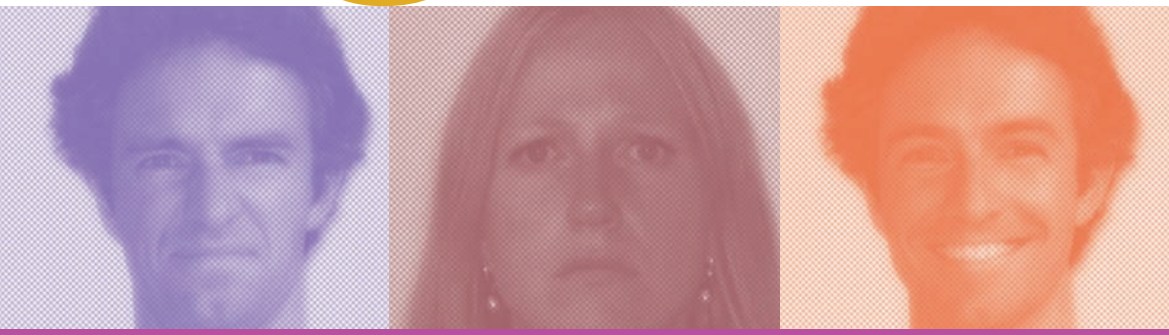
Giulia Cornoldi

Le 6 emozioni sul lavoro



Viverle, riconoscerle e utilizzarle per avere successo

FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Giulia Cornoldi

Le 6 emozioni sul lavoro

Viverle, riconoscerle e utilizzarle per avere successo

FrancoAngeli/Trend

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 11

1. Emozioni al lavoro » 13

1. Darwin lo aveva già capito: emozioni e funzionalità… al lavoro! » 13
2. Caratteristiche delle emozioni » 15
3. Perché io mi arrabbio e il mio collega no? » 18
4. … e perché io mi arrabbio troppo o… troppo poco? » 21
5. Esempi di emozioni disfunzionali » 24
6. Benessere emotivo al lavoro » 25
7. Perché è fondamentale riconoscere le emozioni? Potenziare la relazione con sé e gli altri » 27
8. Non so come… ma ho capito come stavi! Il corpo parla e parla delle nostre emozioni » 29

2. Strumenti per cogliere le emozioni al lavoro pag. 32

1. Dalle popolazioni dell'Età della pietra… all'ufficio ai nostri giorni » 32
2. Voce ed elementi verbali » 33
3. La mimica – "te lo leggo sul viso!" » 36
4. Postura, gestualità e prossemica » 38
5. Quando non stiamo dicendo proprio tutto » 41
6. Qual è il nostro obiettivo nell'interpretare il non verbale? » 46

3. Sorpresa e paura o come essere strategici » 48

1. Quando ricevo d'improvviso un feedback negativo » 48
2. La sorpresa per prepararsi all'inaspettato » 50
3. La mimica della sorpresa » 53
4. Gestualità della sorpresa » 55
5. Quando ricevo d'improvviso un feedback negativo… e faccio un passo indietro » 58
6. La paura per prevenire minacce future » 59
7. Mimica della paura » 64
8. I gesti emblematici della paura » 66
9. I gesti che ci rassicurano… e ci confermano che abbiamo paura » 70
10. Voce e parole della paura » 72

4. Disgusto e rabbia, i no interiori che fanno raggiungere gli obiettivi » 75

1. False convinzioni su disgusto e rabbia » 75
2. Il disgusto, per ricordarci cosa non ci piace » 76
3. Mimica del disgusto » 78

4. Gestualità del disgusto pag. 80
5. Determinazione come sinonimo di rabbia » 82
6. Mimica della rabbia » 86
7. Gestualità e voce della rabbia » 89

5. Perché siamo tristi? Essere manager dei vincoli » 94
1. Quando non c'è più nulla da fare » 94
2. Cos'è la tristezza? » 96
3. Tristezza ovvero elaborazione dell'insuccesso » 97
4. Ripartire per costruire: cosa non è la tristezza » 101
5. Mimica della tristezza » 103
6. Spazio, gesti e voce della tristezza » 105

6. La gioia, la benzina della nostra motivazione » 108
1. Quando siamo felici » 108
2. Luoghi comuni sulla gioia » 109
3. I sei vantaggi della gioia » 112
4. Cosa non è gioia » 115
5. La mimica della gioia » 117
6. Corporeità della gioia » 119
7. Quando il sorriso non è gioia ma disprezzo » 122

7. Come usare le emozioni per costruire una buona relazione con se stessi e gli altri » 124
1. Introduzione » 124
2. La capacità di cogliere le emozioni proprie e altrui » 124
3. I cinque step per comprendere le proprie emozioni » 126
4. Aumentare la propria efficacia » 131

5. Capire gli altri » 137
6. Costruire una relazione efficace: tre casi esemplificativi » 144
7. Caratteristiche di una relazione consapevole ed efficace » 149

Conclusioni » 151

Bibliografia » 153

A mio padre, che durante un bel pranzo veneziano
mi raccontò della sua scoperta delle emozioni.

Ringraziamenti

Questo libro non sarebbe stato ideato senza l'accoglienza entusiasta di Emanuele Schmidt, mia amata guida professionale e morale; e non sarebbe diventato realtà senza l'affettuoso e partecipativo supporto di Maurizio Castagna, che ne ha accompagnato la scrittura con sguardo competente e costruttivo. Le foto che accompagnano le emozioni sono un dono vitale e generoso di Beata Kopka, Paola Truglia e Mario Bonolis. Grazie ai miei ex colleghi, amici e compagni di viaggio Marco Poggi, Francesco Fedele Pierpaolo Peretti Griva e Ivo Setton, che, ognuno a suo modo, hanno contribuito a molta della mia competenza emotiva e ai miei studi sul non verbale con intensi scambi e appassionate discussioni. Londra e i suoi Starbucks, Bach, Debussy, i Coldplay e i Kings of Leon sono state le preziose location e colonna sonora delle mie parole. Ringrazio infine le persone che hanno inciso in modo profondo sul mio sviluppo emozionale: i miei tre genitori, mia sorella, le mie amiche: non ci sono parole per dire la mia gratitudine.

Introduzione

Le emozioni influenzano ogni giorno l'efficacia individuale e relazionale di ogni persona, nella vita privata e in quella professionale.

Come affronterai la tua giornata lavorativa, che esito avrà la riunione nella quale ti appresti a parlare, come finirà lo scontro avuto con il tuo collega dipende, in buona parte, da come ti sentirai, da come canalizzerai le tue emozioni e dalla tua capacità di capire il vissuto emotivo dell'altro.

Cosa ti sta dicendo d'importante e utile l'emozione che provi in questo momento, per le sfide che ti appresti a vivere?

Con che stato d'animo ti dirigerai verso la tua riunione e come questo impatterà sulla sua riuscita? Che reazione coglierai nell'uditorio mentre parli e come potrai utilizzare questa consapevolezza per un buon incontro?

Cosa si è innescato dentro te e il tuo collega quando avete discusso e come ciò è utilizzabile per trovare un maggiore accordo?

Non si sceglie che emozioni provare e le si prova ognuno a proprio modo e per motivazioni spesso diverse. Eppure esse sono universali, comuni a tutti gli esseri umani, funzionali e riconoscibili in ogni individuo attraverso precisi movimenti del viso e del corpo.

Riconoscerle in sé e negli altri e utilizzarle è la chiave del proprio successo, del proprio benessere e di una buona relazione con gli altri.

Questo libro è rivolto a tutti coloro che lavorano in contesti organizzativi e vogliono esplorare il mondo delle emozioni e capirne meglio le funzionalità per raggiungere maggiore efficacia nella propria realtà professionale.

È per chi osserva con curiosità la mimica del viso, la corporeità e la gestualità degli altri e vuole poter attribuire a esse un significato.

È per tutti quei manager, quegli impiegati, quei venditori che vivono quotidianamente situazioni relazionali al lavoro e vogliono avere nuovi strumenti per affrontarle al meglio.

È infine per coloro che sono interessati, in generale, al mondo umano, alla sua ricchezza e alla ricerca del proprio benessere e vogliono approfondire l'incontro con se stessi e con gli altri.

Alla fine di questo libro conoscerai il valore e l'utilità, nel tuo mondo professionale e relazionale, delle sei *emozioni base*: sorpresa, paura, disgusto, rabbia, tristezza e gioia.

Possiederai gli strumenti per riconoscerle in te stesso e negli altri grazie all'osservazione del linguaggio corporeo.

Avrai una maggiore consapevolezza del tuo mondo emotivo e di come utilizzi le emozioni nella tua vita lavorativa.

Avrai ricevuto indicazioni su come essere più efficace e su come costruire relazioni vincenti grazie alla lettura delle emozioni.

Il libro si struttura in sette capitoli:

- i primi due, introduttivi, sono rispettivamente, sul mondo delle emozioni e sul linguaggio corporeo;
- i successivi quattro capitoli sono di approfondimento delle caratteristiche, delle funzionalità e degli indicatori corporei delle sei emozioni base;
- l'ultimo, sull'utilizzo pratico del riconoscimento delle emozioni in sé e negli altri al fine di potenziare la propria efficacia personale e relazionale.

Ogni capitolo è integrato da brevi esercitazioni e da casi reali-professionali, che approfondiscono i temi trattati in modo concreto e stimolano riflessioni personali sulla propria realtà lavorativa.

I quattro capitoli centrali sulle emozioni sono accompagnati da foto esemplificative dei diversi movimenti corporei che permettono di riconoscere le singole emozioni.

Mi auguro di riuscire a divertirti, emozionarti e darti strumenti utili per il tuo successo e la tua gioia lavorativa!

1

Emozioni al lavoro

Innanzi tutto, l'emozione! Soltanto dopo la comprensione!
Paul Gauguin (1843-1903)

1. Darwin lo aveva già capito: emozioni e funzionalità… al lavoro!

Ti sarà successo di dover gestire un'emergenza al lavoro e, dopo un momento iniziale di sorpresa, ti sei attivato per riuscire ad affrontare il problema.

Ti sarà accaduto di dover tirare fuori le unghie e i denti perché una fase importante del progetto che stavi seguendo non stava procedendo come da programma, a dispetto di quello che diceva il tuo collega.

Ti sarà capitato di cogliere dall'atteggiamento del tuo cliente, durante una vendita, che la strategia che avevi intrapreso non era quella giusta.

E ti sarà infine capitato di realizzare, durante un colloquio, che tu e il tuo collaboratore eravate sulla stessa linea di pensiero e potevi procedere così come stavi facendo. Sei riuscito così a gestire l'emergenza. Hai riorientato il progetto nella direzione giusta, confrontandoti con il tuo collega. Ti sei preso un attimo di spazio per capire cosa non stava andando nel verso giusto con il cliente. Hai concluso con successo lo scambio con il tuo collaboratore.

In tutte e quattro le situazioni è successo qualcosa che va al di là del personale controllo consapevole e che influenza, però, il proprio modo di stare al mondo, reagire di fronte agli stimoli e costruire rapporti vincenti con gli altri. Si tratta dell'incredibile mondo delle emozioni, che si accompagnano a

ogni azione umana e che costituiscono una delle più potenti risorse a propria disposizione.

A volte se ne è consapevoli, a volte no, ma **le emozioni sono lì e supportano le proprie scelte** o indicano la strada migliore, come si vedrà, in ogni passaggio fondamentale della propria vita.

Prova a esaminare le situazioni in ufficio appena citate: nel primo caso, dopo un'iniziale *sorpresa*, che ti ha dato il tempo di capire cosa stava accadendo, hai avuto *paura* di non saper gestire l'emergenza e questo ha fatto sì che ti attivassi per fronteggiarla.

Nel secondo caso hai provato *rabbia* perché il progetto non stava andando come avresti voluto e questo ti ha portato a ricercare il confronto e la soluzione al problema.

Nella situazione di vendita, hai riconosciuto il *disgusto* del cliente di fronte alla tua offerta, hai preso consapevolezza grazie alla *tristezza* che la tua modalità non era quella giusta e questo ti ha permesso di raccogliere le idee.

Nell'ultimo caso la *gioia* che tutto stesse procedendo bene ti ha permesso di capire che eri sulla via giusta con il collaboratore. Magari non hai sentito proprio questa o quella emozione, ma hai sentito "la spinta" a fare qualcosa. La spinta, l'intuizione, il desiderio che ti hanno portato ad agire in modo efficace sono frutto del fatto che hai provato una o più emozioni e/o che sei stato in grado di riconoscerne altrettante nel tuo interlocutore.

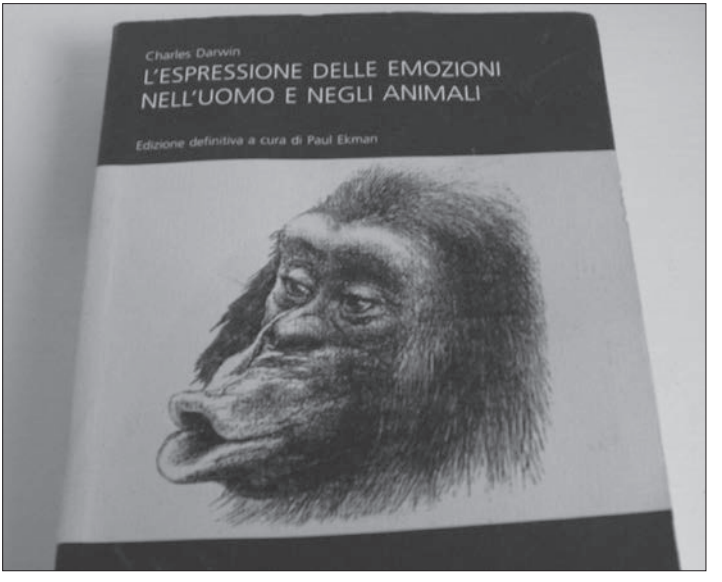


Fig. 1 – Libro di Darwin

Tutti provano proprio queste sei emozioni base[1]: **sorpresa**, **paura**, **rabbia**, **disgusto**, **tristezza** e **gioia**. In ogni parte del globo, che viva in una grande città o in un villaggio sperduto in mezzo al nulla, ogni essere umano prova queste sei emozioni che sono, dunque, *universali*.

Darwin è stato uno dei primi a individuarne con chiarezza l'esistenza e l'universalità e a metterne a fuoco l'utilità, comprendendo come, sin dall'uomo preistorico, le stesse sei emozioni si siano tramandate di generazione in generazione come risorsa fondamentale per l'esistenza umana.

Non si pensi per forza, quando si parla di "tristezza", al pianto o, quando si parla di "rabbia", a una discussione accesa o alla paura come a qualcosa che fa spalancare occhi e bocca, terrorizzati. È vero che queste reazioni emozionali esistono ma, come si vedrà più avanti, solitamente, provare emozioni equivale a viverle con un'intensità molto minore, quasi inavvertita. Il che non toglie che siano comunque molto efficaci.

2. Caratteristiche delle emozioni

Le sei emozioni base hanno queste caratteristiche che le accomuna:

- hanno ognuna una funzionalità precisa nella vita umana (queste funzionalità verranno esplorate nei prossimi capitoli);
- durano al massimo qualche secondo o frazione di secondo (a meno che non siano disfunzionali, si vedano i paragrafi successivi);
- hanno un'intensità variabile;
- non si scelgono, accadono e basta dentro di sé;
- spesso non se ne è consapevoli;
- influenzano una grande parte dei propri comportamenti;
- un bambino di pochi anni le possiede e utilizza già tutte;
- sono riconoscibili in ogni essere umano attraverso elementi fisici del viso, del corpo e della voce, anch'essi universali.

Ciò non toglie che si abbiano anche altre emozioni ricorrenti e importanti, diverse da quelle base, ma esse non hanno le medesime caratteristiche e non hanno una funzionalità precisa e fondamentale per la sopravvivenza della specie umana.

[1] Qui si adotta la classificazione delle emozioni derivanti da Charles Darwin e Paul Ekman. Naturalmente esistono molte altre classificazioni delle emozioni primarie, per esempio quella adottata recentemente da Robert Plutchik, che ne individua otto. La classificazione che è stata scelta è coerente con l'analisi delle emozioni in correlazione con la loro universalità e riconoscibilità.

Ripercorrendo le caratteristiche delle emozioni base, si può vedere, infatti, come esse si siano tramandate di generazione in generazione, perché sono una risposta fisica efficace agli input esterni e interni che si vivono quotidianamente. Nei prossimi capitoli si approfondirà in dettaglio l'utilità di ogni emozione; se ne veda ora un sintetico elenco:

- **sorpresa**: prepararsi alla reazione più adeguata;
- **paura**: proteggersi;
- **disgusto**: rifiutare le cose;
- **rabbia**: cambiare le cose;
- **tristezza**: accettare i vincoli;
- **gioia**: celebrare e ricercare il piacere.

In questo senso, ognuna delle emozioni base è indispensabile per la propria efficacia e il benessere che apporta poiché spinge ad **attivare la risposta più coerente** alla situazione che si sta vivendo.

Quando, durante una riunione in cui stai presentando alcuni dati, porti le tue idee (gioia), ascolti con attenzione prima di obiettare le perplessità di un collega (sorpresa e paura), rifiuti ciò che non ti convince (disgusto), difendi le tue opinioni con rispetto (rabbia), accetti che non tutti siano d'accordo (tristezza), le emozioni più coerenti con il contesto esteriore e interiore a te si sono attivate e hanno innescato una serie di risposte comportamentali adeguate.

Ogni emozione ha dunque una precisa funzionalità, che si realizza in azioni e comportamenti.

Solitamente non si è consapevoli dell'emozione mentre la si vive e ci si focalizza invece sull'azione, più evidente e tangibile. L'emozione è, infatti, fugace, dura solo poche frazioni di secondo. Solo di rado, in concomitanza con fatti importanti che non evolvono o che si risolvono in tempi stretti, accade che erompa potentemente nelle proprie vite e si ripresenti a distanza di poco tempo: è lì che la si avverte in tutta la sua forza.

Si pensi per esempio a un'azienda che non sta vivendo un momento felice sul mercato e aggiorna periodicamente i dipendenti sulle scelte che sta facendo per gestire il momento di difficoltà; o a un'emergenza all'interno di un progetto che richiede diverse settimane di lavoro per essere affrontata. In entrambi i casi le persone coinvolte vivranno emozioni forti e probabilmente simili ogni volta che accade o viene comunicato qualcosa inerente all'evolversi della situazione; al tempo stesso vivranno la loro vita d'ufficio e personale, fatta di tante altre situazioni, gioiose e non, che causeranno in loro una moltitudine di emozioni differenti. L'emozione legata agli specifici avveni-

menti lavorativi si mescola quindi a tutte le altre emozioni che, nel corso della giornata, vanno e vengono e durano sempre pochi attimi. Le persone coinvolte l'avvertiranno, quindi, ma con intensità diversa e alternandola ad altre emozioni più o meno consapevoli.

Le emozioni base variano, poi, per intensità a seconda del peso che per te ha ciò che sta accadendo. La stessa intensità di un'emozione fa sì che tu ne sia consapevole oppure no. Immagina che ciò che stai presentando alla riunione, di cui parlavamo poco fa, sia qualcosa, per te, di vitale importanza. È probabile allora che sentirai la pressione della situazione e avvertirai proprio tutte le emozioni che si sono esplorate poc'anzi.

Diverso è ovviamente se stai parlando con amici o colleghi di un tema (un programma in tv, un fatto accaduto a terzi) che t'interessa relativamente. In questi casi l'emozione spesso non è avvertita ma, comunque, come un corso d'acqua sotto terra, scorre "dentro" di te senza che te ne accorga e influenza ogni movimento, parola, azione.

Vediamo ora un'ulteriore caratteristica delle emozioni base: anche quando si avvertono in modo preciso (ti accorgi entrando in riunione che ti sudano le mani e hai paura che la tua presentazione andrà male), non si sta scegliendo di provarle né le si sta comandando. Non puoi dire: "Non voglio avere paura" e sperare che la paura scompaia o pensare che vuoi essere felice ed esserlo. **Le emozioni, in questo senso, non sono controllabili e non dipendono dalla propria volontà**, ma sono risposte efficaci del proprio io a ciò che accade e dunque sono dipendenti da una serie di variabili interne, fisiche, incontrollabili. Si vedrà come questo elemento di non controllabilità delle emozioni sia strettamente correlato con la possibilità e l'importanza per sé di riconoscerle, accettarle e canalizzarle.

Vediamo ora le ultime due caratteristiche proprie delle emozioni base. **Esse sono presenti già tutte in un bimbo di pochi mesi.** E questo andrebbe proprio a confermare il valore e l'ereditarietà, sin dai tempi dei tempi, del comparto emozionale ai fini della sopravvivenza umana. Anzi, proprio nel riconoscere le emozioni base in un bambino di pochi mesi si possono vederne tutte le caratteristiche all'opera: l'intensità o meno di un pianto o di un sorriso, il fluire continuo da un'emozione all'altra, a seconda di ciò che accade attorno e dentro al bambino, l'utilità di queste emozioni per lui e i genitori per mettere a fuoco le sue esigenze e la chiara riconoscibilità di ognuna di esse attraverso gli elementi fisici del neonato.

Una madre, dopo poche settimane che suo figlio è nato, sarà in grado di dire del proprio bimbo quando il suo pianto è un pianto di rabbia, di tristezza o di paura e tutto ciò solo ascoltando il timbro del pianto o vedendo i tratti

del viso e i movimenti del corpo di suo figlio mentre piange, visto che il bimbo, di certo, non può spiegare a parole il significato del suo pianto.

Le emozioni base sono dunque universali, sia in se stesse sia nella loro riconoscibilità. Gesti, mimica, timbro e tono della voce dicono, con un alto grado di certezza, quale emozione si sta provando momento per momento e, allo stesso modo, quale emozione sta provando il collega, il capo, il cliente dall'altro lato del tavolo.

3. Perché io mi arrabbio e il mio collega no?

Si è detto che le sei emozioni base sono universali, ovvero presenti in tutti.

Eppure accade spesso che, di fronte a una stessa situazione che coinvolge due persone, queste abbiano reazioni molto diverse. Pensa all'esempio della riunione di prima e ipotizza che tu stia facendo una presentazione, assieme a un tuo collega, ai vostri superiori. A un certo punto uno dei vostri capi obietta però a un dato che avete inserito nelle vostre slide. Potrebbe accadere che tu ribatta perché non sei d'accordo e risponda al capo portando il vostro punto di vista; il tuo collega invece potrebbe restare in silenzio e non dire nulla. Cosa è successo? È probabile (ma dovremmo vedere anche il vostro non verbale per esserne certi) che tu abbia provato una "buona" rabbia che, come approfondiremo nel capitolo dedicato a questa emozione, ti ha portato a sostenere con calma ma determinazione il tuo punto di vista. Ed è probabile invece che il tuo collega abbia provato una diversa emozione, la paura magari di fronte all'obiezione del superiore o il dispiacere forse di aver ricevuto una critica…

Affermare che le emozioni base sono presenti in tutti gli esseri umani non significa, infatti, dire che tutti provano le stesse emozioni nello stesso modo, bensì che **tutti provano le emozioni base a proprio modo**. Quando accade qualcosa, come nell'esempio della riunione, l'individuo A può provare un'emozione diversa da quella dell'individuo B, diversa a sua volta da quella di un possibile individuo C. Eppure tutti hanno assistito allo stesso accadimento. Viceversa, di fronte a situazioni totalmente diverse, A, B e C potrebbero aver provato un'emozione molto simile. Potrebbe cioè accadere che il tuo collega che non si è arrabbiato alla riunione, l'abbia fatto, quello stesso giorno, invece, in mensa perché era finito il suo piatto preferito. E la rabbia che ha provato e l'azione che è seguita (attivarsi per portare avanti la sua esigenza, in questo caso culinaria) siano molto simili alla tua reazione durante la riunione con il vostro capo. Eppure ciò che l'ha scatenata non c'entra nulla.

Ognuno, dunque, prova le sei emozioni base in modo squisitamente soggettivo.

Ciò dipende *in primis* dall'input che risveglia in se stessi una risposta emotiva. Di cosa si tratta? È un fatto importante o secondario? Si pensi all'esempio della riunione: l'input è l'obiezione del capo al dato nella presentazione. Diversa sarebbe l'emozione provata e probabilmente la sua intensità se l'input fosse una mosca che entra nella sala riunioni e s'interpone tra il proiettore e lo schermo.

In seconda battuta, la risposta emotiva è influenzata da una serie di fatti che si sviluppano attorno all'input, per esempio, che momento della giornata è, che giorno è, come stiamo in quel momento, chi abbiamo di fronte... Si pensi alla riunione: i fatti attorno all'obiezione del capo potrebbero essere l'ora in cui ciò accade, l'audience presente alla riunione, lo stato d'animo tuo e del tuo collega… A seconda di come questi fatti si svilupperanno attorno all'input, si sarà portati a provare una certa emozione piuttosto che un'altra.

L'emozione provata è poi influenzata da un terzo elemento, vale a dire da come s'interpretano questi fatti. Per te, riprendendo l'esempio della riunione, potrebbe essere di vitale importanza gestire l'obiezione del capo, per il tuo collega invece no. Per il tuo collega il fatto che siete a metà della presentazione e non avete raggiunto le conclusioni potrebbe essere molto importante; per te magari no. Infatti ogni individuo ha valori, priorità ed esigenze differenti, che vanno a influenzare la sua lettura della realtà e dunque la sua risposta emotiva. Infine, la propria modalità di provare le emozioni e le conseguenti azioni sono fortemente influenzate da una sorta di "regole emozionali" non scritte che la propria famiglia d'origine ha tramandato, in modo più o meno diretto, e che poi ognuno ha elaborato crescendo e correlandole ai propri valori. In ogni famiglia, per esempio, ci si può arrabbiare per certe cose e meno per altre, gioire per alcuni fatti e non per altri, rattristarsi per certi accadimenti e non per altri e così via. Comunemente si parla in questi casi di *competenza emotiva* e s'intende il bagaglio emotivo che si è ereditato e valorizzato nel corso della propria vita. L'insieme dunque dell'input, dei fatti attorno a esso, di come s'interpretano quei fatti e la propria competenza emotiva di base vanno a influenzare la reazione emotiva che si avrà di fronte a quell'accadimento: quanta ricchezza e complessità soggettiva connessa con una qualsiasi emozione umana!

Si riprenda l'esempio della riunione con il tuo collega. L'input di partenza, l'obiezione del capo, si è sviluppato attorno a una serie di fatti che sono stati esplorati: l'audience, gli altri superiori, il luogo, l'orario... Tu ti sei confrontato con il tuo capo e hai portato il vostro punto di vista… Questo ci dice