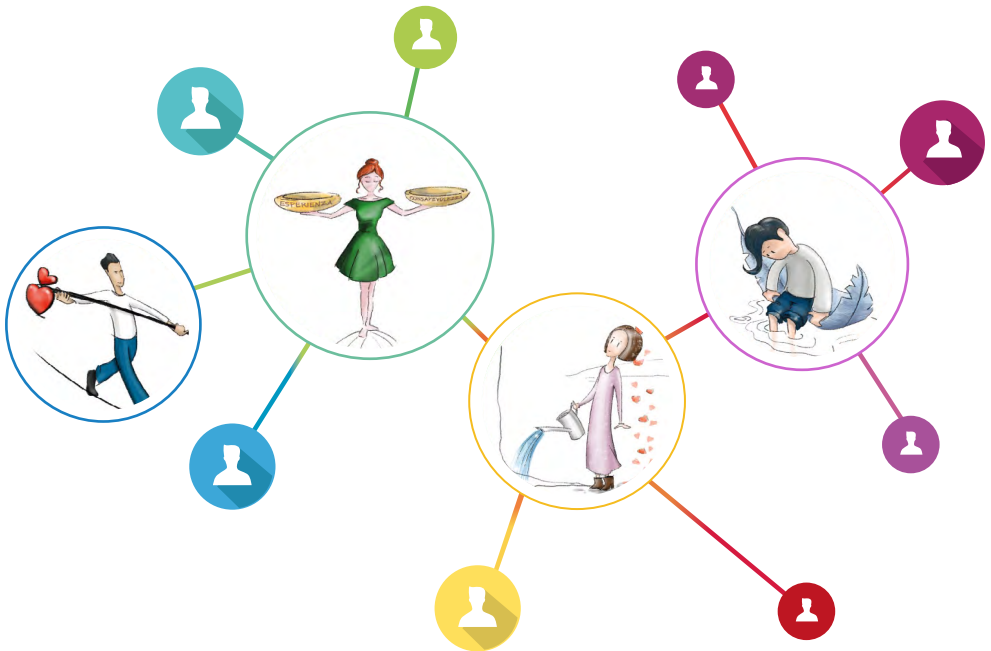


Angela Gallo

# COMPETENZE E SENTIMENTI IN AZIONE

Emotional Agility



The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large white circle is positioned in the center-right of the image, containing text.

a seguire

# **UN ESTRATTO**

dal libro

COMPETENZE E SENTIMENTI

IN AZIONE

Emotiona Agility

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2021 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via Cagliero 23 – 20125 Milano

[www.este.it](http://www.este.it) – [segreteria@este.it](mailto:segreteria@este.it)

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-50-6

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 in azione**

*Emotional Agility*

**ESTE**  

---

**libri**



## INDICE

PREFAZIONE .....	13
<i>di Chiara Lupi</i>	
INTRODUZIONE.....	17
PARTE PRIMA	
<b>Emozioni e sentimenti</b> .....	27
PARTE SECONDA	
<b>I sentimenti distruttivi</b> .....	33
<b>Accidia</b> .....	35
<b>Avidità</b> .....	41
<b>Delusione</b> .....	49
<b>Diffidenza</b> .....	57
<b>Indifferenza</b> .....	65
<b>Invidia</b> .....	73
<b>Paura</b> .....	81
<b>Pessimismo</b> .....	87
<b>Rancore</b> .....	93
<b>Rinuncia</b> .....	101
<b>Superbia</b> .....	109
<b>Vergogna</b> .....	115

## PARTE TERZA

<b>I sentimenti produttivi</b> .....	125
<b>Amicizia</b> .....	127
<b>Coraggio</b> .....	133
<b>Diligenza</b> .....	137
<b>Empatia</b> .....	143
<b>Entusiasmo</b> .....	149
<b>Fiducia</b> .....	155
<b>Generosità</b> .....	161
<b>Intuito</b> .....	167
<b>Ottimismo</b> .....	175
<b>Pazienza</b> .....	183
<b>Perdono</b> .....	189
<b>Saggezza</b> .....	199

## PARTE QUARTA

<b>Le capacità</b> .....	207
<b>Problem solving</b> .....	211
<b>Intelligenza sociale</b> .....	217
<b>Comunicazione efficace</b> .....	223
<b>Team working</b> .....	229
<b>Comprensione e gestione dei bisogni</b> .....	235
<b>Negoziare relazionale</b> .....	239
<b>Gestione dei team</b> .....	245
<b>People management</b> .....	251
<b>Leadership</b> .....	257
<b>Programmazione</b> .....	263
<b>Organizzazione</b> .....	269



<b>Controllo</b> .....	275
<b>Decisione</b> .....	281
<b>Orientamento ai risultati</b> .....	287
<b>Iniziativa</b> .....	293
<b>Emotional control</b> .....	299
<b>Gestione dei conflitti relazionali</b> .....	307
<b>Gestione del cambiamento</b> .....	313
<b>Pensiero innovativo</b> .....	319
<b>Pensiero anticipatorio</b> .....	325
<b>AUTRICE</b> .....	333



*Grazie a Marta Petri per i suoi disegni  
che comunicano le sfumature emotive dei sentimenti  
e a Raffaella Nicolosi per la passione con la quale allena  
i manager a comprendere il valore dei sentimenti positivi  
in azione e a riconoscere e arginare quelli distruttivi*



*Siamo qui, pieni di guai  
A nascondere quello che sei dentro quello che hai  
Ma com'è, ma cos'è, ma dov'è?  
Siamo qui, soli e delusi  
A confondere quello che sei dentro quello che usi  
Ma com'è, ma cos'è?  
Puoi rispondermi, puoi rispondermi  
O vuoi nasconderti? O vuoi proteggerti?  
E quando non lo sai neanche perché lo fai  
Ti basta piangere oppure ridere  
E quando non si può, quando ti dico no  
Ti vuoi nascondere, ti vuoi proteggere  
Siamo qui, poveri eroi  
A difendere quello che poi non dipende da noi  
Ma lo sai, ma lo sai  
Puoi rispondermi, puoi rispondermi  
O ti preoccupi? O vuoi nasconderti?  
E quando non lo sai neanche perché lo fai  
Ti basta ridere oppure piangere  
E quando non si può, quando ti dico no  
Ti vuoi nascondere, ti vuoi proteggere  
Non rispondermi, no, non rispondermi  
Puoi proteggerti, puoi nasconderti*

Siamo qui  
Vasco Rossi



## PREFAZIONE

Sono passati sei anni dalla pubblicazione del libro *Competenze e sentimenti*, un best seller che ha visto la prima ristampa nel 2020. Pochi mesi dopo l'umanità si è scontrata con la pandemia e si è rivelato urgentissimo mettere in pratica tutti gli aforismi sulla crisi: la più gettonata è sempre stata l'etimologia della cultura orientale, dove la parola "crisi" è composta da due caratteri che indicano rispettivamente "pericolo" e "opportunità". Se rimaniamo nel nostro continente, *krisis* in greco antico significa "scelta, decisione".

Per quanto affascinanti possano apparire le analisi etimologiche, tutti abbiamo dovuto fare i conti con una evidenza: la pandemia ci ha rinchiusi nelle nostre case, ma le mura all'interno delle quali siamo stati costretti non ci hanno nascosto, al contrario hanno rivelato tratti della nostra intimità che, probabilmente, non eravamo pronti a condividere. Le piattaforme che ci hanno permesso di continuare a incontrare i nostri colleghi hanno portato alla luce la nostra esistenza al di fuori del lavoro. "Siamo qui, pieni di guai, a nascondere quello che sei dentro quello che hai", canta Vasco Rossi. La mia riflessione parte da qui: tutti abbiamo condiviso una crisi, tutti siamo pieni di guai, ma oggi non possiamo più nasconderci. Ecco che nell'analizzare la parola "crisi" credo sia meglio fare riferimento all'etimologia greca, perché se vogliamo guardare costruttivamente al futuro dobbiamo fare scelte e saper prendere decisioni, anche scomode, perché riguardano noi stessi e i lavori introspettivi sono emotivamente faticosi. Come abbiamo sperimentato, la pandemia ci ha costretto a uscire dalla comfort zone della nostra scrivania, oggi molti di noi non ne hanno più nemmeno una e devono riconfigurare non solo il modo di lavorare, ma soprattutto il modo di relazionarsi con gli altri.

“Siamo qui, poveri eroi a difendere quello che poi non dipende da noi”, canta sempre Vasco. Siamo qui, dobbiamo difendere ciò che siamo e ciò che abbiamo costruito, ma per farlo dobbiamo metterci in gioco. Partendo dall’analizzare, ognuno di noi, con onestà, come ci rapportiamo di fronte ai sentimenti, che Angela Gallo categorizza in distruttivi e produttivi. Un esercizio che può provocare disagio, ma se nutriamo il sentimento dell’invidia faremo più fatica a lavorare in team, se ci vergogniamo faremo più fatica a condividere i nostri punti deboli e, soprattutto, a dichiarare di non essere semplicemente in grado di portare a termine un compito.

La pandemia ci ha costretto a portare alla luce aspetti di noi che non avremmo voluto mettere troppo in evidenza e anche questo si è concretizzato, di fatto, in un apprendimento. Le nostre capacità riflettono una complessa dimensione di sentimenti, distruttivi e produttivi, che potenziano o inibiscono il nostro saper fare. Perciò analizzarli è un gioco serio, perché da questo dipende la nostra evoluzione, professionale e personale.

Questo lavoro, una costruttiva evoluzione degli scritti precedenti, poggia su una rimarchevole cultura filosofica e letteraria estesa alla contemporaneità. L’autrice ci mette di fronte al fatto che la modalità con la quale esprimiamo la nostra dimensione professionale non può prescindere dall’analizzare l’impatto che i sentimenti che proviamo hanno sui nostri comportamenti al lavoro. Se non siamo soddisfatti del modo in cui facciamo i capi, valutiamo quanto siamo disponibili a fidarci degli altri, come veniamo a patti con la paura e quanto ci lasciamo sabotare dal pessimismo. Analizzando nel profondo il nostro modo di agire potremmo scoprire che essere più pazienti potrebbe agevolare cambiamenti che richiedono tempo, abbandonarci all’entusiasmo potrebbe aprirci con meno remore al nuovo e considerare il perdono spingerebbe di più a sperimentare, senza rimanere bloccati dal timore delle conseguenze degli errori.

L’essere umano è meravigliosamente complesso, ed è tempo di scoprire le carte e valorizzare questa complessità. Partendo da un presupposto fondamentale: la pandemia ci ha insegnato che non possiamo barare.



Far sparire una carta potrebbe costarci caro. Per questo, all'elenco dei sentimenti produttivi aggiungo una qualità indispensabile a un percorso evolutivo che abbiamo l'occasione di intraprendere, come esseri umani e come professionisti: la trasparenza. Giocare a carte scoperte significa che se abbiamo paura dobbiamo avere il coraggio di condividere questo sentimento, se abbiamo alimentato invidia o rancore dobbiamo dirci davanti allo specchio che non saremo dei buoni compagni di viaggio per chi sta nel nostro team.

“Ti vuoi nascondere, ti vuoi proteggere”, dice Vasco. Ma nascondendoti non ti proteggi, non fai altro che far crescere i sentimenti distruttivi dentro di te fino a quando non sarà troppo tardi. Un buon capo sa perdonare, scusare le colpe, ma qui non si tratta di agire per un capo, si tratta di far crescere noi stessi e la nostra comunità. E la nostra comunità non ha bisogno di giocatori d'azzardo, ma di persone autentiche, che non giocano con la speranza di trovare il jolly, che in questo mazzo di carte non c'è.

La sfida oggi è comprendersi a fondo cercando di far sì che i sentimenti potenzino in modo costruttivo il nostro modo di essere. Tenendo conto che, come sottolinea l'autrice, i sentimenti sono contagiosi e possono allargare la loro sfera di influenza concorrendo a compromettere, nel bene o nel male, l'ecosistema all'interno del quale siamo immersi.

Il libro costituisce un efficace aiuto per ritrovare se stessi, rapportarsi con gli altri e integrarsi nella società di oggi. Ma ci aiuta soprattutto a dare un significato alle nostre reazioni, anche tenendo conto di connessioni relazionali con emozioni e sentimenti che concorrono a determinare i comportamenti. In sostanza, una guida che ci consente di dare il meglio di noi. Potenziare il nostro modo di sentire è anche un modo per restare umani. E dimostrare la nostra umanità in un'epoca dove le macchine sembrano prendere il sopravvento è una responsabilità alla quale non ci possiamo sottrarre.

*Chiara Lupi*

DIRETTRICE EDITORIALE DI ESTE



## INTRODUZIONE

A distanza di un po' di anni dalla pubblicazione di *Competenze e sentimenti* ho sentito la necessità di fornire una diversa sistemazione dei contenuti del precedente libro per fornirgli la veste dell'agile manuale di consultazione. La necessità è nata dalle richieste di molti manager che ho incontrato in questi anni e dal confronto con i partecipanti alle diverse edizioni del percorso *Il mestiere di Capo*.

Già sul finire del 2020, insieme alla collega Raffaella Nicolosi, abbiamo dato vita a una specifica formula formativa intitolata *Emotional Agility*, dedicata alla scoperta e all'approfondimento dei sentimenti positivi e negativi presenti nella realtà lavorativa e la loro influenza evolutiva o distruttiva sulle competenze professionali. Il 2021 ha visto diverse edizioni del percorso e svariate iniziative di webinar che ci hanno permesso di mettere sempre più a punto la formula di apprendimento.

Grazie al contributo della bravissima Marta Petri, ciascun sentimento presente nel libro è diventato una *emotional card*, andando a costituire, insieme alle *ability card*, un vero e proprio mazzo di carte.

Lo scopo delle *card* è quello di creare un sintetico promemoria per fornire un nome agli aspetti emotivi e approfondire alcune delle capacità che ciascuno di noi mette in campo nel quotidiano esercizio della propria professionalità.

Appena ultimate le *card*, il passaggio a ipotizzarne un uso di ulteriore stimolo è stato quasi immediato, dando vita a un simpatico *Emotional Game* da utilizzare individualmente, ma soprattutto in team, per riflettere in tema di relazione tra competenze e sentimenti.

Questo libro ripercorre molti dei contenuti del precedente *Competenze e sentimenti*, riprendendo la tesi della relazione imprescindibile

tra emozioni e competenze. Lo scopo di questa nuova sistematizzazione è quella di proseguire con riflessioni e spunti gestionali per la nostra vita professionale, sempre più convinti che le emozioni influenzino le nostre prestazioni lavorative.

Il libro si presenta come un agile manuale ripercorrendo 12 sentimenti distruttivi, 12 sentimenti produttivi e 20 competenze comportamentali.

La prima parte, *Emozioni e sentimenti*, recupera la differenza tra emozioni e sentimenti propria del precedente testo. Sottolineare le differenze può essere utile per renderci conto che i sentimenti sono il risultato del nostro apprendimento e l'ambiente gioca un ruolo decisivo: può far evolvere quelli produttivi che promuovono benessere e crescita professionale, può alimentare la benzina distruttiva dei sentimenti negativi lasciando dietro di loro la cenere di insoddisfazioni e di insuccessi.

La seconda parte riporta i 12 sentimenti distruttivi trattati nel precedente libro. L'ordine di presentazione è rigorosamente alfabetico. Alla fine di ciascun capitolo un'immagine mette in relazione l'influenza distruttiva del singolo sentimento su alcune capacità di comportamento organizzativo.

Nello specifico, si affronta il sentimento negativo dell'accidia, per usare un termine un po' desueto. Sono, invece, attuali i suoi effetti distruttivi: la svogliatezza o l'iperattivismo nevrotico che annullano l'energia motivante alla base di tutta la nostra progettualità e dell'orientamento ai risultati.

Di seguito, si prende in esame il tema dell'avidità. La nostra società è piuttosto permissiva rispetto a questo sentimento, considerandolo anche segno di potere e di realizzazione economica. Purtroppo, subiscono gli effetti deleteri dell'avidità competenze importanti come l'intelligenza sociale e la comunicazione.

Successivamente si parla di delusione: uno strano sentimento che ci fa vivere nel rimpianto e ci porta pian piano a inaridirci. Purtroppo, la delusione offusca, e alcune volte spegne, la fiamma dell'apprendimento. Ne subiscono gli effetti capacità come l'iniziativa, ma anche il pensiero anticipatorio, indispensabile per costruire il futuro.

Più avanti si parla di diffidenza con il suo paradosso esistenziale: se io non mi fido di nessuno, come posso pensare che gli altri si fidino di me? Gli effetti della diffidenza si sentono sulla caduta di efficacia di capacità come la decisione o il pensiero innovativo.

Successivamente si affronta il tema che dilaga del sentimento dell'indifferenza, la quale dalla semplice pigrizia si trasforma in distrazione, in noia e senso di rifiuto verso tutto ciò che minaccia il nostro io ripiegato su se stesso. Questo sentimento non influisce su abilità come l'intelligenza sociale, ma rischia di rendere poco produttiva proprio la competenza di orientamento al cliente.

Arriviamo anche a parlare del potente sentimento dell'invidia. Questo stato emotivo viene spesso censurato dalla ragione organizzativa e dalla morale sociale, ma purtroppo miete molte vittime e costituisce la causa di alcuni flop professionali e di alcuni reali ostacoli al raggiungimento dei risultati di business. Ne fa le spese il Team working, per esempio, strumento relazionale privilegiato nell'attuale economia della conoscenza.

Nel sentimento successivo si ricorda a tutti che la paura non si può eliminare, anzi la sua funzione è salutare per la nostra salvaguardia. Purtroppo, al suo aumentare di intensità può diventare un sentimento paralizzante, in grado di inibire la nostra sfera intellettuale e gestionale.

Si esamina anche il sentimento del pessimismo, emozione distruttiva con la quale vengono enfatizzati gli aspetti negativi della vita. Ma la sua vera criticità è che chi lo vive mette in campo una tale energia di sabotaggio che, alla fine, riesce a danneggiare se stesso.

È affrontato inoltre il tema del rancore, del quale pessimi compagni di viaggio sono la rabbia, il bisogno di rivalsa e, a volte, la vendetta.

L'argomento successivo è dedicato al nemico della pazienza: la rinuncia, non quella ragionata e basata su una sana verifica di realtà che ci fa dirottare l'azione verso una nuova e più concreta fattibilità, ma quella rabbiosa e rancorosa, dispersiva di tutta l'energia vitale.

Più avanti entra in scena la superbia, con i suoi segni deleteri di arroganza, prepotenza, senso di superiorità e con un comportamento

denigratorio verso gli altri. La domanda che ci si pone su questo sentimento è: qual è la sua influenza sull'esercizio della leadership?

Nella parte finale ci siamo presi la libertà di soffermarci, tra i tanti sentimenti negativi, su uno sussurrato con voce flebile nei corridoi aziendali: la vergogna. Questo sentimento siamo compassionevolmente disposti ad accettarlo nei fanciulli e forse nelle donne, ma non certo tra i colletti bianchi manageriali. Purtroppo, è così presente questo stato emotivo paralizzante che, per non sentirlo con la sua forza distruttiva, siamo disposti a fare le peggiori sfrontatezze. La vergogna non solo ostacola la propensione al nuovo, ma è un argine difficile da valicare nei processi di apprendimento. Perché una cosa è certa: i manager, soprattutto, si vergognano di non sapere e come tale, alcuni di loro, rifiutano qualsiasi programma di aggiornamento.

La terza parte del libro presenta i 12 sentimenti produttivi. Anche in questa sezione, alla fine di ciascun sentimento positivo, un'immagine rappresenta la relazione sistemica tra lo specifico sentimento e una serie di capacità. La tesi sostenuta dal capitolo è semplice: più diventiamo consapevoli dei sentimenti positivi e della loro utilità, più questi crescono di valore. Più crescono i sentimenti positivi e più potenziano l'efficacia delle capacità.

Il primo sentimento di questa sezione approfondisce il tema dell'amicizia, sia che si tratti di sola simpatia sia che si sviluppi in processi emozionali più profondi ed empatici. Questo sentimento riveste un ruolo importante in campo lavorativo, aumentando l'efficacia di tutte le abilità relazionali e soprattutto del Team working.

Successivamente si affronta il coraggio, alleato prezioso nel sostenere la decisione. Gli spunti di riflessione che offriamo sostengono la tesi che il coraggio, da non interpretare come incosciente temerarietà, sia favorito dalla nostra responsabilità e dalla certezza che la paura non si può eliminare. Grazie a esso possiamo sviluppare quelle modalità per convivere con la paura non come passiva rassegnazione, ma considerandola come apporto della nostra forza emotiva e intellettuale.

Più avanti si porta a bordo un sentimento dal sapore un po' antico: la diligenza. Contraddistinto da precisione e accuratezza è responsabile

di ciò che ci è stato affidato. Guarda caso è proprio la diligenza che sviluppa quella forza auto-motivante definita “volontà”.

Successivamente si affronta il tema dell’empatia, substrato fondante di molte competenze, tanto da far coniare per alcuni economisti il termine di “*homo empathicus*”, per spiegare la natura umana nell’era della globalizzazione.

Di seguito si esamina la benzina dell’entusiasmo, sentimento fondante per progettare il futuro, capace di farci superare difficoltà e fatiche, ma soprattutto in grado di far crescere il nostro pensiero anticipatorio.

Poi si prende in esame la fiducia, interessante scommessa che ci costringe a chiederci come vogliamo vivere nel nostro presente e come vogliamo costruire il nostro futuro. Gran bella moneta quella della fiducia, produttivo capitale per chi la possiede. Il suo contrario è solo l’aridità della diffidenza.

È analizzato anche il sentimento della generosità. L’altruismo del dare è di fatto un processo di comunicazione verso l’altro. La generosità predispone alla relazione e all’incontro con l’altro, esattamente come la comunicazione risulta efficace solo se l’altro ne percepisce l’efficacia.

Successivamente si affronta in punta di piedi, e con un po’ di incoscienza, il sentimento propulsivo dell’intuito. Siamo perfettamente consapevoli che qualcuno non sarà d’accordo con chi scrive nel considerare l’intuito un sentimento, ma la nostra memoria intuitiva è così condizionata dal fluire dei sentimenti che non possiamo non considerare come questi possano ostacolare o favorire le nostre antenne cognitive ed emotive.

Più avanti si parla del sentimento dell’ottimismo. Una sua definizione semplicistica potrebbe essere: la capacità di vedere il bicchiere mezzo pieno. L’ottimismo è legato alla nostra percezione di autoefficacia personale, ma soprattutto alla nostra fiducia di poter affrontare, superandole, le piccole e le grandi criticità del nostro vivere quotidiano.

Dopo l’ottimismo si affronta il sentimento produttivo che alimenta e sostiene la nostra abilità di concretizzazione: la pazienza.

Essa è la necessaria costanza e assiduità che ci porta ad applicarci nel fare, che sostiene la proattività e la gestione dei cambiamenti.

Nel penultimo capitolo della terza parte si introduce il sentimento del perdono, grazie al quale siamo portati a riappacificare, compatire, scusare le colpe, gli errori e i difetti altrui, ma anche i nostri.

Si conclude questa carrellata sui sentimenti proprio con la saggezza. Questa è una preziosa chiave con la quale apriamo le porte del mondo. Grazie a questo sentimento possiamo comprendere ciò che è giusto o sbagliato, distinguere, in qualche modo, il bene dal male, l'etica dalla furbizia dei disonesti. Nessun leader è tale se, prima di ogni altro aspetto, non è saggio.

La quarta e ultima parte approfondisce il significato di alcune competenze che possono essere influenzate proprio dai sentimenti presentati in precedenza.

Ciascuna capacità fornisce anche un interessante punto di vista: la relazione sistemica dell'abilità oggetto del singolo capitolo con altre capacità. Un sistema è un insieme di parti che, seppure divise tra loro, risultano reciprocamente interconnesse e interagenti. Di conseguenza, all'azione di una delle parti del sistema possono corrispondere azioni anche nelle altre parti. È quello che avviene con le competenze comportamentali.

Facciamo un esempio. Se prendiamo la competenza di problem solving, questa influenza (ed è a sua volta influenzata) altre competenze quali l'analisi, la decisione e il pensiero anticipatorio. Questo sguardo sistemico è importante perché potenziando una parte del sistema comportamentale ne possono trarre beneficio le diverse capacità a esso collegato. Vale, però, anche il contrario. Scendendo di efficacia su una specifica capacità, anche quelle a essa correlate potrebbero scivolare nella loro modalità gestionale.

Le capacità affrontate in quest'ultima parte appartengono a specifiche aree di azione.

Il primo capitolo presenta la più importante abilità dell'area intellettuale: il problem solving. Più nutrita è l'area relazionale, i comportamenti che ci portano a interagire con gli altri, ognuno esaminato



nei successivi capitoli, sono: intelligenza sociale, comunicazione efficace, Team working, comprensione e gestione dei bisogni, negoziazione relazionale, gestione dei team, People management e leadership.

In area gestionale sono state delineate le seguenti capacità (affrontate in ulteriori capitoli): programmazione, organizzazione, controllo, decisione, orientamento ai risultati, iniziativa.

L'area emozionale illustra due capacità basilari: Emotional control e gestione dei conflitti relazionali.

L'ultima area – ma non certo per importanza – di raggruppamento delle capacità è quella innovativa. Qui trovano posto, esaminati negli ultimi capitoli: la capacità di gestione del cambiamento, il pensiero innovativo e, infine, il pensiero anticipatorio.

Per concludere, qualche cenno all'*Emotional Game* funzionale a sperimentare l'influenza dei sentimenti produttivi o distruttivi sulle capacità. Per provare il gioco occorre munirsi delle apposite *card*. Per richiederle rivolgersi a IdeaManagement Human Capital: per informazioni e/o prenotazioni, si può visitare il nostro sito [ideamanagement.it](http://ideamanagement.it) oppure scrivere a [info@ideamanagement.it](mailto:info@ideamanagement.it). Saremo lieti di inviarle a tutti coloro che hanno acquistato il libro o partecipato a una delle nostre iniziative di *Emotional Agility*.



Se sei interessato  
a proseguire la lettura...

---

ACQUISTA IL LIBRO SU  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

---

OPPURE SCRIVI A  
**[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)**

