

DISPENSA DEL CORSO DI INTELLIGENZA EMOTIVA

di M. Bertola

Revisione di F. Mainardi

1. INTRODUZIONE

Queste dispense nascono con l'intento di accompagnare gli studenti del corso di I.E. nella scoperta e sperimentazione dell'intelligenza emotiva: vorrebbero aiutare a consolidare i concetti chiave e offrire modalità pratiche per allenare e sviluppare le competenze collegate all'intelligenza emotiva. L'intelligenza emotiva infatti, a differenza di altri tipi di intelligenze, è sviluppabile attraverso la pratica intenzionale e l'allenamento. Perciò queste dispense offrono contributi teorici minimi, con l'intento di lasciare spazio alle applicazioni pratiche da parte dei lettori.

2. INIZIANDO DALLA FINE: I RISULTATI ATTESI

Perché dedicarsi all'indagine e allo sviluppo della propria intelligenza emotiva? Sicuramente per vivere meglio, ma anche per raggiungere il successo nella vita professionale. Daniel Goleman, Anne McKee e Richard E. Boyatzis chiariscono il concetto nel libro *Essere Leader*:

I grandi leader sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi. Quando cerchiamo di spiegare il segreto della loro efficacia, parliamo di strategia, lungimiranza, carica ideale. In realtà, però, la grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto più primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni.

Non importa se si tratta di elaborare una strategia o di mobilitare un gruppo di collaboratori: a prescindere dall'intento, il successo di un leader dipende da come egli agisce. Per quanto possa eseguire tutto il resto alla perfezione, se poi fallisce nel compito primario di orientare le emozioni nella giusta direzione, nulla di quanto avrà intrapreso funzionerà come avrebbe dovuto o potuto.

[...]

Sebbene moltissime persone riconoscano che l'atteggiamento di un leader – e il suo modo di interagire con gli stati d'animo altrui – abbia un ruolo importante in qualsiasi organizzazione, spesso le emozioni sono considerate troppo personali e indefinibili perché se ne possa discutere in modo costruttivo. D'altra parte, le ricerche effettuate in questo

campo ci hanno fornito strumenti di grande efficacia per valutare non solo l'impatto, ma anche il modo con cui i leader più carismatici hanno sviluppato vere e proprie strategie per migliorare la gestione delle proprie emozioni e di quelle altrui. La capacità di intuire le potenzialità del fattore emotivo nell'ambiente di lavoro rappresenta la caratteristica distintiva dei grandi leader, ovvero ciò che li differenzia dagli altri non soltanto in termini pratici – come nel conseguimento di risultati più soddisfacenti a livello professionale o nel riuscire a circondarsi e a trattenere intorno a sé i talenti migliori – ma soprattutto per quanto riguarda fondamentali abilità psicologiche, come la capacità di mantenere alto il morale dei propri collaboratori e di favorirne la motivazione e l'impegno.

Questa funzione emotiva del leader può essere considerata fondamentale in ben due accezioni: essa costituisce infatti allo stesso tempo l'essenza originaria e l'elemento più importante della leadership.

[...]

Il leader di qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore e ansia, il risultato sarà un generale disorientamento. Questo ci illumina su un altro aspetto della primal leadership: essa non si limita a garantire ottimi risultati a livello professionale. In un leader la gente cerca anche un contatto che implichi supporto emotivo, in una parola, cerca empatia.

[...]

La chiave che consente alla leadership di operare a vantaggio di tutti risiede naturalmente nelle competenze riconducibili all'intelligenza emotiva, ovvero nel modo in cui il leader gestisce e controlla se stesso e le proprie relazioni interpersonali.

[...]

Un'attenta analisi, condotta su gruppi di lavoro in azione, ha individuato diverse modalità con cui un leader esercita questo ruolo cruciale nel determinare le emozioni condivise. In genere, i leader prendono la parola più spesso e più a lungo degli altri e ciò che dicono è oggetto di maggiore attenzione. Essi sono solitamente i primi a esprimersi su un determinato argomento e, nella maggior parte dei casi, quando gli altri intervengono lo fanno riferendosi alle osservazioni dei leader, piuttosto che a concetti espressi dai colleghi. Il peso particolare attribuito al punto di vista del leader implica che in un certo senso egli rappresenti per il gruppo una fonte di significato in grado di offrire una chiave interpretativa e quindi di suggerire la reazione emotiva appropriata a una determinata situazione.

L'impatto di un leader a livello emozionale, d'altra parte, va ben al di là della semplice sfera verbale. Nelle situazioni analizzate in questi studi, l'attenzione collettiva era focalizzata sul leader più che su qualunque altro componente del gruppo, anche se egli in quel momento non aveva la parola. Quando qualcuno rivolgeva una domanda a nome del gruppo, il suo sguardo era comunque al leader per percepirne la reazione. In effetti, i membri di un gruppo considerano generalmente la risposta emotiva del leader come il riscontro più valido sul quale modellare la propria (specialmente in situazioni ambigue,

quando diverse persone reagiscono in modo differente). In un certo senso il leader fissa lo standard emotivo del gruppo.

I leader elargiscono o negano lodi, criticano in modo costruttivo o devastante, offrono il proprio sostegno o chiudono gli occhi di fronte alle esigenze altrui. Possono rappresentare una guida illuminata dando chiari obiettivi al lavoro di ciascuno, e promuovendo la flessibilità in modo da lasciare i propri collaboratori liberi di decidere autonomamente come svolgere al meglio il proprio compito. Tutto ciò contribuisce a determinare l'impatto emotivo fondamentale di un leader.

3. LA CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

Daniel Goleman suddivide l'intelligenza emotiva in quattro aree: consapevolezza di sé, gestione di sé, consapevolezza sociale, gestione dei rapporti interpersonali. La crescita della leadership aziendale procede di pari passo con lo sviluppo di tutte le aree (v. anche l'Appendice: le competenze della leadership secondo Daniel Goleman).

a. ESSERE PRESENTI A SE STESSI

L'uomo possiede dentro di sé molte pelli, che ricoprono le profondità del suo cuore. Egli conosce molte cose, ma non conosce se stesso. Trenta o quaranta pelli, spesse e dure come quelle di un bue o di un orso, ricoprono l'anima. Andate nel vostro mondo interiore, e lì, imparate a conoscere voi stessi.

(Meister Eckhart)

È spesso tragico constatare quanto sfacciatamente un uomo rovini la sua vita e quella degli altri, eppure quanto sia totalmente incapace di vedere che l'intera tragedia ha origine dentro di lui, e che lui stesso continua ad alimentarla e perpetuarla. Non coscientemente, naturalmente, perché coscientemente è impegnato a lamentarsi del perfido mondo, che nel frattempo recede da lui sempre di più. È un fattore inconscio quello che gli fa tessere la tela illusoria che vela il suo mondo.

(C.G. Jung)

Una delle peggiori trappole della nostra vita è l'abitudine di non vivere il momento presente, non andare in profondità nei nostri pensieri, nelle nostre emozioni e sensazioni, perdendo la coscienza di sé. Il nostro pensiero oscilla continuamente tra il passato e il futuro, vagando tra rimpianti e nostalgie di quello che fu e attese e fantasticherie di quello che sarà, ma tra questo "prima" che non c'è più e questo "dopo" che non ha corpo, si perde ciò che esiste e che è sotto i nostri occhi nel momento presente.

Solo sviluppando la presenza a se stessi è possibile diradare la matassa dei pensieri distraenti e mitigare lo stato di continuo, incessante, rimuginare.

Gli effetti della consapevolezza di sé nella quotidianità lavorativa si riscontrano in una maggior capacità di concentrazione, nella più acuta attenzione alle conseguenze dei propri atti e quindi in una accresciuta responsabilità verso gli altri e verso se stessi.

L'Oriente conosce una moltitudine di pratiche meditative per sviluppare la consapevolezza dei propri stati emotivi e cognitivi; interessanti sono i dati riportati da Denise Denniston e Peter McWilliams (1975) relativamente agli effetti positivi della meditazione, sperimentati da coloro che la praticano quotidianamente: aumento della capacità di apprendimento, aumento di ordine nel pensiero, aumento della produttività per i praticanti impegnati in contesti professionali, aumento nella soddisfazione nel lavoro, migliori rapporti con i propri colleghi e con i propri capi.

Esercizio: piccola riflessione sulla presenza mentale. Le risposte alle seguenti domande possono indurre il lettore ad una riflessione sul suo grado di presenza a se stesso.

- Sono capace di ricordarmi esattamente cosa ho fatto il martedì pomeriggio di settimana scorsa, anche senza ricorrere all'ausilio dell'agenda?
- Mi capita di archiviare qualcosa e di non ricordare poi dove l'ho messa?
- Mi capita di stupirmi quando qualcuno mi rivela gli effetti dei miei comportamenti sugli altri?
- Capita che qualcuno si avvili per le mie parole, senza che io intendessi ferirlo deliberatamente?
- Mi capita di sentirmi a disagio, o arrabbiato, o intimorito, senza sapere di preciso perché?
- Mi capita di dare appuntamenti e poi dimenticarmene?

b. LE EMOZIONI FONDAMENTALI

Anche se i colori di un cielo o di un paesaggio possono variare all'infinito, è risaputo che ogni tono è una miscela in parti variabili di tre colori fondamentali: rosso, blu e giallo. Si può dire lo stesso del nostro paesaggio emotivo? Esistono emozioni fondamentali la cui associazione, come nel caso dei colori, produce le sottili sfumature del nostro umore? La maggior parte dei ricercatori pensa così, cercando di definire quali siano queste emozioni fondamentali. Charles Darwin considerava fondamentali: gioia, sorpresa, tristezza, paura, disgusto, collera; ma prima di lui, Cartesio enumerava: ammirazione, amore, odio, desiderio, gioia, tristezza. Oggi Paul Ekman propone di estendere la lista a dieci emozioni: divertimento, disprezzo, contentezza, imbarazzo, eccitazione, senso di colpa, orgoglio, soddisfazione, piacere, vergogna, senza peraltro che per ciascuna di esse vigano i medesimi criteri (se esiste, ad esempio, un'espressione facciale universale del disgusto, non altrettanto può dirsi per quanto concerne il disprezzo).

Per meritare la denominazione di "fondamentale o elementare", un'emozione deve dunque rispondere a diversi criteri. Di seguito elenchiamo quelli riportati da François Lelord.

- Capitare all'improvviso: un'emozione è una reazione a un avvenimento o a un pensiero
- Durare poco: uno stato di tristezza prolungata non è più da considerarsi un'emozione, quanto piuttosto un umore o un sentimento
- Distinguersi dalle altre emozioni
- Comparire sin dall'infanzia
- Provocare reazioni fisiologiche precise ben distinte. I moderni strumenti di esplorazione permettono di osservare queste differenze a livello cerebrale: in caso di gioia o di tristezza, per esempio, si attivano aree cerebrali diverse.
- Avere un'espressione facciale universalmente comune a tutti gli esseri umani, ma, come accennato, questo criterio è oggetto di controversie
- Essere scatenata da situazioni universali: ad esempio, rischiare di essere colpiti da un grosso oggetto scatena universalmente la paura
- Essere osservabile nei primati

Esercizio: elencare le emozioni. Quante emozioni conosciamo? Proviamo a scrivere un elenco di emozioni, che sia il più lungo possibile. Per ottenere un risultato soddisfacente si dovrebbe essere in grado di enumerare non meno di 20 emozioni. Un elenco completo dovrebbe superare le 100.

c. APPROFONDIMENTI:

Trattiamo qui alcune delle emozioni, fondamentali e non, che si presentano con maggior frequenza nei contesti lavorativi.

Collera e rabbia

La collera viene definita come un risentimento subitaneo, incontrollato e minaccioso, più o meno durevole e manifesto negli atti e nelle parole. Si distingue dalla rabbia per gli stati che precedono e seguono l'emozione: la collera è generata dal disagio, mentre la rabbia dall'avversione; la collera produce ira (stato aggravato), mentre la rabbia può arrivare a generare odio.

Collera e rabbia si manifestano in presenza di un evento indesiderabile, che può anche essere prodotto intenzionalmente da un soggetto terzo, o di fronte ad un evento contrario al nostro sistema di valori; oppure, in presenza di un evento controllabile mediante la reazione stessa di collera/rabbia.

La rabbia, nello specifico, si sfoga attraverso una reazione di massima forza, cui può seguire un senso di colpa a posteriori.

Uno dei principali “acceleratori” della collera è la critica rivolta non ad un comportamento circoscrivibile, ma alla persona; un’aggravante ulteriore è rappresentata dai casi in cui la critica comporta una minaccia per la relazione tra le parti. “Non si può più andare avanti così”, oppure, “Non si può fare affidamento su di te”, sono espressioni che inducono un alto livello di collera.

Affrontiamo subito la questione di come gestire la collera (che, a rigore, dovrebbe rientrare nella trattazione della seconda area dell’Intelligenza Emotiva: la gestione di sé). È opportuno allenarsi a considerare sempre il punto di vista dell’altro e, per quanto difficile, lasciargli il tempo per argomentare il suo punto di vista. Anche il fattore tempo gioca un ruolo fondamentale: la collera spinge a liberarsi subito di un certo peso, ma spesso il prendersi del tempo di latenza, anziché reagire subito, si rivela il comportamento più saggio. È utile focalizzare la causa della nostra collera: sono forse le vecchie ruggini, i vecchi dissapori? In questo caso occorre imparare a (desiderare di) voltare pagina...

Esercizio: narrazione multipla. Pensa ad un episodio in cui sei andato in collera o ti sei arrabbiato/a: ricostruisci esattamente il tuo punto di vista. Poi, prova a narrare nuovamente l’episodio dal punto di vista della controparte: considera attentamente il suo punto di vista, i suoi pensieri, le sue emozioni, le sue convinzioni, le sue aspettative. Infine, narra nuovamente lo stesso episodio assumendo il punto di vista di un osservatore estraneo ai fatti. Ad ogni spostamento di prospettiva, la storia cambia...

L’Invidia

L’invidia è generalmente considerata un’emozione non nobile e perciò tabù, da tenere nascosta. Va distinta dalla gelosia: si è invidiosi della felicità e dei beni altrui, mentre si è gelosi di un bene – spesso di una persona – che si cerca di conservare.

In ambito lavorativo, l’invidia può manifestarsi nei modi dell’ostilità o, al contrario, portare a comportamenti di tipo depressivo come il mettersi in disparte o l’autoregarsi ai margini di un’attività. Ma l’invidia può anche presentare un risvolto positivo quando si declina come invidia ammirativa o emulativa. È, in questo caso, un modo prossimo all’ammirazione di considerare e dare riconoscimento alle fortune altrui (“è normale che sia stato promosso, ha lavorato sodo...”), che può stimolare all’emulazione.

Non è facile ammettere di essere invidiosi; l’invidia ammirativa è tuttavia benefica ed indice di maturità e mentalità dell’abbondanza. D’altro canto, l’unico modo per gestire l’invidia ostile o depressiva risiede proprio nell’essere coscienti di star provando questa emozione e nel cercare di esprimerla positivamente, anziché mettere in atto meccanismi distruttivi (ad esempio parlare male con l’intento di ledere la reputazione dell’invidiato: quest’ultimo caso finisce per rivelarsi lesivo per chi emette la comunicazione). È utile, ancora, riflettere sui propri pensieri di inferiorità, o di pretesa superiorità (ci sembra ingiusto che l’altra persona sia stata premiata? Abbiamo forse una convinzione di superiorità così alta da farci stare male?), mettendoli a fuoco per

stemperarli; anche il relativizzare i vantaggi dell'altro può essere una buona tattica per stemperare la propria invidia.

La paura

La paura è l'emozione del pericolo: ha un forte impatto psicologico e si traduce immediatamente in reazioni fisiologiche facilmente riconoscibili: il cuore e la respirazione accelerano, i muscoli si contraggono, le mani si raffreddano, il viso impallidisce mentre una maggiore irrigazione sanguigna affluisce alle gambe. La paura prepara all'azione fisica e genera una delle seguenti strategie, note come "tre effe": flee (fuggire), fight (combattere), freeze (immobilizzarsi).

Sul luogo di lavoro, la paura è spesso inconscia: è ciò che spinge le persone a non fare, a non comunicare correttamente e a ritenere presso di sé importanti dati con l'idea, quasi sempre inconfessata, che condividere determinate informazioni comporti una perdita di potere. Tutto ciò rappresenta una delle principali fonti di mancato sviluppo delle organizzazioni. Ha paura il capo, di condividere tutto il suo sapere; ha paura il dirigente, quando deve parlare in pubblico per una presentazione; ha paura la segretaria, perché pensa di fare domande stupide; ha paura il collega, di chiedere una certa informazione al proprio parigrado... La paura immobilizza: solo nel breve/medio termine fa lavorare bene e in fretta, mentre sul lungo periodo erode le capacità di performare.

Nel senso comune il contrario della paura è il coraggio (una qualità, non un'emozione). Il termine "coraggio" porta in sé la radice della parola latina *cor*, "cuore", ovvero la sede metaforica di emozioni e sentimenti, nonché il simbolo della coscienza individuale: dunque coraggioso non è chi ignora l'emozione della paura, ma chi sa integrarla come una normale componente della propria singolarità. Questa accettazione della paura costituisce la necessaria premessa allo sforzo di gestirla.

Esercizio: gestire la paura. Scrivi una tua paura, poi rispondi a queste domande:

- Realisticamente qual è la cosa peggiore che mi può succedere se affronto la mia paura?
- La migliore?
- Qual è invece la più probabile?
- Come posso affrontare lo scenario più probabile?
- Di che risorse e strumenti ho bisogno?
- Quali vantaggi mi porterà scegliere di affrontare la mia paura?

La tristezza

La tristezza è l'emozione della perdita. La misura della tristezza è proporzionale all'importanza che si attribuisce alla cosa persa. Si può perdere un oggetto, una persona, una posizione o uno status; si possono perdere, altresì, determinati valori, ad esempio in seguito ad una delusione (si pensi agli ambiti della religione e della politica). Si possono

perdere anche determinati scopi, laddove i risultati tardino a manifestarsi o non vengano raggiunti: la perdita perciò può produrre anche l'abbandono dei tentativi di correzione di una situazione (*"ho provato e riprovato, ma non c'è niente da fare"*) o addirittura l'apatia (*"adesso basta, è tutto inutile"*).

La tristezza produce molta difficoltà nell'attività di routine, perché toglie energia, inaridisce la capacità di pianificazione e di progettazione, inibisce le capacità di problem-solving e lo slancio proattivo. E tuttavia, la tristezza serve: aiuta ad evitare il ripetersi delle situazioni che la provocano, porta a riflettere sui propri errori e può momentaneamente proteggere dall'aggressività altrui. Questa emozione evita, quindi, ulteriori perdite e può indurre alla revisione di alcuni rapporti interpersonali; può essere un'opportunità di riflessione su se stessi a riflettere su se stessi e, in tal caso, può favorire una miglior conoscenza di sé e la conseguente scelta di obiettivi professionali adeguati.

Certamente un clima sereno, dove la persona possa manifestare le proprie emozioni senza essere giudicata, aiuta a superare più rapidamente lo stato di tristezza; ma va rimarcato che potrebbe essere utile, al contrario, il controllo della manifestazione esteriore, per non consentire alla tristezza di escluderci dall'ambito sociale: la tristezza porta infatti all'isolamento e occorre, per evitarlo, apprendere a sostare nelle situazioni o nei contesti anche quando si vorrebbe andare via.

Una nota va dedicata alla differenza tra tristezza e depressione. La prima si può identificare, innanzitutto, attraverso il criterio temporale, durando poco ed essendo una condizione transitoria; la depressione invece costituisce una condizione durevole di disagio psicologico, trasversale agli eventi (in uno stato di depressione si è poco sensibili agli eventi gradevoli e si sviluppa una visione durevolmente negativa). La tristezza ha ripercussioni fisiche moderate e passeggera, mentre la depressione genera disturbi persistenti, specie nel sonno e nell'appetito.

Esercizio: manifestare gioia. Risulta naturale, quasi per tutti, dedicare maggior attenzione a ciò che non va bene o che non funziona, piuttosto che concentrarsi sul positivo: si tende a dare per scontato ciò che funziona (è considerato normale che il rapporto tra madre e figlio funzioni; è normale che il rapporto professionale tra capo e collaboratore funzioni: anomalo appare il contrario), senza perciò rallegrarsene praticamente mai. Per un giorno, viviamo un contesto abituale in modo diverso: dichiariamo apertamente il piacere di vedere una persona o la gradevolezza della sua presenza, con espressioni come *"ma che piacere vederti!"*, *"che bello averti qui"*. Probabilmente noteremo una reazione stralunata nel nostro interlocutore, il quale non si aspetta che veicoliamo così espressamente la gioia: ciò deve farci riflettere sul fatto che troppo spesso diamo per scontate le cose migliori... Questo esercizio può riservare sorprese senza fine.

La vergogna

La vergogna è un profondo e amaro turbamento interiore che ci assale quando ci rendiamo conto di aver agito o parlato in modo riprovevole; si tratta di un'emozione particolare, in quanto si manifesta con reazioni fisiologiche molto difficilmente controllabili (il rossore del volto a seguito della vasodilatazione dei capillari, infatti, è una reazione universale), il cui esito è che ci si vergogna di vergognarsi.

Si prova vergogna anzitutto quando si percepisce una mancanza di conformità rispetto ad una norma: possiamo quindi dire che la vergogna sia la più "sociale" delle emozioni. Essa si verifica in presenza di un problema di identità negata, talvolta anche quando si tratta di un dettaglio. Spesso, nelle organizzazioni, rappresenta una delle leve motivazionali in funzione del raggiungimento di un certo risultato: laddove questo dovesse mancare, la conseguenza negativa sarebbe appunto una mancanza che potrebbe generare vergogna.

Anche la dimensione dello status (e della competizione che ne deriva) gioca un ruolo fondamentale nell'insorgenza della vergogna: lo stato di disoccupato, ad esempio, è una delle sensazioni più difficili da accettare (tanto che, se questo stato è prolungato, rischia di trasformare l'emozione della vergogna, associata alla tristezza, in depressione).

La vergogna si distingue dall'imbarazzo: mentre la vergogna si accompagna al desiderio di sfuggire la situazione, l'imbarazzo induce a riparare la gaffe.

Anche tra vergogna e senso di colpa si danno differenze importanti. La prima si traduce in un effetto corporeo immediato ed evidente, mentre nel senso di colpa la componente maggiore è quella cognitiva; inoltre se la vergogna è incentrata sull'inferiorità percepita, il senso di colpa è legato al danno causato a terzi. La vergogna è strettamente legata alla presenza di osservatori esterni, mentre il senso di colpa no. La vergogna riguarda una temporanea visione negativa dell'intero sé, mentre il senso di colpa ha più a che vedere con la visione negativa del proprio comportamento. Infine, se la vergogna crea il desiderio di sparire, di fuggire o di aggredire, il senso di colpa genera il bisogno di riparare al torto creato, rispetto al quale ci si sente pienamente responsabili.

Anche la vergogna ha un'utilità: rende gli altri più indulgenti e aiuta ad aderire meglio agli standard sociali (essere vestiti in una spiaggia di nudisti crea vergogna, anche se altrove sarebbe l'esatto opposto).

La più efficace delle strategie anti-vergogna, è confidarla. È anche importante riflettere sull'insieme delle convinzioni personali: le norme del gruppo nel quale si è inseriti sono realmente restrittive o sono i nostri standard ad essere eccessivi? È davvero importante appartenere a questo gruppo? La posizione degli altri è effettivamente irraggiungibile per noi, o stiamo sovrastimando?

Anche reagire agli umiliatori seriali, ribattendo a tono di fronte ai tentativi di creare un rapporto di superiorità nei nostri confronti, è cosa sacrosanta.

Esercizio: diario emotivo.

- Nella mia quotidianità quali sono le emozioni che provo di più?
- In quale ambiente e con chi mi capita di provarle più spesso?
- Come esprimo queste emozioni?
- Di solito gli altri si accorgono di quello che provo? Come reagiscono?
- Queste emozioni determinano dei comportamenti? Quali?
- Queste emozioni generano dei pensieri su di me e sugli altri? Quali?
- Quali pensieri diversi potrei fare, in modo da provare emozioni diverse che mi facciano stare meglio con me stesso e con gli altri?

Esercizio: il meglio di sé. Ripensa ad un momento della tua vita in cui hai dato il meglio di te, in cui hai affrontato con successo una sfida e raggiunto un risultato importante. Può essere un momento speciale o anche un episodio quotidiano, la cosa importante è che abbia generato emozioni positive e ti abbia fatto sentire bene con te stesso/a. Poi rispondi a queste domande:

- Che cosa hai fatto che ha prodotto la buona riuscita?
- Cosa hai pensato? Quali pensieri avevi rispetto alla situazione e rispetto a te stesso/a?
- Cerca di ricostruire la situazione nei minimi dettagli, fino ad avvertire le emozioni di allora: che emozioni sono? Elencale dettagliatamente, distinguendo e nominando ciascuna di esse.

4. GESTIONE DI SÉ

COME GLI STATI D'ANIMO INFLUENZANO I RISULTATI

Le emozioni possono essere molto intense e a volte possono costituire un fattore di disturbo sul piano professionale. In genere un episodio emozionale lascia uno stato d'animo persistente, ma gli stati d'animo, tendendo a essere meno intensi e più durevoli, per lo più non interferiscono con ciò che stiamo facendo.

Nonostante le emozioni e gli stati d'animo possano sembrare concetti insignificanti dal punto di vista aziendale, hanno tuttavia conseguenze concrete sull'effettivo svolgimento del lavoro. Una leggera ansia da parte del leader può segnalare la presenza di dettagli che richiedono maggiore attenzione e riflessione. Un'improvvisa ondata di collera può attirare l'attenzione di un leader su un problema urgente, riorientando le sue energie nella ricerca di una soluzione. Uno stato di ansia moderata, come quella generata da una scadenza imminente, può catalizzare l'attenzione; tuttavia una condizione di disagio prolungato può danneggiare i rapporti fra il leader e i collaboratori, arrivando a intralciare le prestazioni professionali, giacché diminuisce la capacità di elaborare

informazioni e di reagire in modo efficace. Uno stato d'animo ottimista, d'altro canto, stimola spesso le competenze essenziali per lo svolgimento di un buon lavoro.

Sia gli stati d'animo positivi sia quelli negativi tendono a perpetuarsi, in parte perché distorcono ricordi e percezioni: quando ci sentiamo ottimisti, percepiamo il lato positivo in ogni situazione e rammentiamo gli aspetti piacevoli a essa collegati; quando invece il nostro stato d'animo è negativo, non possiamo fare a meno di considerare il rovescio della medaglia. Al di là di questa distorsione percettiva, la quantità di ormoni secreti da una persona in condizioni di forte stress (il rilascio di cortisolo provoca a cascata una serie di compensazioni nell'organismo) impiega ore per essere riassorbita dall'organismo. Ecco perché un rapporto sgradevole con il capo può rendere una persona prigioniera di uno stato di profondo disagio, in cui mente e corpo non trovano pace.

Il “sequestro emozionale”

Le emozioni negative – specialmente la costante irritazione, l'ansia o il senso di inutilità in mancanza di occupazioni – costituiscono un potente fattore di disturbo a livello professionale, poiché sequestrano l'attenzione distogliendola dal lavoro. Uno studio sugli stati d'animo e il loro potenziale di diffusione condotto a Yale ha mostrato, per esempio, che la presentazione di alcuni gruppi incaricati di decidere, a livello esecutivo, come assegnare nel modo migliore le gratifiche annuali era notevolmente favorita da stati d'animo positivi, mentre risultava compromessa da un'atmosfera di negatività. Significativamente, i membri di questo gruppo non erano consapevoli dell'influenza esercitata dalle proprie condizioni emotive sulle decisioni. In un'altra ricerca realizzata in una catena alberghiera internazionale è emerso che tra tutte le possibili interazioni, quella che più di ogni altra faceva sprofondare i dipendenti nel malumore era il colloquio con un membro della direzione: nove volte su dieci, l'interazione con un manager provocava sentimenti negativi come frustrazione, delusione, rabbia, tristezza, disgusto o amarezza. Questi scambi con i manager rappresentavano una fonte di disagio maggiore del rapporto con i clienti, della pressione del lavoro, della politica aziendale o di eventuali problemi personali. Beninteso, con ciò non vogliamo negare che l'arte della leadership emozionale implichi la capacità di esercitare la pressione imposta dalle reali esigenze di lavoro; è però essenziale tener presente che spingendo se l'ansia e le preoccupazioni erodono le capacità intellettuali se spinte oltre un livello moderato. L'angoscia, addirittura, non solo compromette le abilità mentali, ma rende le persone meno intelligenti dal punto di vista emozionale: un individuo angosciato può avere delle difficoltà nell'interpretare esattamente le emozioni altrui.

Stando a recenti risultati sulla soddisfazione professionale, emerge un'altra considerazione: le emozioni provate nell'ambiente di lavoro riflettono in modo estremamente diretto l'autentica qualità della vita lavorativa. Il tempo (espresso in percentuale) durante il quale i lavoratori nutrono uno stato d'animo positivo risulta essere uno dei principali fattori predittivi della loro soddisfazione e quindi, nel caso dei dipendenti, rappresenta un buon indice della probabilità che essi decidano o meno di

dimettersi. In questo senso, i leader che diffondono stati d'animo negativi rappresentano un handicap per l'azienda, mentre coloro che suscitano sentimenti positivi possono determinarne il successo.

APPENDICE: LE COMPETENZE DELLA LEADERSHIP SECONDO DANIEL GOLEMAN

1) CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

CONSAPEVOLEZZA DEL PROPRIO STATO EMOTIVO

I leader che hanno un alto grado di tale consapevolezza sono sintonizzati sui propri segnali interiori e capiscono l'impatto che essi esercitano sulla persona e sulle loro prestazioni professionali. Questi leader operano in sintonia con i propri valori guida ed essendo capaci di formarsi una visione d'insieme delle situazioni complesse, riescono spesso a intuire quale sia la condotta migliore. Costoro sanno essere spontanei e schietti: sono in grado di parlare apertamente delle proprie emozioni e di esprimere in modo convincente la visione ideale che li ispira

ACCURATA AUTOVALUTAZIONE

I leader con un alto grado di consapevolezza di sé in genere riconoscono i propri limiti e i propri punti di forza e sanno essere autoironici. Dimostrano talento nel capire in che cosa debbano migliorarsi e accettano di buon grado le critiche costruttive e i feedback. Essendo capaci di una corretta autovalutazione, questi leader sanno quando chiedere aiuto e su cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza utili alla leadership

FIDUCIA IN SE STESSI

Disponendo di una valutazione accurata delle proprie abilità, i leader riescono ad avvalersi dei propri punti di forza. I leader che hanno fiducia in se stessi riescono a trovare stimolanti i compiti difficili. Spesso questi leader hanno una presenza e una sicurezza che consente loro di emergere nel gruppo.

2) GESTIONE DI SÉ

GESTIONE DELLE PROPRIE EMOZIONI

I leader dotati di autocontrollo riescono a capire come dominare le emozioni e gli impulsi fonte di turbamento e sanno persino incanalarli verso fini costruttivi. Ciò che distingue un leader dotato di autocontrollo è la capacità di restare calmo e lucido in situazioni di stress elevato o nel corso di una crisi, oppure quella di non piegarsi neanche di fronte alle prove più dure

TRASPARENZA

I leader che si comportano in modo trasparente sono quelli che vivono secondo i propri valori. La trasparenza – un'autentica apertura agli altri a proposito di sentimenti, convinzioni e azioni – consente l'integrità. Questi leader ammettono apertamente errori o mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici da parte di altri, invece di fingere di non vederli.

ADATTABILITÀ

I leader adattabili riescono a districarsi fra diverse esigenze senza perdere concentrazione ed energia e si sentono a proprio agio nelle inevitabili ambiguità della vita organizzativa. Questi leader sanno essere flessibili di fronte a nuove sfide, si adeguano alla fluidità dei cambiamenti con agilità e colgono rapidamente informazioni e realtà nuove.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

I leader con questa competenza hanno standard personali elevati che li spronano costantemente a cercare il miglioramento delle prestazioni, sia per se stessi che per i loro collaboratori e subordinati. Sono pragmatici, fissano obiettivi ragionevoli ma stimolanti; inoltre, poiché sono capaci di valutare il rischio, hanno obiettivi che pur essendo notevoli, saranno raggiungibili. La capacità di affermarsi è contraddistinta dal continuo apprendimento – e insegnamento – di modalità per operare meglio.

INIZIATIVA

I leader che hanno la percezione della propria efficacia – consapevoli di possedere ciò che occorre per controllare il proprio destino – eccellono nell’iniziativa. Invece di rimanere in attesa, colgono l’opportunità, oppure le creano. I leader di questo tipo non esitano a schivare le lungaggini burocratiche, e talvolta a piegare le regole, se ciò può servire a creare migliori possibilità per il futuro

OTTIMISMO

Un leader ottimista sa assorbire i colpi interpretando la sconfitta più come un’opportunità che come una minaccia. Questo leader guarda agli altri positivamente e si aspetta il meglio da loro. La sua prospettiva è quella del “bicchiere mezzo pieno” e grazie a essa egli ritiene che il futuro porti cambiamenti positivi.

3) CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

EMPATIA

I leader dotati di empatia sono in grado di sintonizzarsi su un’ampia gamma di segnali emotivi, il che consente loro di captare le emozioni, tacite ma percepibili, di un singolo o di un gruppo. Questi leader ascoltano attentamente e riescono a cogliere la prospettiva degli altri. L’empatia rende il leader capace di andare d’accordo con persone di formazione e cultura diverse

CONSAPEVOLEZZA DELL’ORGANIZZAZIONE

Un leader con una buona consapevolezza sociale può essere dotato di acume politico ed è in grado di identificare essenziali reti sociali come pure di leggere fondamentali rapporti di potere. Questi leader riescono a comprendere le forze politiche operanti nell’organizzazione, come pure i valori guida e le norme implicite.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

I leader dotati di questa competenza promuovono nell’organizzazione un clima emotivo nel quale le persona a diretto contatto con la clientela sapranno mantenere l’equilibrio delle relazioni. Questi leader

tengono attentamente sotto controllo il livello di soddisfazione della clientela assicurandosi che riceva ciò che le occorre e, se necessario, si rendano disponibili.

4) GESTIONE DEI RAPPORTI INTERPERSONALI

LEADERSHIP ISPIRATRICE

I leader capaci di ispirare gli altri creano risonanza e scuotono le persone mostrando loro una visione ideale avvincente o una missione condivisa in modo tale da stimolare a seguirlo. Egli trasmette il senso di uno scopo comune, che trascende le mansioni quotidiane e rende entusiasmante il lavoro.

INFLUENZA

Gli indicatori di questa competenza vanno dalla capacità di suscitare l'interesse di un particolare ascoltatore, al sapere sia come costruire risorse interne attraverso le persone chiave sia come creare una rete di sostegno alle proprie iniziative. I leader abili nell'influenzare gli altri sanno essere stimolanti e persuasivi quando si rivolgono al gruppo.

SVILUPPO DELLE POTENZIALITÀ ALTRUI

I leader che hanno attitudine a coltivare le potenzialità altrui mostrano un autentico interesse per coloro di cui si occupano, comprendendone gli obiettivi, i punti di forza e i punti deboli. Questi leader sanno dare feedback costruttivi e puntuali e sono mentori o maestri naturali.

AGENTE DI CAMBIAMENTO

I leader che riescono a essere agenti di cambiamento sono in grado di riconoscere la necessità di cambiare, mettendo in discussione lo status quo e promuovendo il nuovo ordine. Sanno difendere con forza il cambiamento anche di fronte agli oppositori, perorandone la causa in modo convincente. Riescono anche a trovare modalità pratiche per superare le barriere al cambiamento.

GESTIONE DEI CONFLITTI

I leader che sanno gestire i conflitti trovano il modo di far parlare tutte le parti interessate, sanno capire le loro differenti prospettive, e riescono infine a trovare un ideale comune che tutti siano disposti a sottoscrivere. Costoro fanno affiorare il conflitto, riconoscono i sentimenti e i punti di vista di tutti e poi reindirizzano l'energia verso un ideale comune.

LAVORO DI GRUPPO E COLLABORAZIONE

I leader che sanno fare gioco di squadra generano un'atmosfera cameratesca e sono essi stessi modelli di rispetto, sostegno e collaborazione. Inducono gli altri a impegnarsi con entusiasmo nell'iniziativa collettiva e sanno costruire lo spirito e l'identità del gruppo. Dedicano tempo a plasmare e cementare relazioni profonde, al di là degli obblighi dettati dal lavoro.