

Una domanda di partenza

Che ruolo hanno le
emozioni nel lavoro di
un manager?

Per cominciare:
una possibile classificazione delle emozioni

- **PIACEVOLI**

- **Gioia** (percezione del presente e ricordo del passato)
- **Speranza** (apertura gioiosa al futuro)

- **SPIACEVOLI**

- **Tristezza** (per la perdita di qualcosa nel passato)
- **Rabbia** (per una minaccia nel presente)
- **Paura** (per un qualcosa che può accadere nel futuro)

equilibrio

tensione

orgoglio

delusione

noia

stanchezza

allegria

Le emozioni sono come i colori.
Esistono colori primari ma poi
esistono infinite sfumature

apatia

solitudine

eccitazione

fiducia

vulnerabilità

collera

Un approccio alle emozioni

- Sono tutte sane e utili, fanno parte dell'esperienza umana
 - **La rabbia** ci dà forza per affrontare le contrarietà
 - **La paura** ci segnala i pericoli
 - **La tristezza** ci dà la possibilità di superare i fallimenti
 - **La speranza** ci apre al futuro in modo costruttivo
 - **La gioia** ci consente di apprezzare quello che siamo e che siamo stati

E nelle aziende?

Alcuni luoghi comuni

- *Le emozioni devono essere tenute fuori dal lavoro*
- *Dobbiamo viverle fino in fondo se no perdiamo in spontaneità*
- *Sono cose per persone “deboli”*
- *Un conto sono le emozioni un conto i risultati e le responsabilità*
- *E’ meglio agire con la testa che con la pancia*
- *Alcune emozioni sono buone, altre cattive*
- *Meglio non considerarle se no le relazioni si complicano*
- *L’istinto è sempre prezioso*
-

Le cose stanno proprio così?

La realtà va in un'altra direzione...

- Riunioni frequenti
- Ritmi di lavoro intensi
- Alternanza di successi e insuccessi
- Valutazione continua del nostro lavoro
- Collaboratori e Capi “difficili”
- Relazioni molto gratificanti
- Legami da creare
- Autonomia da conquistarci
- Decisioni da prendere
- Motivazione che sale e scende
- Conflitti da gestire
- Aspirazioni da gestire
- Cambiamenti da affrontare
- Persone differenti da noi a cui rapportarci

Come tenere fuori le emozioni da tutto questo?

Come non dotarci di strumenti e risorse per gestire e utilizzare le nostre emozioni?

Basta guardare una qualsiasi scheda di valutazione del potenziale manageriale

Ecco alcune competenze che vengono spesso considerate:

- Gestione dello stress
- Flessibilità al cambiamento
- Saper motivare
- Generare fiducia
- Tensione al miglioramento
- Rispettare le regole

Sono competenze spesso collegate ai vissuti emotivi di una persona

Un utile punto di partenza

- I comportamenti e, quindi, le prestazioni delle persone spesso **dipendono anche dalle emozioni** (e anche dai pensieri) che caratterizzano quelle persone in un dato momento
- Per questo motivo i manager, dovendo orientare i comportamenti e le prestazioni dei propri interlocutori (Capi e Collaboratori), debbono essere **competenti nella gestione delle emozioni**

Due importanti campi d'azione per i manager/1

Le proprie emozioni

- La gioia per un obiettivo raggiunto
- L'entusiasmo per un nuovo incarico
- La paura per una riunione importante
- La collera per un problema che si ripete costantemente
- La tristezza per la perdita di un collaboratore valido
- Il senso di impotenza per alcune politiche aziendali non condivise

Quali capacità sviluppare?

- Riconoscere le proprie emozioni del momento
- Conoscere le proprie inclinazioni emotive
- Tollerare l'intensità e la durata delle emozioni spiacevoli
- Attivare un pensiero sulle proprie emozioni e saperle utilizzare

Due importanti campi d'azione per i manager/2

Le emozioni degli altri

- La rabbia di un cliente
- La delusione di un collaboratore per una decisione sgradita
- La speranza di un collaboratore per una promozione possibile
- La noia dei partecipanti ad una riunione
- La paura di un collega inesperto
- L'apatia di un collaboratore demotivato
- L'indifferenza di un Capo

Quali competenze sviluppare?

- Comprendere le emozioni degli altri
- Tenerne conto per personalizzare il nostro stile comunicativo
- Condividere le emozioni per creare legami e intesa

In tutte e due i campi...

L'obiettivo è:

gestire le emozioni per evitare di esserne gestiti



Un'emozione è come una potente molla, se mi metto a comprimerla mi tolgo forza per fare altro e poi quando “lascio” esplose con ancora maggior forza

Un esempio. Di fronte alla paura, tre possibili situazioni:

- Non avere paura: **irrealistica**
- Avere paura e non pensare: **paralizzante**
- Avere paura e pensare: **autentica e potente**

Un esempio/1

Marco è un collaboratore di Giorgia. Da tempo Giorgia cerca di sviluppare lo spirito critico e la capacità di iniziativa di Marco. Ieri Marco ha presentato a Giorgia una proposta per ridefinire il piano di lavoro di settembre

Quali
atteggiamenti
emotivi può
assumere
Giorgia?



Un esempio/2

Tanti possibili atteggiamenti emotivi

- Non prendere in considerazione la proposta
Marco si sente rifiutato e non considerato
- Prenderla in considerazione e limitarsi a comunicare l'accettazione o il rifiuto
Marco si sente poco importante
- Prenderla in considerazione e entrare nel merito delle parti accettabili e quelle no
Marco si sente considerato e importante
- Prenderla in considerazione, entrare nel merito e aggiungere: *“Marco, sono proprio contenta di questa tua proposta, aldilà di quello che potremo applicare fin da subito, mi piace questo modo di lavorare insieme...”*
Marco si sente considerato, importante, apprezzato e stimolato

Un altro esempio/1

Fabio è a capo di un'unità di business che vende apparecchiature elettriche. L'Amministratore delegato gli ha appena comunicato con disappunto e freddezza che nello scorso semestre non ha raggiunto, anche se per poco, i risultati di margine preventivati. Fabio sa però che i suoi collaboratori hanno lavorato al meglio per tutto il semestre, in un contesto di mercato difficile, e che il risultato negativo è anche figlio di alcune disfunzioni aziendali non di sua competenza

Quali emozioni
può provare
Fabio?



Un altro esempio/2

- **Tristezza** per il mancato raggiungimento dell'obiettivo
- **Gioia** per l'impegno e la dedizione dimostrata dai suoi collaboratori
- **Delusione** per le modalità con cui l'Amministratore Delegato gli ha comunicato i risultati ottenuti
- **Rabbia** per l'influenza negativa di alcune disfunzioni aziendali attribuibili al Direttore della Logistica e da lui da tempo segnalate
- **Rassegnazione** per il perdurare di una situazione di mercato difficile
- **Speranza e fiducia** per il risultato del semestre successivo

Come agirà Fabio con l'Amministratore Delegato? Con il Direttore della Logistica? E con i suoi collaboratori? Come si predisporrà ad affrontare il semestre successivo? Fabio ha a disposizione una gamma di comportamenti molto ampia e diversificata

I comportamenti che Fabio deciderà di adottare dipenderanno da come
sarà in grado di gestire le sue emozioni

Alcuni principi per il manager che lavora con le emozioni

- **Essere consapevoli** delle proprie emozioni e conoscere quelle degli altri aiuta a risolvere problemi e ad affrontare le difficoltà relazionali
- **Ogni avvenimento** è associato ad uno o più stati emotivi
- **Ogni persona** è più incline a certi tipi di emozioni e li vive in modo specifico e singolare
- **La competenza emotiva** è una dote che può essere anche coltivata

Le emozioni sono preziose alleate per analizzare le situazioni che viviamo e orientare i nostri comportamenti

Un percorso per sviluppare competenza emotiva

Di fronte alle emozioni:

- Esserne consapevoli
- Accoglierle
- Proteggersi dalle conseguenze negative
- Usarle come una risorsa