

PRIMA
RISTAMPA

Angela Gallo

COMPETENZE E SENTIMENTI

Ascoltare i sentimenti per far crescere le competenze

ESTE
libri



a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

Competenze
e sentimenti

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Prima edizione 2015

Prima ristampa 2020

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-12-4

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Angela Gallo

Competenze e sentimenti

Ascoltare i sentimenti per far crescere le competenze

ESTE
libri

INDICE

PREMESSA	11
PREFAZIONE	13
INTRODUZIONE	17
Le competenze al lavoro	17
I sentimenti	20
Il rapporto tra emozioni e sentimenti	22
Una mappa di competenze e di sentimenti	24
PROLOGO	31
I numeri	31
La lettera	34
Invito a cena: incontrarsi	35
Capitolo 1. SUSANNA	37
I primi passi	37
A Susanna	38
La competenza: disponibilità ai rapporti interpersonali	39
Un tool di allenamento	44
Il sentimento produttivo: l'amicizia	46
Il sentimento distruttivo: l'invidia	50
Capitolo 2. LUISA	57
A Luisa	57
La competenza: decisione	58
Un tool di allenamento	63

Il sentimento produttivo: il coraggio	65
Il sentimento distruttivo: la paura	68
Capitolo 3. CLAUDIA	71
A Claudia	71
La competenza: comunicazione	71
Un tool di allenamento	81
Il sentimento produttivo: la generosità	83
Il sentimento distruttivo: l'avidità	87
Capitolo 4. NICOLETTA	93
A Nicoletta	93
La competenza: orientamento al cliente	93
Un tool di allenamento	102
Il sentimento produttivo: l'empatia	104
Il sentimento distruttivo: l'indifferenza	107
Capitolo 5. LUCILLA	113
Una scelta: famiglia o carriera?	113
A Lucilla	114
La competenza: leadership	115
Un tool di allenamento	120
Il sentimento produttivo: la saggezza	124
Il sentimento distruttivo: la superbia	127
Capitolo 6. MARINA	131
Job enlargement	131
A Marina	132
La competenza: propensione al nuovo	132
Un tool di allenamento	140
Il sentimento produttivo: l'intuito	145
Il sentimento distruttivo: la vergogna	150
Capitolo 7. IGINA E PATRIZIA	155
A Igina e Patrizia	155
La competenza: organizzazione	156

Un tool di allenamento	162
Il sentimento produttivo: la diligenza	167
Il sentimento distruttivo: l'accidia	170
 Capitolo 8. DANIELA E PAOLA	175
L'importanza di avere un sogno professionale nel cassetto	175
A Daniela e Paola	180
La competenza: iniziativa	181
Un tool di allenamento	187
Il sentimento produttivo: la fiducia	189
Il sentimento distruttivo: la diffidenza	193
 Capitolo 9. SABINA	199
A Sabina	199
La competenza: apprendimento	200
Un tool di allenamento	209
Il sentimento produttivo: l'entusiasmo	211
Il sentimento distruttivo: la delusione	216
 Capitolo 10. ESTER	221
La meta	221
A Ester	225
La competenza: gestione dei conflitti	226
Un tool di allenamento	233
Il sentimento produttivo: il perdono	236
Il sentimento distruttivo: il rancore	242
 Capitolo 11. GETI	249
A Geti	249
La competenza: fiducia in sé	250
Un tool di allenamento	256
Il sentimento produttivo: l'ottimismo	258
Il sentimento distruttivo: il pessimismo	263
 Capitolo 12. MICHELA	267
A Michela	267

La competenza: tenacia	268
Un tool di allenamento	273
Il sentimento produttivo: la pazienza	276
Il sentimento distruttivo: la rinuncia	280
 PER FINIRE	 287
Ad Alessandra	287
Da Michela	287
Dalle colleghe	288
Da Angela	291
 APPENDICE 1	 293
 APPENDICE 2	 295

Ad Alessandra Croci

*E tu
chissà dove sei
anima fragile
e mi ascoltavi immobile
ma senza ridere.
E ora tu
chissà dove sei
avrà trovato amore
o come me,
cerchi soltanto d'avventure
perché non vuoi più piangere...
E la vita continua
anche senza di noi
che siamo lontani ormai
da tutte quelle situazioni che ci univano
da tutte quelle piccole emozioni che bastavano
da tutte quelle situazioni che non tornano mai!
Perché col tempo cambia tutto lo sai
e cambiamo anche noi.*

Anima fragile

Vasco Rossi

PREMESSA

Questo libro racconta una storia professionale, forse identica a tante altre e non per questo meno speciale.

La vita professionale è un tesoro, ricco di doni preziosi da condividere con i colleghi incontrati negli anni e con coloro che, per curiosità o per interesse, leggeranno questo libro.

Il filo conduttore è il racconto di un manager. Il suo nome è Alessandra. Molti anni fa, Alessandra ha incontrato Angela per realizzare un progetto. Tempo dopo, un giorno particolare, si sono riviste per bere un caffè e fumare una sigaretta. Da quell'incontro è nata l'idea di raccontare frammenti di storie professionali.

Alessandra ne è la protagonista principale e in queste pagine racconta la sua storia e l'incontro con alcune colleghe diventate, con il trascorrere del tempo, amiche. Ognuna di esse ha contribuito ad aggiungere monete di ricchezza alla sua vita professionale.

Angela, che si occupa da sempre di competenze e con il suo lavoro fornisce un contributo ai diversi professionisti attraverso la metodologia di misura dell'assessment e supporto nei percorsi di *skill development*, ha assunto l'impegno di approfondire le capacità, collegandole ad alcuni sentimenti.

A ciascuna donna è stata assegnata, tra le innumerevoli che compongono il patrimonio manageriale, una capacità maggiormente caratterizzante l'anima professionale.

Ma le capacità non sono solo comportamenti razionali, nascono e si evolvono su un substrato di emozioni e sentimenti. Da qui la necessità di gettare uno sguardo alla parte emozionale. Anche in questo caso era doverosa una scelta e dal mare profondo dei sentimenti, tra gli innumerevoli, ne sono stati pescati solo alcuni. Tra i criteri di scelta è stato privilegiato il legame, dal punto di vista di chi scrive, con le capacità presentate. Legame che, poiché presente nelle colleghe di questo viaggio, ha forse fatto sì che l'incontro con Alessandra sia diventato nel tempo speciale.

I sentimenti sono stati inseriti in due grandi aggregati: produttivi e distruttivi. I primi costituiscono linfa evolutiva vitale per la specifica capacità abbinata. Ma nel mondo delle relazioni organizzative, così come nella vita, accanto ai sentimenti positivi, che ci fanno stare bene, ci sono quelli negativi, che spesso, anche se ignorati, ostacolano il raggiungimento dei risultati individuali e di business. Questa è la tesi sostenuta nel libro: le capacità sono requisiti indispensabili per il raggiungimento dei risultati e sono frutto della passione dei sentimenti positivi, che sostengono e guidano come un faro. Talvolta, però, il sentimento distruttivo può prendere il sopravvento sulle competenze e allora i risultati si allontanano.

Una premessa doverosa. Ci scusino le diverse amiche presenti nel libro se, nel capitolo che le riguarda, appaiono anche i sentimenti negativi: nessun riferimento è ascrivibile a loro. I sentimenti positivi sono stati individuati perché favorevoli all'espressione della capacità e quelli distruttivi in quanto ciò che impedisce l'efficacia delle competenze. La convinzione è che i sentimenti negativi siano quelli che ci fanno più male nel lavoro di tutti i giorni e che, spesso, conosciamo poco o facciamo di tutto per ignorare.

PREFAZIONE

Questo libro nasce dall'incontro di due persone, Alessandra e Angela. Due donne con un percorso professionale differente ma animato da un unico comune denominatore: la passione per le persone e le organizzazioni.

Una vita intera dedicata a studiare le dinamiche organizzative, Alessandra per garantirne lo sviluppo come responsabile del personale di una banca e Angela, a capo di una società che supporta i processi di crescita delle persone. Angela parte da un presupposto: nelle aziende ci sono persone che esprimono capacità, e queste capacità poggiano su una piattaforma emotiva, sui sentimenti. Rischioso non tenerne conto, perché è attraverso i sentimenti che ci relazioniamo con gli altri. Anche in azienda. E se dai sentimenti positivi traiamo quella linfa vitale che ci consente di esprimere il meglio, pericoloso è ignorare i sentimenti negativi, che ci sono, e inevitabilmente ostacolano il nostro percorso.

Da qui l'idea. Nella sua lunga carriera Alessandra si relaziona con tante donne, ne individua alcune attribuendo loro una specifica competenza. Ad Angela il compito di descrivere le competenze associando a ognuna una coppia di sentimenti, uno positivo e uno negativo. Dove vuole arrivare? Alessandra, con l'aiuto di Angela, vuole accompagnarci in un viaggio che ci aiuta a leggere l'organizzazione attraverso i sentimenti che la pervadono. Pensare che le competenze possano funzionare prestando attenzione solo alla loro componente razionale o scrivendole nelle schede di *performance appraisal* è la più grande falsità di tutti i processi di apprendimento, leggiamo nell'introduzione. Perché i sentimenti ci aiutano a comprendere alcuni comportamenti organizzativi ci consentono di 'mettere a fuoco' meglio alcune dinamiche. I sentimenti, dunque, come 'lenti' attraverso le quali guardare alla realtà in modo differente. Come la bimba del racconto *Un paio di occhiali* di Anna Maria Ortese, che indossa gli occhiali e vede una realtà 'a più strati', così i sentimenti positivi e negativi hanno il potere di portare alla luce positività o addirittura avere il sopravvento sulle competenze. Come le

lenti degli occhiali ci consegnano una diversa prospettiva della realtà, così il sentimento ci costringe a fare i conti con la forza del suo potere di incidere sui comportamenti. I problemi organizzativi possono essere analizzati da diversi punti di vista e la sfida è riuscire a mettere a fuoco questa pluralità di prospettive. E qui entra in gioco la metafora. La realtà vissuta attraverso le emozioni generate da due opposti dialettici è una realtà interpretata attraverso la metafora; e la metafora ci offre strumenti per capire e interpretare i comportamenti organizzativi. Analizzare la medesima situazione da punti di vista differenti amplifica la capacità di comprensione dei fenomeni. La metafora rappresenta la chiave per aprirci a un mondo meno scontato, meno immediato, inaccessibile senza la volontà di indossare la giusta lente. Il sentimento agli occhi di Alessandra incarna quella metafora che, se interpretata nel modo corretto, ci aiuta a leggere la complessità delle nostre organizzazioni. Guardare, osservare, non basta più. Oltre a saper interpretare quel che accade – competenza questa che chiunque guidi un'organizzazione dovrebbe possedere –, i leader devono imparare a costruire schemi interpretativi che aiutano a influenzare gli eventi. E il sentimento, associato alla capacità, serve a formare il carisma che è alla base della leadership, aiuta a costruire schemi e ad attribuire vie di senso. Questa l'idea di Alessandra. Un'idea potente, che trova nell'energia di Angela un altrettanto potente catalizzatore.

Alessandra individua un gruppo di donne con le quali ha condiviso un percorso professionale. Ogni donna incarna una competenza che Alessandra mette in luce con una modalità descrittiva potente: il racconto autobiografico. Alessandra narra di incontri, sguardi, sensazioni positive che nascono fin dai primi approcci. Le donne sanno essere molto percettive, sono bravissime nell'intuire le potenzialità delle persone, riescono a cogliere da un dettaglio un lato umano profondissimo e che può avere un forte impatto sulla vita aziendale. Un saluto, uno sguardo, un gesto apparentemente insignificante trovano un loro senso profondo se riletti dal punto di vista delle dinamiche organizzative. Un intreccio tra l'essere e il saper fare che compone un mosaico di competenze dalle quali la stessa Alessandra si è nutrita nel suo lungo percorso professionale. Un percorso che, per una donna, è ancora oggi più complicato. E le sue espressioni non fanno ricorso a toni timidi per sottolinearlo.

Le lettere che ci lascia, e che costituiscono l'incipit di ogni capitolo, valorizzano dunque una competenza, che viene associata a sentimenti positivi e distruttivi. Ma Alessandra, per realizzare questo progetto, ha un nemico: il tempo. Quando le storie sono state individuate, quando il percorso è tracciato, Alessandra sa che la sua malattia non le permetterà di vedere il

progetto compiutamente realizzato. Angela le fa conoscere i miei scritti, sa che da tempo scrivo di lavoro femminile e mi vuole incontrare. Consapevole di non poter concludere il lavoro che ha progettato, vuole essere certa che Angela e io ci prenderemo cura delle sue colleghe e delle loro storie. Colpisce l'ansia, tipica di noi donne, di non lasciar le cose a metà e il senso di responsabilità verso le testimonianze che si rivelano essere lo scheletro portante della narrazione.

Questo è un libro tutto femminile, Alessandra sceglie di raccogliere solo storie di donne. Perché con loro ha condiviso la difficoltà di ricoprire più ruoli. Entra giovanissima in banca, spinta anche dalla madre che le prospetta i vantaggi di un lavoro sicuro, con orari strutturati, che favoriscono la conciliazione. Nonostante ciò il suo matrimonio finirà e nelle storie di queste quindici donne emerge di tanto in tanto il tema della rinuncia con il quale le donne, ancora oggi, devono fare i conti. Il tema affiora portato alla luce da una donna che si capisce essere venuta a patti con il proprio passato ma decisa a non voler abbassare la guardia. “Non possiamo scegliere la cornice del nostro destino, ma possiamo scegliere come starci dentro” era solita dire. E avere consapevolezza delle nostre competenze e saper gestire le emozioni positive così come quelle negative, che inevitabilmente si generano in azienda, ci può aiutare a vivere meglio la dimensione organizzativa e a esprimere le nostre capacità con maggiore convinzione ed efficacia. Le capacità che abbiamo portano con sé dei doni e il libro, se lo si legge con la disponibilità a guardarsi allo specchio con un minimo di coscienza critica, ci aiuta, se occorre, a riscoprirli.

Incontro Alessandra in un piovoso pomeriggio di ottobre. Il suo aspetto è provato dalla malattia, la sua mente no. Il motore di questa macchina è lei, noi dobbiamo responsabilmente lavorare per portare a termine un progetto che non potrà veder compiuto nella forma ma di cui ha indirizzato e plasmato i contenuti. Minuta, quasi inghiottita dall'angolo del divano, si accende una sigaretta, sprezzante verso un veleno che le ha già fatto tutto il male possibile. Parliamo del lavoro che resta da fare, delle testimonianze da raccogliere dalle donne che hanno condiviso la vita professionale con lei, del materiale da sistematizzare. Angela ed io la rassicuriamo: porteremo a compimento il progetto. Alessandra se ne andrà qualche settimana dopo, sapendo che non saremmo venute meno alla responsabilità di cui ci aveva investito: Angela avrebbe portato a termine il lavoro e io avrei fatto il possibile per valorizzarlo.

Chiara Lupi

Direttore editoriale ESTE



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

