

Intelligenza Emotiva per la  
gestione  
dei  
collaboratori

*also in English*

studio **ODS**  
Consulenza Formazione Ricerca  
per lo sviluppo delle Risorse Umane

## Destinatari

### Capi

## Aspetti cardinali della interazione a due e della interazione di gruppo

### *Sei situazioni tipiche della interazione con i collaboratori*

- Trasmettere obiettivi difficili imposti dalle circostanze
- Trasmettere obiettivi difficili decisi dal capo
- Dire no al collaboratore
- Chiamare a rapporto il collaboratore
- Trasmettere obiettivi difficili a valle di un errore del capo
- Condurre una sessione di valutazione periodica del lavoro di un collaboratore

### *Snodi della interazione di gruppo*

- Gestire le dinamiche di gruppo
- Project management
- Gestione del gruppo di lavoro
- Gestione delle riunioni

La versione "light" qui proposta assolve il compito di sviluppare conoscenza ed un livello minimale di dominio delle meta competenze della intelligenza emozionale, condizione di efficace utilizzo delle technicalities e delle competenze operative più serrate sul come-si-fa; il vincolo temporale consente una prima apertura su due situazioni molto ricorrenti, e difficili, individuate nel

- Trasmettere obiettivi difficili imposti dalle circostanze

- Trasmettere obiettivi difficili decisi dal capo

giungendo a facilitare, in senso più ampio l'assunzione di responsabilità dei capi in relazione al clima di lavoro di filiale e di agenzia, attraverso una migliore attenzione rivolta agli aspetti motivazionali propri e dei collaboratori. e lo sviluppo di un orientamento di tutti in senso proattivo, nei confronti degli ostacoli e dei compiti quotidiani.

## **Finalità**

Il lavoro si concentra sulla ricognizione e ri-apprendimento delle abilità distintive della intelligenza emozionale, il più possibile correlando il lavoro d'aula alle situazioni che i partecipanti concretamente esperiscono.

Il lavoro viene finalizzato alla crescita di efficacia e di efficienza della gestione della relazione capo-collaboratore, con particolare riferimento alla trasmissione di obiettivi difficili.

L'intero percorso ha lo scopo di cogliere questo specifico obiettivo attraverso una migliore attenzione rivolta agli aspetti motivazionali propri e dei collaboratori lo sviluppo di un orientamento di tutti in senso proattivo, nei confronti degli ostacoli e dei compiti quotidiani.

Lo sviluppo del programma, così come descritto di seguito, richiede un impegno di 3 giornate consecutive.

## **Quadro di riferimento**

Nella misura in cui i Capi fanno appello alle proprie caratteristiche di personalità, alla propria identità per interpretare efficacemente il ruolo professionale, assumono un ruolo centrale attitudini, motivazioni e ricompense che riguardano la specifica e irripetibile soggettività.

Se da un lato possiamo ragionevolmente pensare di ottenere effetti concreti puntando a sviluppare migliori risultati, in termini di performance e di qualità della vita lavorativa, dall'altro non possiamo altrettanto ragionevolmente credere di poter riuscire in questa impresa senza tenere conto delle reali soggettività in gioco.

Le riflessioni sviluppate circa il contributo ed il supporto al lavoro quotidiano che può essere generato dallo sviluppo delle abilità distintive della Intelligenza emozionale, aprono qui la possibilità di facilitare la messa in gioco, da parte dei Capi, di quelle caratteristiche, abilità, competenze ed inclinazioni che sono in sintonia rispetto al ruolo professionale; i saperi distintivi e specifici della conduzione della interazione a due e di gruppo orientata al conseguimento di un risultato risulteranno efficaci nella misura consentita da che cosa e come ciascuno, del proprio capitale "personale", è disponibile a, e capace di, utilizzare nella interazione professionale.

La proposta formativa dedicata a Direttori e Vice direttori, ordinata rispetto alla finalità di ottenere miglioramenti nella gestione dei collaboratori e del clima organizzativo, deve necessariamente occuparsi e preoccuparsi di alcune condizioni, che ci sembra si possano così descrivere.

## **Facilitare e sostenere l'investimento dei partecipanti sull'obiettivo formativo**

consentire ai destinatari di sostenere con maggiore facilità gli investimenti affettivi necessari a sviluppare buone performance, sia nel momento in cui vengono chiamate in gioco variabili di tipo relazionale, sia quando ci si trovi a cimento con la condizione di dispiegare precisione, assiduità e determinazione nell'affrontare con soddisfacenti risultati il proprio carico di lavoro.

Questa condizione può essere meglio soddisfatta puntando ad intervenire sulla percezione del valore costituito da competenze, saperi e capacità quotidianamente messi in gioco nel lavoro, indipendentemente dal grado di abilità/consapevolezza.

L'obiettivo della valorizzazione può e deve essere colto evitando le secche costituite dal generare elementi a sostegno di irrealistiche rivendicazioni orientate al riconoscimento "esterno" del proprio valore, e rendendo evidenti la correlazione tra consistenza del know-how professionale e probabilità di successo professionale, individuale prima e organizzativo poi.

Lo sviluppo delle competenze distintive della intelligenza emotiva costituisce un'area di impegno specifico, stante l'evidente riscontro oggettivo della correlazione tra il grado elevato di ricorso e buon utilizzo di queste abilità ed efficacia della azione organizzativa, individuale e di gruppo.

## **Accesso, alimentazione e presidio delle sorgenti di motivazione**

I partecipanti devono poter contare sulla esistenza e consistenza di sorgenti di soddisfazione intrinseche rispetto al compito di lavoro quotidiano; l'area è quella della motivazione al compito, declinata secondo una duplice prospettiva:

- Il primo focus è costituito dalla correlazione tra tipo di attività, quadro dei talenti (attitudini) messi in gioco, inclinazioni e propri obiettivi, professionali e personali. Da questo sarà poi possibile centrare l'attenzione sui collaboratori, prevenendo effetti s-motivanti e sostenendo azioni di supporto alla loro motivazione.
- Il secondo focus, specifico per i Capi, è costituito dalla individuazione prima e protezione poi, del nucleo di valore che caratterizza il proprio ambito di riferimento di ruolo: reparto, area, business unit...

Occorre cioè preoccuparsi di facilitare e sostenere i Capi nell'accogliere con senso di padronanza il compito, il diritto e la responsabilità di occuparsi di quegli aspetti della motivazione al compito e della soddisfazione che sono all'interno della loro sfera di influenza e di determinazione, puntando ad esaltare la visibilità di tutte quelle opportunità che all'interno del quadro organizzativo maggiormente consentono il "matching" tra ruolo e persona.

## **Ancoraggio delle technicalities della gestione della interazione a due e di gruppo**

Da tempo esistono schemi, modelli concettuali ed operativi utili a governare con maggiore efficacia ed efficienza l'interazione con i collaboratori e il lavoro di team; da sempre, la questione critica non riguarda tanto i "tips and tools", quanto le modalità di utilizzo, modalità fortemente condizionate dal grado di dominio di competenze e di metacompetenze.

Questa terza condizione si costruisce come presidio della necessità di ancorare schemi e sequenze "vincenti" alle abilità discrezionali dei soggetti, segnatamente alla conoscenza e ricorso alle abilità distintive della intelligenza emozionale.

## **VALUTAZIONE DI FATTIBILITA'**

Stanti le premesse indicate, possiamo formulare una valutazione positiva della congruenza degli specifici strumenti e contenuti che contraddistinguono i nostri programmi di sviluppo delle abilità. Il rispetto alle finalità individuate.

Date le caratteristiche particolari di questo tipo di formazione, vale la pena chiarire la natura e le ragioni di alcune complessità operative, ampiamente risolte nella nostra esperienza.

### **Configurazione dei gruppi di lavoro**

La caratteristica principale di questo tipo di training, così come lo realizziamo in concreto, è di richiedere una forte "esposizione" individuale, sia in qualità di osservatori che in qualità di attori; le esercitazioni predisposte, che nel corso degli anni hanno mostrato di riuscire a facilitare la presa ed il dominio dei saperi presentati, impongono il rispetto di almeno due condizioni di lavoro:

#### **Numerosità**

Il gruppo di lavoro non può essere costituito da più di 11 persone, compreso il trainer; gruppi più numerosi impediscono tecnicamente di apprendere dall'esperienza e di ottenere precisi feedback, necessari al successo del lavoro. Nel caso si verificasse la necessità di un assetto assembleare, si potrà pensare ad un intervento di aggiornamento di tipo più intellettuale, senza alcuna possibilità di prevedere esistenza e significatività di positive ricadute operative.

#### **Livelli gerarchici**

Data la forte componente di attivazione individuale, in questo specifico tipo di training, la presenza di livelli gerarchici diversi (capi e collaboratori) genera un effetto inibitorio molto marcato, vanificando le possibilità di conseguimento di risultati per tutti.

Nella nostra esperienza è risultato deleterio mettere nello stesso team di lavoro capi e collaboratori che lavorano insieme quotidianamente; si sono prodotte evidenti difficoltà anche quando i capi appartenevano ad aree organizzative o site diversi.

Occorre quindi comporre il team di lavoro rispettando il più possibile il criterio di omogeneità di livello gerarchico; positivo si è rivelato mettere insieme soggetti appartenenti al medesimo livello organizzativo e ad aree funzionali diverse.

#### **Produzione dei feedback in tempo reale**

Tra le caratteristiche distintive di questo modello di sviluppo delle abilità IE è la condizione di restituire ai partecipanti, pressoché in tempo reale, il feedback sulle loro performance (vedi allegato INTELLIGENZA EMOZIONALE AL LAVORO - METODO E STRUMENTI DEL TRAINING DI BASE); questo implica, operativamente, che il lavoro del trainer è supportato da un assistente che ha il compito di raccogliere i documenti prodotti dai partecipanti, elaborarne i dati e produrre i report.

Il feedback risulta essere uno strumento didattico indispensabile per riuscire a rendere concreto e dominabile un impegno di lavoro che rischia altrimenti di essere vissuto (difensivamente) come vago e non pratico.

#### **NOTA**

Il programma può essere tenuto interamente in lingua inglese.

## **Prima Abilità: RICONOSCIMENTO EMOZIONALE**

Individuare e Valutare

- La "posizione" degli interlocutori rispetto a ciò che accade, e le probabili intenzioni
- La nostra migliore decisione, utilizzando la conoscenza della nostra posizione rispetto a ciò che accade

Accogliere

- (non necessariamente condividere...) Idee, conclusioni, proposte, soluzioni nuove/diverse rispetto alle nostre
- Clienti, collaboratori, colleghi, in situazioni critiche

Qualunque Presa Di Decisione

- Che cosa rinforzare o controbilanciare
- Che cosa proporre

## **Seconda abilità: MODULAZIONE EMOZIONALE**

Apertura e gestione degli incontri

- Dosare azione e quiete (parola e ascolto...)
- Azzeramento del doppio messaggio

Presentazione di obiettivi e soluzioni

- Maggiore intensità di impatto

Trattamento delle obiezioni/resistenze

- Comprendiamo ciò che sente il nostro interlocutore, al di là delle parole che pronuncia, abbiamo la possibilità di restare in sintonia anche quando obietta e resiste.

## **Terza abilità: INFLUENZAMENTO EMOZIONALE**

Facilitazione nel gioco dei ruoli

Gestione delle reazioni aggressive e difensive

- Maggiore efficacia nel ristabilire un assetto relazionale favorevole

Apprendimento dal qui-e-ora

Accompagnamento del processo decisionale

Aumento delle probabilità di raggiungimento degli obiettivi mantenendo una elevata soddisfazione degli interlocutori

Problem solving

## **Intelligenza Emozionale e Motivazione**

TRASMISSIONE DI ENERGIA, SOLIDITÀ, OTTIMISMO, EQUILIBRIO, ONESTÀ, INTEGRITÀ

- maggiore facilità nello sviluppo di relazioni
- maggiore facilità nel chiedere e ottenere aiuto

ALIMENTAZIONE RETROATTIVA DELLA FIDUCIA IN SÈ

- assumere rischi più ampi aumentando lo spettro di opportunità

RESISTENZA E CAPACITÀ DI RINNOVARSI

- controbilanciare la strutturale instabilità del contesto contemporaneo

INDIVIDUAZIONE DELLE OPPORTUNITA' PROFESSIONALI (per sé e per altri)

- Ricerca dei partner complementari
- Negoziazione degli obiettivi/compiti
- Definizione del proprio ruolo nel lavoro di squadra

SOSTENERE LA MOTIVAZIONE DEL COLLABORATORE

- Individuare e trasmettere obiettivi difficili
- Sostenere un atteggiamento proattivo nei confronti di problemi e obiettivi
- Sostenere il passaggio dal valore dell'adempimento al valore del risultato

## **PIANO DI LAVORO**

### **Giorno 1**

- Presentazione del programma
- Lezione: Intelligenza emotionale al lavoro
- Somministrazione del MSC Emotional Intelligence Test
- Esercitazione: il riconoscimento emotionale
- Analisi dell'esercitazione - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori
- professionali
- Prima analisi degli elementi emersi
- Effettuazione della Talent Survey

### **Giorno 2**

- Restituzione del MSCEIT, formulazione delle linee guida di auto-sviluppo
- Esercitazione: la Modulazione Emozionale
- Analisi dell'esercitazione - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori professionali
- Esercitazione: counseling
- Analisi dell'esercitazione - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori professionali
- Esercitazione: un caso di influenzamento emotionale
- Analisi della esercitazione: - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori professionali

### **Giorno 3**

- Esercitazione: trasmettere obiettivi imposti dalle circostanze (role play)
- Analisi della esercitazione: - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori professionali
- Restituzione del Talent Survey, individuazione dei talenti di sostegno al ruolo professionale, connessione dei talenti al ruolo di Capo
- Esercitazione: trasmettere obiettivi decisi dal capo (role play)
- Analisi della esercitazione: - Applicazioni alla interazione con gli interlocutori professionali
- Completamento del piano di autosviluppo e definizione degli homework



**alcune aziende che hanno adottato i nostri programmi di SVILUPPO MANAGERIALE**

Programmi **e**<sup>2</sup>

ALENIA AERONAUTICA  
BOEHRINGER INGELHEIM ITALIA  
CASSADI RISPARMIO DI GENOVA  
CARVICO  
CRODA ITALIANA  
DOMPÉ FARMACEUTICA  
GRUPPO INDUSTRIE DE NORA  
GUCCI GROUP  
LEASE PLAN ITALIA  
REUTERS ITALIA  
RIETER ITALIA  
SCHNEIDER ELECTRIC  
STARWOOD HOTELS  
TENARIS  
UBISOFT ITALIA  
UCB PHARMA  
VOLKSWAGEN LEASING  
VITTORIA ASSICURAZIONI