



## Introduzione

### Perché questo corso

Chiunque si trovi in posizione di leadership ormai deve possedere competenze di intelligenza emotiva, è diventata una necessità. Bisogna solo svilupparla, ed è qui che cominciano i problemi.

Nel momento in cui ti addentri nella cosa, gran parte del materiale che ti trovi davanti ha un taglio teorico, focalizzato su psicologia e ricerca. Di per sé nulla di grave, ma se l'obiettivo è vedere risultati pratici e tangibili allora teoria e ricerca da sole serviranno a ben poco.

Con questo corso voglio offrirti un'alternativa, una guida pratica – sempre basata su scienza e ricerca – che ti aiuti a sviluppare e consolidare competenze di intelligenza emotiva e ad applicarle. Nello specifico voglio fornirti:

1. un'introduzione sul perché dovresti investire in questa competenza, e quali risultati puoi attenderti.
2. una struttura su cui basare il tuo processo di apprendimento.
3. strumenti, tecniche ed esercizi da applicare man mano.

### Perché sviluppare l'intelligenza emotiva?

#### Risultati per te

Sviluppare l'intelligenza emotiva va ben oltre l'idea di base dell'empatia: ci sono risultati chiari e misurabili connessi alla tua capacità di influenzare il tuo stato emotivo e quello di chi ti sta intorno.

Per esempio:

1. maggiore capacità di leggere e comprendere il tuo contesto quotidiano
2. maggiore rapidità nell'acquisire nuove competenze
3. maggior sostegno da parte del team<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fredrickson, B. (2004)



4. percezione della tua performance come migliore da parte di altri.<sup>2</sup>

È tutto tangibile e reale, ed è tutto basato sulla tua capacità di riconoscere, controllare ed influenzare il tuo stato d'animo.

Più mantieni uno stato d'animo positivo e provi emozioni come la gratitudine, meno il tuo cervello è sotto sforzo. Minore lo sforzo cui è sottoposto, più risorse libererà per pensare, sviluppare idee, costruire ipotesi e valutare scenari possibili.<sup>3</sup>

Inoltre, più riuscirai a mantenere uno d'animo del genere, più relazioni riuscirai a costruire, e più competenze nuove riuscirai ad acquisire.<sup>4</sup>

In sostanza avrai più risorse cui attingere e grazie a esse riuscirai anche a consolidare una rete di relazioni più solide e durature – cose che in un'ottica lavorativa andranno anche a incidere sia sulle tue prestazioni che su quelle del tuo team.

Studi poi dimostrano che non solo la tua performance risulterà essere migliore grazie a un livello più alto di intelligenza emotiva, ma anche che verrà percepita come tale da un osservatore esterno.<sup>5</sup>

## **Risultati per il tuo team**

Più aumenta la tua capacità di utilizzare competenze di intelligenza emotiva, più vedrai aumentare le prestazioni del team che dirigi: lo vedrai più motivato, indipendente e resiliente. Insieme, tu e i tuoi avrete prestazioni di livello superiore, sarete più efficienti e lavorerete in un clima più salutare e più basato sulla fiducia.<sup>6</sup>

A onor del vero effetti del genere avverranno solo nel medio periodo. Prima dovrai dimostrare a chi ti sta intorno quanto le tue capacità di comunicazione siano aumentate e quanto tu sia in grado di interagire anche a un livello più profondo. Soltanto arrivato a quel punto il tuo team si accorgerà anche di quanto più sicuro si senta a lavorare con te, sbloccando tutti gli effetti di cui sopra.

In pratica arrivato a questo punto il tuo team si sentirà più suo agio con te e con la tua leadership, e sarà disposto a investire di più in quello che fa, a essere proattivo e a reagire più rapidamente.

---

<sup>2</sup> Sadri, G. et al. (2011)

<sup>3</sup> Fredrickson, B. (2004)

<sup>4</sup> Fredrickson, B. (2004)

<sup>5</sup> Sadri, G. et al. (2011)

<sup>6</sup> Fredrickson, B. (2004), Dutton, J. et al. (2014)



## Perché l'intelligenza emotiva è importante in un'organizzazione?

L'intelligenza emotiva ci aiuta a capire gli altri e a comunicare meglio. Aiuta i team e i leader a rimanere uniti e resilienti, anche sotto pressione o in condizioni di incertezza.

Quando sei in difficoltà, apprezzi che qualcuno se ne accorga, che ti offra una mano o semplicemente che ti ascolti. Gliene sarai grato e lo apprezzerai di più, perché sai che quella è una persona su cui puoi contare.<sup>7</sup> In più vorrai ricambiare perché ti sembrerà giusto essere altrettanto solidale e premuroso nei suoi confronti.

Una dinamica tipica se vuoi, ma che funziona sia a livello personale che a livello professionale. Chi lavora all'interno di un team con dinamiche di questo tipo si sostiene a vicenda, si ascolta e si motiva reciprocamente.

## Perché l'intelligenza emotiva nella leadership?

L'intelligenza emotiva migliora la capacità di un leader di ispirare, motivare e guidare le prestazioni del team intero. Costruisce resilienza, rispetto e fiducia, il che a sua volta riduce il rischio di stress e burnout.<sup>8</sup>

Da leader devi gestire sia task che persone e quando ti trovi a gestire delle persone ne devi necessariamente gestire anche le emozioni. Che tu poi voglia tenerle in considerazione o meno è una scelta tua, ma che tu lo faccia o meno, il peso che queste hanno nelle relazioni non cambierà. Per esempio, se c'è qualcuno nel team che si trova a dover gestire una situazione problematica o un conflitto e che non sa gestirsi a livello emotivo, vedrai chiaramente quanto la situazione va ad influire: sulla persona, sulla performance e sullo spirito del team intero.

Guardando la cosa in un'ottica allargata, ci sono almeno tre motivi per cui da leader dovresti investire nello sviluppo di questa competenza:

1. **Primo:** un ambiente con bassa intelligenza emotiva non è un ambiente sano in cui lavorare. Da leader condividi anche la responsabilità per la salute di chi lavora con te, ed è tuo dovere garantir loro un ambiente lavorativo sicuro e sano.
2. **Secondo:** a livello personale dovresti preoccuparti del benessere del tuo team. Se così non fosse, se non ti interessa minimamente come stia chi ti lavora vicino ma pensi solo al risultato, magari c'è un problema più grande di cui ti devi occupare.
3. **Terzo:** prestazioni e stato d'animo sono legati a doppio filo. Il pessimo umore di uno dei tuoi inciderà non solo sulla sua performance, ma anche sullo stato d'animo e sulle prestazioni del resto del team.

---

<sup>7</sup> Stephens, J. et al. (2011)

<sup>8</sup> Zak, P. (2017)



In altre parole, l'intelligenza emotiva non è soltanto un optional per un leader – un qualcosa di puramente estetico – ma è una competenza con risvolti strategici chiari e misurabili, e legati alle prestazioni del team intero.

## Che cos'è l'intelligenza emotiva?

L'intelligenza emotiva è la capacità di controllare e gestire le nostre emozioni e di influenzare positivamente sia il nostro stato d'animo, sia quello delle persone intorno a noi.

La maggior parte della nostra vita è inconscia a livello emotivo.<sup>9</sup> Spesso ci troviamo ad assumere un punto di vista più ottimista o pessimista sulla base di quello che proviamo, e sulla base di quel punto di vista poi decidiamo come comportarci. Per esempio, se sei particolarmente stressato sarai anche più nervoso e non avrai molta voglia di stare insieme ad altri a divertirti o scherzare.

Qualunque sia l'emozione coinvolta, la nostra reazione di default è sempre la stessa: lasciamo che l'emozione "accada" e le permettiamo di dettare il nostro comportamento – per eliminarne l'effetto poi lasciamo che il tempo faccia il suo corso. Ad esempio, se sei come me quando hai una brutta giornata tendi a etichettarla come tale e conti sul fatto che il giorno dopo andrà meglio.

Questo è l'approccio passivo di cui parlo, e quando dico che le emozioni spesso influenzano la nostra vita senza controllo intendo esattamente questo.

Da leader però un approccio passivo di questo tipo è un problema.

Se non hai gli strumenti per gestire e influenzare le tue emozioni e lasci loro campo libero nel gestire come ti comporti, il tuo team se ne accorgerà in tempo zero. Non vorranno interagire con te, comunicare, o starti vicino – esattamente l'opposto dell'ambiente sano e sicuro che dovresti garantire.

Se ti è mai capitato che a causa di un avvenimento specifico o dopo una brutta interazione con qualcuno (ad esempio un conflitto) ti sia sentito prosciugato da ogni energia, ti sia ritrovato, volente o nolente, a pensare sempre e solo a quell'avvenimento specifico e ti sia accorto di non riuscire a concentrarti su nient'altro, sai esattamente cosa intendo. Quelle sono le conseguenze di un approccio passivo o inconscio a livello emotivo.

Con un approccio di questo tipo, le conseguenze del tuo stato d'animo si riflettono anche su chi ti sta intorno – per questo è necessario adottare un approccio cosciente e attivo. Adottarlo però non vuol dire impuntarsi su strumenti logici o razionali (le emozioni non reagiscono a strumenti del genere). Ci vuole uno skill set completamente diverso.

---

<sup>9</sup> Goleman, D. (1995)



È qui che entra in gioco l'intelligenza emotiva. Essere emotivamente intelligenti significa avere gli strumenti per assumere questo ruolo più attivo: gli strumenti necessari per influenzare il tuo stato d'animo e il tuo punto di vista, e per farli volgere al meglio sia per te che per gli altri.

Intelligenza emotiva significa quindi non lasciare che le tue emozioni controllino le tue scelte e i tuoi comportamenti, ma sapere come provocare un cambiamento positivo nel tuo stato d'animo, reindirizzando attenzione ed energia dove vuoi.

A un livello più avanzato, intelligenza emotiva significa anche essere in grado di farlo per gli altri, influenzarli, aiutarli a reagire e permettere loro di concentrarsi su ciò che conta.

## **L'intelligenza emotiva è una competenza?**

Sì. L'intelligenza emotiva non è un talento con cui si nasce ma è una competenza, e come tale si può imparare e consolidare nel tempo.

Non si nasce più o meno intelligenti emotivamente di altri. Si impara a esserlo man mano che si va avanti. Se poi è vero che alcuni imparano più velocemente non significa che non arriverai mai al loro livello. L'intelligenza emotiva è qualcosa che è stato studiato per decenni: sappiamo che fattori la compongono e sappiamo come svilupparla, proprio come per qualsiasi altra competenza.

Pensa a come si impara uno strumento. Non nasci capace di suonare il pianoforte. Per imparare prima studi la teoria, poi fai le scale e pezzi facili, poi arrivi a suonare pezzi più avanzati e così via. Più vai avanti, più migliori; se non ti eserciti regredisci.

## **Come si impara?**

Per diventare più competenti a livello emotivo bisogna investire del tempo e avere delle linee guida che ti permettano di investirlo bene. Investirlo bene vuol dire affrontare correttamente i vari step per sviluppare tutte e quattro le aree dell'intelligenza emotiva ed avere modo di esercitarsi in pratica.

Vedremo nel prossimo modulo quali sono queste quattro aree ma ti anticipo un punto importante, cioè che queste aree sono interdipendenti. Migliori sono le tue competenze nelle prime aree, più facile ti sarà addentrarti in quelle più complesse – per cui per quanto sia allettante la prospettiva di saltare in toto le aree di base e andare direttamente ad affrontare discorsi più avanzati ti consiglio di non farlo: avrai bisogno di tutte e quattro per vedere un impatto reale sia sul tuo essere leader, sia sul modo di lavorare e stare insieme di tutto il tuo team.