l'emozione sono due processi diversi che svolgono differenti funzioni psicologiche. Zeidner e colleghi (2004) muovono, invece, alcune critiche verso la misurazione di questo costrutto, sostenendo che il MSCEIT sviluppato da Mayer e colleghi (2002) non misuri effettivamente l'intelligenza emotiva, quanto piuttosto una conoscenza dichiarativa, e culturalmente connotata, delle emozioni (De Caro, D'Amico, 2008, per dettagli). Un'ulteriore critica è rivolta da Locke (2005) all'applicazione del concetto di EI alla leadership da parte di Goleman, Boyatzis e McKee (2002), che non terrebbe conto degli aspetti intellettuali di una leadership efficace, rilevanti per il successo organizzativo. Non solo le teorie di Goleman o Mayer hanno subito forti critiche; anche i modelli misti (ad esempio Bar-On, 1997) sono stati notevolmente criticati, perché accusati di incorporare caratteristiche non cognitive che sembrano sovrapporsi ad altri costrutti specificatamente riferiti alla personalità (ad esempio Elfenbein, 2008; Matthews, Zeidner, Roberts, 2002; Murphy, 2006; Zeidner, Matthews, Roberts, 2004; Conte, 2005; Daus, Ashkanasy, 2003; Van Rooy *et al.*, 2006). Inoltre, questi modelli (si veda Bar-on, 1997) definiscono l'intelligenza emotiva come un'intelligenza “non cognitiva”, definizione che può risultare contraddittoria secondo alcuni autori (ad esempio Hedlund, Sternberg, 2000). L'IE è dunque un tema che, soprattutto negli ultimi anni, ha ricevuto una grande attenzione; tuttavia numerose sono le questioni ancora aperte, come le connessioni che tale teoria intrattiene con altre teorie classiche sulla regolazione emotiva (Grandey, Fisk, Steiner, 2005; Gross, 1998) e sulle differenze individuali e di personalità (McCrae, 2000; Law, Wong, Song, 2004; Siegling, Furnham, Petrides, 2014). Altri autori hanno sottolineato l'importanza, per lo sviluppo del costrutto di intelligenza emotiva, di giungere ad una sua formulazione teorica più condivisa, oltre che ad una maggiore convergenza della sua misurazione (De Caro, D'Amico, 2008). Anche gli antecedenti dell'IE sono relativamente sotto-

indagati. Un recente studio ha rilevato che, ad esempio, le dimensioni culturali del collettivismo, l'evitamento dell'incertezza e l'orientamento a lungo termine possono esercitare un'influenza positiva sulle dimensioni di intelligenza emotiva (Gunkel, Schlägel, Engle, 2014). Pochi altri studi hanno invece evidenziato il ruolo della cultura di appartenenza nell'IE (ad esempio Gökçen *et al.*, 2014).

Certamente ancora molte sono le questioni da risolvere, le critiche a cui rispondere e soprattutto ancora lunga è la strada per una completa indipendenza di questo interessante costrutto da molti altri sicuramente più maturi e meglio conosciuti. Di certo, considerando le ricerche che hanno investigato questo costrutto, si possono derivare e dedurre i molteplici vantaggi che l'applicazione e lo sviluppo di questa abilità apporta al benessere individuale, suggerendo l'implementazione di interventi finalizzati a potenziare tali abilità, soprattutto negli ambiti che prevedono un'importante implicazione delle relazioni sociali.

### Riferimenti bibliografici

- Akhtar R., Boustani L., Tsivrikos D., Chamorro-Premuzic T. (2015), The engage able personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, pp. 44-9.
- Allam Z. (2011), Emotional intelligence at workplace: A psychological review. *Global Management Review*, 5, 2, pp. 71-80.
- Armstrong A. R., Galligan R. F., Critchley C. R. (2011), Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51, 3, pp. 331-6.
- Barbuto J. E., Burbach M. E. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146, 1, pp. 51-64.
- Barling J., Slater F., Kelloway K. E. (2000), Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 3, pp. 157-62.
- Bar-On R. (1997), *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems, Toronto.
- Id. (2002), *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short technical manual*. Multi-Health Systems, Toronto.
- Id. (2004), The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Nova Science Publishers, New York, pp. 115-45.
- Bar-On R., Brown J. M., Kirkcaldy B. D., Thorne E. P. (2000), Emotional expression and implications for occupational stress: An application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 6, pp. 1107-18.
- Baroncelli A., Ciucci E. (2014), Unique effects of different components of trait emotional intelligence in traditional bullying and cyberbullying. *Journal of adolescence*, 37, 6, pp. 807-15.
- Billings C. E., Downey L. A., Lomas J. E., Lloyd J., Stough C. (2014), Emotional Intelligence and scholastic achievement in pre-adolescent children. *Personality and Individual Differences*, 65, pp. 14-8.

- Binbin Y., Jian an Z. (2008), Employees' Emotional Intelligence, the perception of organizational justice and the outcome of organizational citizenship behavior. *Psychological Science-Shanghai*, 31, 2, pp. 475-8.
- Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Id. (2007), *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*. Hay Group, Boston.
- Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. (2000), Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 343-62.
- Boyatzis R. E., Good D., Massa R. (2012), Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 2, pp. 191-201.
- Boyatzis R. E., Sala F. (2004), The Emotional Competence Inventory (ECI). In G. Geher (ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Nova Science Publishers, New York, pp. 147-80.
- Brackett M. A., Mayer J. D. (2003), Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 9, pp. 1147-58.
- Brackett M. A., Mayer J. D., Warner R. M. (2004), Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual differences*, 36, 6, pp. 1387-402.
- Brackett M. A., Rivers S. E., Shiffman S., Lerner N., Salovey P. (2006), Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 4, pp. 780-95.
- Brown C., George-Curran R., Smith M. L. (2003), The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process. *Journal of Career Assessment*, 11, 4, pp. 379-92.
- Brunetto Y., Teo S. T., Shacklock K., Farr-Wharton R. (2012), Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22, 4, pp. 428-41.
- Carmeli A., Josman Z. E. (2006), The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19, 4, pp. 403-19.
- Cartwright S., Pappas C. (2008), Emotional intelligence, its measurement and implication for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10, 2, pp. 149-71.
- Cherniss C. (2010), Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 2, pp. 110-26.
- Ciarrochi J., Chan A. Y. C., Bajgar J. (2001), Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and individual differences*, 31, 7, pp. 1105-19.
- Ciarrochi J. V., Chan A. Y. C., Caputi P. (2000), A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 3, pp. 539-61.
- Ciarrochi J., Deane F. P., Anderson S. (2002), Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and individual differences*, 32, 2, pp. 197-209.
- Ciucci E., Menesini E., Primi C., Grazzani Gavazzi I., Antoniotti C. (2009), Studio sulle proprietà psicométriche della versione italiana dell'Emotional Intelligence Scale (EIS)

- con preadolescenti. *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 2, 1, pp. 85-100.
- Coetzee M., Harry N. (2014), Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 1, pp. 90-7.
- Conte J. M. (2005), A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, pp. 433-40.
- Cooper A., Petrides K. V. (2010), A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQUE-SF) using item response theory. *Journal of Personality Assessment*, 92, 5, pp. 449-57.
- Cooper R. K. (1997), Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51, 12, pp. 31-8.
- Curci A., D'Amico A. (2011), *Taratura italiana del Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. OS, Firenze.
- Darwin C. (1872), *The expression of the emotions in man and animals*. John Murray-Julian Friedmann, London 1979.
- Daus C. S., Ashkanasy N. M. (2003), Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence "debate". *The Industrial-Organizational Psychologist*, 41, 2, pp. 69-72.
- Davies M., Stankov L., Roberts R. D. (1998), Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 4, pp. 989-1015.
- Dawda D., Hart S. D. (2000), Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 4, pp. 797-812.
- De Caro T., D'Amico A. (2008), L'intelligenza emotiva: rassegna dei principali modelli teorici, degli strumenti di valutazione e dei primi risultati di ricerca. *Giornale italiano di psicologia*, 4, pp. 857-82.
- Del Giudice M. (2004), *Misurare le emozioni. Una rassegna dei test più utilizzati nella ricerca sulle emozioni: caratteristiche, funzionamento, risultati empirici*. Manoscritto non pubblicato.
- Devonish D., Greenidge D. (2010), The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 1, pp. 75-86.
- Di Fabio A. (2012a), Emotional intelligence: A new variable in career decision-making. In Id. (ed.), *Emotional intelligence. New perspectives and applications*. InTech, Rijeka, Croatia, pp. 51-66.
- Id. (2013b), Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQUE): un contributo alla validazione della versione italiana [Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQUE): A contribution to validation of the Italian version]. *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 6, pp. 351-62.
- Id. (2015), Beyond fluid intelligence and personality traits in social support: The role of ability based emotional intelligence. *Frontiers in psychology*, 6, pp. 1-6.
- Di Fabio A., Bernaud J. L., Loarer E. (2014a), Emotional intelligence or personality in resistance to change? Empirical results in an Italian health care context. *Journal of Employment Counseling*, 51, 4, pp. 146-57.
- Di Fabio A., Blustein D. L. (2010), Emotional intelligence and decisional conflict styles: Some empirical evidence among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 18, 1, pp. 71-81.
- Di Fabio A., Giannini M., Palazzi L. (2008b), Intelligenza emotiva: proprietà

- psicometriche della versione italiana della Emotional Intelligence Scale (EIS). *Counseling. Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 1, pp. 61-71.
- Di Fabio A., Kenny M. E. (2011), Promoting emotional intelligence and career decision making among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 19, 1, pp. 21-34.
- Idd. (2012b), Emotional intelligence and perceived social support among Italian high school students. *Journal of Career Development*, 39, 5, pp. 461-75.
- Idd. (2012d), The contribution of emotional intelligence to decisional styles among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 20, 4, pp. 404-14.
- Idd. (2014c), The contributions of emotional intelligence and social support for adaptive career progress among Italian youth. *Journal of Career Development*, 42, 1, pp. 48-59.
- Di Fabio A., Palazzi L. (2008a), Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36, 3, pp. 315-26.
- Idd. (2009a), An in-depth look at scholastic success: Fluid intelligence, personality traits or emotional intelligence? *Personality and Individual Differences*, 46, 5, pp. 581-5.
- Idd. (2009b), Emotional intelligence, personality traits and career decision difficulties. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9, 2, pp. 135-46.
- Idd. (2009c), Intelligenza emotiva e resistenza al cambiamento: Uno studio empirico [Emotional intelligence and resistance to change: An empirical study]. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, 15, pp. 309-21.
- Idd. (2012c), Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian hospital context. *Journal of employment counseling*, 49, 1, pp. 31-42.
- Di Fabio A., Palazzi L., Asulin-Peretz L., Gati I. (2013a), Career indecision versus indecisiveness associations with personality traits and emotional intelligence. *Journal of Career Assessment*, 21, 1, pp. 42-56.
- Di Fabio A., Palazzi L., Bar-On R. (2012e), The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. *Journal of employment counseling*, 49, 3, pp. 118-29.
- Di Fabio A., Saklofske D. H. (2014b), Promoting individual resources: The challenge of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 65, pp. 19-23.
- Di Santo D., Livi S., Rullo M. (2014), *Emotional intelligence, self regulation and stress in organizational settings*. Sapienza Università di Roma, manoscritto non pubblicato.
- Dong Y., Seo M. G., Bartol K. (2014), No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57, 4, pp. 1056-77.
- Downey L. A., Lomas J., Billings C., Hansen K., Stough C. (2014), Scholastic success fluid intelligence, personality, and emotional intelligence. *Canadian Journal of School Psychology*, 29, 1, pp. 40-53.
- Elfenbein H. A. (2008), Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management annals*, 1, 1, pp. 315-86.
- Emmerling R. J., Cherniss C. (2003), Emotional intelligence and the career choice process. *Journal of Career Assessment*, 11, 2, pp. 153-67.
- Fallon C. K., Panganiban A. R., Wohleber R., Matthews G., Kustubayeva A. M., Roberts R. (2014), Emotional intelligence, cognitive ability and information search in tactical decision-making. *Personality and Individual Differences*, 65, pp. 24-9.

- Franco M., Tappatà L. T. (2007), *Intelligenza socio-emotiva: cos'è, come si misura e come svilupparla*. Carocci, Roma.
- Idd. (2009), *BarOn EQ-i: validazione e taratura italiana*. Giunti, Firenze.
- Freire P. (2004), *Pedagogia dell'autonomia. Saperi necessari per la pratica educativa*. EGA, Torino.
- Gardner H. (1983), *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books, New York.
- Giorgi G., Di Fabio A. (2005), *Adattamento italiano del Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short (Bar-On EQ-i:S): Risultati preliminari in un campione di studenti di scuola superiore*. Comunicazione presentata al 7° Congresso Nazionale Orientamento alla scelta: Ricerche, formazione, applicazioni, Padova.
- Gökçen E., Furnham A., Mavroveli S., Petrides K. V. (2014), A cross-cultural investigation of trait emotional intelligence in Hong Kong and the UK. *Personality and Individual Differences*, 65, pp. 30-5.
- Goldenberg I., Matheson K., Mantler J. (2006), The assessment of emotional intelligence: A comparison of performances-based and self-report methodologies. *Journal of Personality Assessment*, 86, 1, pp. 33-45.
- Goleman D. (1995), *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books, New York (trad. it. *Intelligenza emotiva*. Rizzoli, Milano 1996).
- Id. (1998), *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, New York.
- Id. (2001), An EI-based theory of performance. In C. Cherniss, D. Goleman (eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. John Wiley & Sons, New York, pp. 27-45.
- Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A. (2002), *Primal leadership*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gowing M. K. (2001), Measurement of individual emotional competence. In C. Cherniss, D. Goleman (eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. John Wiley & Sons, New York, pp. 83-131.
- Grandey A. A., Fisk G. M., Steiner D. D. (2005), Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, pp. 893-904.
- Grazzani Gavazzi I., Antoniotti C., Ciucci E., Menesini E., Primi C. (2009), La misura dell'intelligenza emotiva: un contributo alla validazione italiana dell'Emotional Intelligence Scale (EIS) con adolescenti. *Giornale italiano di psicologia*, 3, pp. 635-56.
- Gross J. J. (1998), The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 3, pp. 271-99.
- Gugliandolo M. C., Costa S., Cuzzocrea F., Larcan R., Petrides K. V. (2015), Trait emotional intelligence and behavioral problems among adolescents: A cross-informant design. *Personality and Individual Differences*, 74, pp. 16-21.
- Gunkel M., Schlägel C., Engle R. L. (2014), Culture's influence on emotional intelligence: An empirical study of nine countries. *Journal of International Management*, 20, 2, pp. 256-74.
- Hedlund J., Sternberg J. R. (2000), Too many intelligence? Integrating social, emotional and practical intelligence. In R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 136-67.
- Isen A. M., Johnson M. M., Mertz E., Robinson G. F. (1985), The influence of positive

- affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 6, pp. 1413-26.
- Jadhav S., Mulla Z. R. (2010), Do emotionally intelligent people do well in all jobs? Exploring the moderating role of inter-personal interaction. *The Journal of Business Perspective*, 14, 4, pp. 247-54.
- Jiang Z. (2014), Emotional intelligence and career decision-making self-efficacy: National and gender differences. *Journal of Employment Counseling*, 51, 3, pp. 112-24.
- Jordan P. J., Ashkanasy N. M., Hartel C. E. J., Hooper G. S. (2002), Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 2, pp. 195-214.
- Jordan P. J., Lawrence S. A. (2009), Emotional intelligence in team: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management and Organization*, 15, 4, pp. 452-69.
- Jordan P. J., Troth A. C. (2004), Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17, 2, pp. 195-218.
- Joseph D. L., Newman D. A. (2010), Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal Of Applied Psychology*, 95, 1, pp. 54-78.
- Kafetsios K., Nezlek J. B., Vassou A. (2011), A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 5, pp. 1121-44.
- Kalapriya C., Anuradha K. (2015), Emotional intelligence and academic achievement among adolescents. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Science*, 4, 1, pp. 11-7.
- Kilduff M., Chiaburu D. S., Menges J. I. (2010), Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 129-52.
- Law K. S., Wong C. S., Song L. J. (2004), The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, pp. 483-96.
- Lisi F., Livi S. (2012), *Intelligenza emotiva e socializzazione organizzativa*. Manoscritto non pubblicato.
- Locke E. A. (2005), Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, pp. 425-31.
- Matthews G., Zeidner M., Roberts R. D. (2002), *Emotional intelligence: Science and myth*. The MIT Press, Cambridge.
- Mavroveli S., Petrides K. V., Rieffe C., Bakker F. (2007), Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. *British Journal of Developmental Psychology*, 25, 2, pp. 263-75.
- Mavroveli S., Petrides K. V., Shove C., Whitehead A. (2008), Investigation of the construct of trait emotional intelligence in children. *European child & adolescent psychiatry*, 17, 8, pp. 516-26.
- Mavroveli S., Sánchez-Ruiz M. J. (2011), Trait emotional intelligence influences on academic achievement and school behaviour. *British Journal of Educational Psychology*, 81, 1, pp. 112-34.
- Mayer J. D. (1999), Emotional intelligence: Popular or scientific psychology. *APA monitor*, 30, 8, p. 50.
- Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. (1999), Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 4, pp. 267-98.

- Mayer J. D., DiPaolo M., Salovey P. (1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*, 54, pp. 772-81.
- Mayer J. D., Salovey P. (1997), What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. Basic Books, New York, pp. 3-31.
- Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. (2000), Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (ed.), *Handbook of human intelligence*. Cambridge University Press, New York, pp. 396-420.
- Idd. (2002), *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's manual*. Multi-Health Systems. Toronto.
- Idd. (2004), Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, pp. 197-215.
- Idd. (2008), Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 6, pp. 503-17.
- Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. (2001), Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, pp. 232-42.
- Idd. (2003), Measuring emotional intelligence with the MSCEIT v2.0. *Emotion*, 3, pp. 97-105.
- McCrae R. R. (2000), Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. In R. Bar-On, D. A. Parker (eds.), *The handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 263-76.
- Meisler G. (2013), Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35, 4, pp. 441-55.
- Meisler G., Vigoda-Gadot E. (2014), Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43, 1, pp. 116-35.
- Mikolajczak M., Menil C., Luminet O. (2007), Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41, 5, pp. 1107-17.
- Murphy K. R. (ed.) (2006), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* Erlbaum, Mahwah (NJ).
- Newsome S., Day A. L., Catano V. M. (2000), Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 6, pp. 1005-16.
- O'Boyle E. H., Humphrey R. H., Pollack J. M., Hawver T. H., Story P. A. (2011), The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 5, pp. 788-818.
- O'Connor R. M. Jr, Little I. S. (2003), Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*, 35, 8, pp. 1893-902.
- Parker J. D. A., Hogan M. J., Eastabrook J. M., Oke A., Wood L. M. (2006), Emotional intelligence and student retention: Predicting the successful transition from high school to university. *Personality and Individual Differences*, 41, 7, pp. 1329-36.
- Parker J. D. A., Kloosterman P. K., Summerfeldt L. J. (2014), Understanding bullies and victims: Emotional intelligence in high school students. *Personality and Individual Differences*, 60, p. 21.
- Parker J. D. A., Summerfeldt L. J., Hogan M. J., Majeski S. A. (2004), Emotional

- intelligence and academic success: Examining the transition from high school to university. *Personality and Individual Differences*, 36, 1, pp. 163-72.
- Peletti J. (2001), *A comparison of two measures of emotional intelligence: The MSCEIT and the EQ-i*. Manoscritto non pubblicato.
- Perez J. C., Petrides K. V., Furnham A. (2005), Measuring trait emotional intelligence. In R. D. Roberts, R. Schulze (eds.), *International handbook of emotional intelligence*. Hogrefe, Cambridge (MA), pp. 124-43.
- Petrides K. V. (2009), Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQUE). In C. Stough *et al.* (eds.), *Assessing emotional intelligence*. Springer, New York, pp. 85-101.
- Id. (2010), Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 2, pp. 136-9.
- Id. (2011), Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham S. Von Stumm (eds.), *The Blackwell-Wiley handbook of individual differences*. Wiley, New York, pp. 656-78.
- Petrides K. V., Furnham A. (2000), On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 2, pp. 313-20.
- Idd. (2001), Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 6, pp. 425-48.
- Idd. (2003), Trait emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 1, pp. 39-57.
- Petrides K. V., Furnham, A., Mavroveli S. (2007b), Trait emotional intelligence. In G. Matthews, M. Zeidner, R. D. Roberts (eds.), *The science of emotional intelligence. Knowns and unknowns*. Oxford University Press, New York, pp. 151-66.
- Petrides K. V., Frederickson N., Furnham A. (2004), The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36, 2, pp. 277-93.
- Petrides K. V., Pita R., Kokkinaki F. (2007a), The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 2, pp. 273-89.
- Poulou M. S. (2014), How are trait emotional intelligence and social skills related to emotional and behavioural difficulties in adolescents?. *Educational Psychology*, 34, 3, pp. 354-66.
- Rehman R. R. (2011), Role of emotional intelligence on the relationship among leadership styles, decision making styles and organizational performance: A review. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3, 1, pp. 409-16.
- Rullo M., Livi S., Farinacci M. (2015), Gli effetti dell'autoefficacia sociale e dell'identificazione sulla socializzazione organizzativa. *Rassegna di Psicologia*, in press.
- Sala F. (2002), *Emotional competence inventory: Technical manual*. McClelland Center For Research, HayGroup, Philadelphia.
- Salovey P., Grewal D. (2005), The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14, 6, pp. 281-5.
- Salovey P., Mayer J. D. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 3, pp. 185-211.
- Samad S. (2011), Examining the effects of emotional intelligence on the relationship between organizational politics and job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 6, pp. 119-26.

- Schaffer H. R. (1996), *Social development*. Blackwell, Oxford.
- Schutte N. S., Loi N. M. (2014), Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, pp. 134-9.
- Schutte N., Malouff J. (2002), Incorporating emotional skills content in a college transition course enhances student retention. *Journal of the First-Year Experience & Students in Transition*, 14, 1, pp. 7-21.
- Schutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., Dornheim L. (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25, 2, pp. 167-77.
- Schutte N. S., Schuettelpelz E., Malouff J. M. (2001), Emotional intelligence and task performance. *Imagination, Cognition, and Personality*, 20, 4, pp. 347-54.
- Seal C. R., Boyatzis R. E., Bailey J. R. (2006), Fostering emotional and social intelligence in organizations. *Organization Management Journal*, 3, 3, pp. 190-209.
- Sieglung A. B., Furnham A., Petrides K. V. (2014), Trait emotional intelligence and personality gender-invariant linkages across different measures of the big five. *Journal of Psychoeducational Assessment*, pp. 1-11.
- Smith L., Heaven P. C. L., Ciarrochi J. (2008), Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 44, 6, pp. 1314-325.
- Stanimirovic R., Hanrahan S. (2012), Examining the dimensional structure and factorial validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in a sample of male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 1, pp. 44-50.
- Sternberg R. J. (1985), *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press, New York.
- Swami M. K., Mathur D. M., Pushp B. K. (2013), Emotional intelligence, perceived stress and burnout among resident doctors: An assessment of the relationship. *The National Medical Journal of India*, 26, 4, pp. 210-3.
- Sy T., Tram S., O'Hara L. A. (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 3, pp. 461-73.
- Tett R. P., Fox K. E., Wang A. (2005), Development and validation of a self-report measure of emotional intelligence as a multidimensional trait domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 7, pp. 859-88.
- Thorndike E. L. (1920), *Intelligence and its uses*. Harper's magazine, 140, pp. 227-35.
- Vakola M., Tsaoasis I., Nikolaou I. (2004), The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, pp. 88-110.
- Van Rooy D. L., Dilchert S., Viswesvaran C., Ones D. S. (2006), Multiplying intelligences: Are general, emotional, and practical intelligences equal? In K. R. Murphy (ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* Erlbaum, Mahwah (NJ), pp. 235-62.
- Webb C. A., Schwab Z. J., Weber M., DelDonno S., Kipman M., Weiner M. R., Killgore W. D. (2013), Convergent and divergent validity of integrative versus mixed model measures of emotional intelligence. *Intelligence*, 41, 3, pp. 149-56.
- Weisinger H. (1999), *Emotional intelligence at work*. John Wiley & Sons, New York (trad. it. *Intelligenza emotiva e lavoro*. Bompiani, Milano 1999).
- Wong C., Law K. S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 3, pp. 243-74.

- Zeidner M., Kaluda I. (2008), Romantic love. What's emotional intelligence (EI) got to do with it? *Personality and Individual Differences*, 44, 8, pp. 1684-95.
- Zeidner M., Matthews G., Roberts R. D. (2004), Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53, 3, pp. 371-99.

## Abstract

The first definition of “Emotional Intelligence” was proposed by Salovey and Mayer (1990) that describe this construct as “the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, and to use this information to guide one’s thinking and actions”. Since then, many researchers have dealt with Emotional Intelligence, considering it the “key variable” for individual and organizational success. Here, it will be proposed a review of development of emotional intelligence through a synthesis of the many contributions that provide it a theoretical and experimental framework, since the origin to recent studies. In particular, there will be examined: 1. the definition of Emotional Intelligence; 2. theoretical models of Emotional Intelligence; 3. the most used scale used for measurement of Emotional Intelligence; 4. applications of Emotional Intelligence with regard to educational and organizational settings. Finally, a short critical discussion will be proposed.

Key words: *emotional intelligence, individual well-being, individual achievement, social relationships, work success.*

*Articolo ricevuto nel febbraio 2015, revisione dell’agosto 2015.*

Le richieste di estratti vanno indirizzate a Daniela Di Santo, Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione, Facoltà di Medicina e Psicologia, Sapienza Università di Roma, via dei Marsi 78, 00161 Roma; e-mail: daniela.disanto@uniroma1.it