

Riccardo Izzi

# IL LEADER EMOTIVO

*La forza delle emozioni*



FrancoAngeli/Trend

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# 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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Riccardo Izzi**

# **IL LEADER EMOTIVO**

*La forza delle emozioni*

**FrancoAngeli/Trend**

*Grafica della copertina:* Elena Pellegrini

Copyright © 2016 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Lettera per la figlia Lieserl, di <i>Albert Einstein</i></b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
<b>Prefazione</b>	»	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Le mappe dell'esperienza</b>	»	15
<b>2. L'empowerment</b>	»	21
<b>3. L'empatia</b>	»	33
<b>4. La leadership situazionale</b>	»	39
<b>5. La self leadership</b>	»	43
<b>6. La leadership del cambiamento</b>	»	55
<b>7. La leadership emotiva</b>	»	65
<b>Conclusioni</b>	»	77
<b>Appendice 1</b>	»	81

<b>Appendice 2</b>	pag.	85
<b>Appendice 3</b>	»	91
<b>Bibliografia</b>	»	99
<b>Ringraziamenti</b>	»	103



*A mio padre...  
che più non è  
ma vive nel mio cuore*



# Lettera per la figlia Lieserl

di *Albert Einstein\**

*Quando proposi la teoria della relatività, pochissimi mi capirono, e anche quello che rivelerò a te ora, perché tu lo trasmetta all'umanità, si scontrerà con l'incomprensione e i pregiudizi del mondo.*

*Comunque ti chiedo che tu lo custodisca per tutto il tempo necessario, anni, decenni, fino a quando la società sarà progredita abbastanza per accettare quel che ti spiego qui di seguito.*

*Vi è una forza estremamente potente per la quale la scienza finora non ha mai trovato una spiegazione formale.*

*È una forza che comprende e gestisce tutte le altre, ed è anche dietro qualsiasi fenomeno che opera nell'universo e che non è stato ancora individuato da noi.*

*Questa forza universale è l'Amore.*

*Quando gli scienziati erano alla ricerca di una teoria unificata dell'universo, dimenticarono la più invisibile e potente delle forze.*

*L'amore è Luce, visto che illumina chi lo dà e chi lo riceve.*

*L'amore è Gravità, perché fa in modo che alcune persone si sentano attratte da altre.*

*L'amore è Potenza, perché moltiplica il meglio che è in noi e permette che l'umanità non si estingua nel suo cieco egoismo.*

*L'amore svela e rivela.*

\* Ci sono dubbi sull'autenticità di questa lettera, ma ciò che contiene è talmente bello che l'ho scelta come apertura del libro.

*Per amore si vive e si muore.*

*Questa forza spiega il tutto e dà un senso maiuscolo alla vita.*

*Questa è la variabile che abbiamo ignorato per troppo tempo, forse perché l'amore ci fa paura, visto che è l'unica energia dell'universo che l'uomo non ha imparato a manovrare a suo piacimento.*

*Per dare visibilità all'amore, ho fatto una semplice sostituzione alla mia più celebre equazione. Se invece di  $E = mc^2$  accettiamo che l'energia per guarire il mondo può essere ottenuta attraverso l'amore moltiplicato per la velocità della luce al quadrato, giungeremo alla conclusione che l'amore è la forza più potente che esista, perché non ha limiti.*

*Dopo il fallimento dell'umanità nell'uso e il controllo delle altre forze dell'universo, che si sono rivolte contro di noi, è arrivato il momento di nutrirci di un altro tipo di energia.*

*Se vogliamo che la nostra specie sopravviva, se vogliamo trovare un significato alla vita, se vogliamo salvare il mondo e ogni essere senziente che lo abita, l'amore è l'unica e l'ultima risposta.*

*Forse non siamo ancora pronti per fabbricare una bomba d'amore, un artefatto abbastanza potente da distruggere tutto l'odio, l'egoismo e l'avidità che affliggono il pianeta.*

*Tuttavia, ogni individuo porta in sé un piccolo ma potente generatore d'amore la cui energia aspetta solo di essere rilasciata.*

*Quando impareremo a dare e ricevere questa energia universale, Lieserl cara, vedremo come l'amore vince tutto, trascende tutto e può tutto, perché l'amore è la quintessenza della vita.*

*Sono profondamente dispiaciuto di non averti potuto esprimere ciò che contiene il mio cuore, che per tutta la mia vita ha battuto silenziosamente per te.*

*Forse è troppo tardi per chiederti scusa, ma siccome il tempo è relativo, ho bisogno di dirti che ti amo e che grazie a te sono arrivato all'ultima risposta.*

*Tuo padre Albert Einstein*

---

# Prefazione

Nella lettura di questo libro il lettore è invitato a “navigare” attraverso i vari capitoli che rielaborano, usando la logica delle emozioni, quanto già scritto nelle varie teorie sulla leadership.

Per anni ci hanno insegnato che farsi guidare dalle emozioni non è un comportamento da leader, come se testa e cuore non vivessero in un’unica persona, ma se vogliamo essere in profonda armonia con noi stessi, dobbiamo tener presente che noi non siamo solo testa, siamo soprattutto cuore e le scelte che guidano il nostro destino vengono dalle emozioni a cui poi tentiamo di dare spiegazioni razionali.

Per questo i lettori sono invitati ad usare degli occhiali speciali, quelli delle emozioni che colorano ogni cosa di una luce particolare...

Con questi “occhiali” vi invito ad iniziare la lettura del libro leggendo tra le righe di questo bellissimo brano scritto da Rudyard Kipling, “una bussola” per navigare all’interno di esso.

*Se riesci a non perdere la testa quando tutti intorno a te la perdono e ti mettono sotto accusa.*

*Se riesci ad avere fiducia in te stesso quando tutti dubitano di te, ma a tenere nel giusto conto il loro dubitare.*

*Se riesci ad aspettare senza stancarti di aspettare, o essendo calunniato a non rispondere con calunnie, o essere odiato a non abbandonarti all’odio, pur non mostrandoti troppo buono né parlando troppo da saggio.*

*Se riesci a sognare senza fare dei sogni i tuoi padroni.*

*Se riesci a pensare senza fare dei pensieri il tuo fine.  
Se riesci, incontrando il Successo e la Sconfitta, a trattare questi due impostori allo stesso modo.  
Se riesci a sopportare di sentire le verità che tu hai detto distorte da furfanti che ne fanno trappole per sciocchi, o vedere le cose per le quali hai dato la vita distrutte e umiliarti a ricostruirle con i tuoi strumenti ormai logori.  
Se riesci a fare un solo fagotto delle tue vittorie e rischiarle in un solo colpo a testa o croce, e perdere e ricominciare da dove iniziasti senza dire mai una parola su quello che hai perduto.  
Se riesci a costringere il tuo cuore, i tuoi nervi, i tuoi polsi a sorreggerti anche dopo molto tempo che non li senti più e a resistere quando ormai in te non c'è più niente tranne la tua Volontà che ripete "resisti".  
Se riesci a parlare con la canaglia senza perdere la tua onestà, o a passeggiare con i re senza perdere il senso comune.  
Se tanto nemici che amici non possono ferirti.  
Se tutti gli uomini per te contano, ma nessuno troppo.  
Se riesci a colmare l'inesorabile minuto con un momento di 60 secondi tua è la Terra  
E tutto ciò che è in essa.  
E, quel che più conta, sarai un Uomo "figlio mio".*

**E sarai un *leader emotivo*.**

**Buona lettura!**

---

# Introduzione

**Un leader influenza con i suoi comportamenti le persone che dipendono da lui** e le emozioni giocano un ruolo fondamentale anche se per influenzare non è necessario un rapporto subordinato tra capo e collaboratore.

**Ognuno di noi influenza gli altri e in questo senso siamo tutti leader.**

La prima fondamentale regola è che quello che portiamo dentro diffondiamo, quindi occorre saper creare in noi emozioni positive, perché le nostre emozioni influenzano le nostre scelte e quelle degli altri.

I genitori sono dei leader, gli insegnanti sono dei leader, gli allenatori sono dei leader, i politici sono dei leader, i sacerdoti sono dei leader, i manager sono dei leader, ma anche chi fa musica o arte esercita una certa leadership, perché emozionano chi ascolta o guarda. In questo senso **la grandezza di un leader si fonda sulla capacità di far leva sulle emozioni.** Un leader diffonde intorno a sé emozioni positive, crea una condizione facilitante che induce gli altri a dare il meglio di sé.

Poi ci sono gli anti leader, quelli che spargono pessimismo e riescono ad avvelenare il clima portando le persone a dare il peggio di sé. A volte siamo gli anti leader di noi stessi quando ancor prima di provare diciamo che non siamo capaci, che è troppo dif-

ficile, che non è alla nostra portata. Diventiamo profeti di sciagura con profezie auto avveranti che creano limiti che esistono solo nella nostra mente.

Un leader ha una visione positiva, infonde fiducia, sa che è possibile, ci crede nel profondo e lo comunica in modo credibile. Da quest'approccio nasce il **“Yes, we can”** di un leader come il presidente Obama. Là dove altri vedono un muro, un leader emotivo vede una via e ne parla emozionandosi ed emozionando. Lo sguardo del leader emotivo è lo sguardo del cuore che vede quello che gli occhi della mente non vedono, che va oltre il muro della logica e apre la via della speranza. L'uomo che crede in se stesso cammina, se inciampa si rialza, accetta la stanchezza e tiene lo sguardo fisso sull'obiettivo, così passo dopo passo, raggiunge la meta. Un leader è ispirato da una missione che poggia su valori e convinzioni. I valori e le convinzioni sono la cornice entro la quale avvengono le interazioni umane ed è questa cornice che determina il nostro modo d'interpretare e dare significato a quanto accade in noi e intorno a noi, decidendo quali informazioni saranno accettate o rifiutate. La cornice attraverso la quale osserviamo determina il comportamento, influenza le decisioni e le strategie e può essere allargata proprio grazie allo scambio di emozioni. Se mi sintonizzo sull'altro, se percepisco ciò che prova, se entro in empatia, allargo la cornice e vedo il mio mondo e quello dell'altro. Non è un guardare l'altro, è un guardare con l'altro attraverso una cornice più ampia, più generosa, più universale. È lo sguardo di una persona che ha un sé pieno, ma non è piena di sé, che sa tendere una mano, che si interessa agli altri e facilita lo sviluppo dei loro talenti nell'interesse comune.



# Le mappe dell'esperienza

*Sii il cambiamento che vuoi vedere*

Mahatma Gandhi

## 1. Le nostre esperienze diventano il nostro mondo

Sono come degli occhiali che indossiamo e attraverso i quali osserviamo quanto accade intorno a noi. Grazie all'esperienza evitiamo di ricominciare sempre da capo ed è sempre grazie all'esperienza che evitiamo tanti errori.

Per secoli l'esperienza è stato sinonimo di saggezza. L'anziano era "l'enciclopedia della famiglia", quello che ne aveva viste tante, che sapeva darti le indicazioni giuste. In una società prevalentemente agricola in cui le innovazioni erano il susseguirsi delle stagioni, per secoli tutto si ripeteva uguale di generazione in generazione. Le tecniche di coltivazione del grano al tempo dei faraoni non erano poi così dissimili da quanto si faceva nelle nostre campagne più povere all'inizio del secolo scorso. L'avvento della tecnologia e il progresso scientifico hanno trasformato completamente lo scenario e l'esperienza ha cominciato a mostrare i suoi limiti.

Saper far bene quello che ieri ci ha visto vincenti non è più garanzia di successo nel presente e ancor meno nel futuro. Questo perché l'esperienza induce a guardare indietro invece che ad esaminare senza condizionamenti gli avvenimenti presenti. Si rischia di non vivere nel *qui ed ora*, ma nel passato. Per compren-

dere questo basta che riflettiamo sulle cose che sappiamo fare molto bene. Le facciamo automaticamente e quello che accade intorno a noi difficilmente ci distrae. Le facciamo senza pensare, ma questo vuol dire che gli stimoli dell'ambiente esterno che ci arrivano, vengono cancellati o deformati per essere adattati alle nostre conoscenze. Se questo da una parte ci permette di velocizzare il processo, dall'altra ci impedisce di considerare nuovi elementi. In una società che scorreva lentamente e di generazione in generazione riproponeva problematiche simili, era un vantaggio, mentre oggi rischia di essere un limite. Questo non vuol dire che l'esperienza non serve, ma occorre flessibilità ed umiltà per rigenerarla. Un bambino non ha esperienza e guarda tutto con stupore. Un bambino non sa già "come va a finire" e quindi impara vivendo. Invece un adulto con molta esperienza rischia di vivere ricalcando le strategie precedenti, seguendo il dettato delle sue conoscenze, eseguendo come un computer lo stesso "programma" e non accettando varianti.

Un leader deve saper andare oltre l'esperienza e questo è possibile grazie alle emozioni. Se l'esperienza si lascia permeare dalle emozioni si rinnova, perché ogni istante è diverso dall'altro, con un suo stato emotivo. Ed ecco che quanto vissuto nel passato non è più qualcosa con cui interpretare il presente e prevedere il futuro, ma diventa il patrimonio su cui costruire nuove esperienze. Le emozioni cambiano i colori dei ricordi, ne cambiano le dimensioni, i suoni, le sensazioni. L'esperienza che si lascia permeare dalle emozioni è un'esperienza viva, sempre attuale e capace di rinnovarsi aprendosi a nuovi stimoli. È la fusione di cuore e ragione. Non rinnega nulla, ma va oltre il confine dettato dalla cornice. Le nostre esperienze sono le cornici entro le quali facciamo rientrare quello che consideriamo dell'ambiente intorno a noi e da questa cornice dipende quante e quali cose prendiamo in considerazione. Immaginiamo tre persone tutte con una fotocamera dotata di un potente teleobiettivo. La prima persona usa il massimo della potenza del suo teleobiettivo e inquadra in primo piano una colomba bianca che vola con un ramoscello d'olivo nel becco. È pervasa da un senso di pace, perché la colomba è simbolo di pace. La seconda persona usa un'inquadratura più ampia

e vede la stessa colomba bianca col ramoscello d'ulivo nel becco che sta per essere attaccata da un corvo. È pervasa da preoccupazione per l'ingiustizia di vedere l'innocente colomba, messaggera di pace che sta per essere attaccata dal corvo. La terza persona usa un'inquadratura ancora più ampia e vede la colomba bianca con il ramoscello d'ulivo nel becco, il corvo che si avvicina minaccioso e un falco che sta per colpire il corvo. È felice perché vede che il corvo non farà in tempo ad attaccare la colomba e sarà a sua volta preda del falco.

Questo ci fa comprendere come a seconda di come poniamo la cornice avremo una visione diversa della realtà che condizionerà le nostre emozioni e la possibile strategia.

**Quindi per evitare che l'esperienza diventi un limite occorre rimanere aperti al nuovo che arriva. Avere la curiosità e l'umiltà di andare oltre quello che pensiamo di conoscere.**

Un leader non chiede questo agli altri se prima non lo chiede a sé stesso. Andare oltre il recinto dell'esperienza è lasciare la zona di *comfort*, le cose che conosci, che ti fanno stare tranquillo. Uscire dal recinto genera ansia, è fonte di stress, costa impegno ed energia. Nessuno lo fa tanto per farlo, occorre avere un obiettivo e l'obiettivo deve essere ispirato da una visione, sostenuto da valori importanti, tanto da giustificare lo stress che nasce dall'uscire fuori del già noto. Un leader emotivo sa che la chiave per far questo sono le emozioni, per questo non le respinge, ma le coordina come un direttore d'orchestra facendo lavorare insieme cuore e ragione. Le cose che sappiamo far bene percorrono delle vie neuronali preferenziali, quelle che non sappiamo fare richiedono nuovi percorsi tra i miliardi di possibili collegamenti sinaptici. In questo senso, ogni giorno andrebbe dedicato del tempo a fare delle cose che non sappiamo fare bene, accettando di diventare apprendisti e imparare facendo.

Ci sono esercizi semplici che fatti con costanza creano nuove connessioni sinaptiche, come scrivere con la mano che di solito non utilizziamo o scrivere da destra verso sinistra. Nessuno contesterebbe un allenatore che prima d'insegnare esercizi specifici di un dato sport, chiede di far fiato con noiosi giri di campo. Nessuno lo contesterebbe, perché tutti sanno che per allenare

l'apparato cardiocircolatorio e la muscolatura, quei giri di campo servono. Diverso è se vengono proposti esercizi mirati ad allenare il cervello. Sembrano delle astrusità di dubbia utilità. Sono noiosi, stancano e non se ne vede il beneficio immediato, eppure sono fondamentali per attivare nuovi percorsi logici ed emotivi. Ci sono persone che fanno esercizi di questo tipo spontaneamente, senza neanche rendersene conto. Persone che continuamente ricercano stress positivi e progressivi, capaci di allenare la loro resilienza, ma non è l'atteggiamento più diffuso, per questo un leader deve saper risvegliare in sé stesso e negli altri il desiderio del nuovo, la ricerca di spazi in cui fare cose sfidanti in cui, come quando eravamo bambini, apprendevamo sbagliando, facendo e rifacendo.

L'apprendimento richiede sforzo, richiede nuovi circuiti neuronali, nuove strade per il pensiero e l'azione. La ricompensa è un nuovo livello di consapevolezza, la possibilità di osservare e comprendere orizzonti più ampi. È come scalare una montagna, richiede fatica, determinazione, concentrazione verso l'obiettivo, ma quando si arriva in cima si ha una vista più ampia, si comprende il senso e la disposizione dell'ambiente in cui si è immersi. Si impara a conoscere sé stessi, ad accettare l'impegno e il sacrificio per raggiungere una meta e si sperimenta la forza nella fragilità, nella precarietà. È vero che tutto può finire cadendo mentre si scala la montagna, ma questo è vero in ogni istante della vita. Accettare la fatica permette di scoprire il valore, non scontato, di ogni istante che ci è dato di vivere. Come la notte si alterna al giorno, la fatica si alterna al riposo, lo sforzo alla conquista e passo dopo passo si diventa leader delle proprie emozioni. Il leader emotivo va oltre lo scoraggiamento inevitabile che le difficoltà della vita pongono sul percorso verso la meta. La vittoria sulla fatica, fisica e mentale, passa per l'accettazione. È la vittoria delle emozioni che non si combattono più, ma si alleano nel superamento delle difficoltà. Un leader prima di essere il capo di qualcun altro, è il capo di sé stesso, è uno che sa dove vuole andare e si impegna per riuscirci, con determinazione e umiltà. È determinato, perché non si scoraggia di fronte alle difficoltà. È umile perché sa che la vita è un dono e per quanto si impegni

non potrebbe aggiungere un solo secondo a quanto gli sarà donato di vivere. Sa che tutto quello che gli accade ha un senso anche quando non lo comprende e come un bambino accetta d'imparare vivendo, per questo la sua esperienza è ricchezza e fonte di saggezza. Diventa un limite solo quando si cade nella tentazione di credere che si conosce già tutto.

In quel preciso momento l'esperienza impedisce di accettare le novità, impedisce di continuare ad apprendere e non porta più verso l'alto, ma inesorabilmente verso il basso. Le esperienze fatte nella vita sono come le fondamenta di una casa, danno solidità a tutto l'edificio, ma non devono pretendere di essere abitate. Chi vivrebbe nelle fondamenta di un palazzo? Eppure limitarsi alla sola esperienza è come vivere nelle fondamenta. Nessuno mette in discussione le fondamenta e più sono solide più si ha la possibilità di continuare a costruire e fare la casa sempre più bella, più alta e sfidante. Le fondamenta solide sono una garanzia contro le tempeste della vita, arrivano i venti, cade la grandine, straripano i fiumi, ma la casa costruita su fondamenta solide resiste alle avversità della vita. Ciò che conta è il coraggio di continuare a costruire nonostante le difficoltà, nonostante le avverse condizioni atmosferiche e nonostante la stanchezza. Non bisogna permettere che la stanchezza diventi scoraggiamento e per far questo occorre avere lo sguardo fisso sull'obiettivo sapendo che gli ostacoli sono le cose che vedi quando distogli lo sguardo dalla meta. In quei momenti l'esperienza può diventare un limite e convincerti a vivere nel buio delle cantine chiamate "esperienza passata".

L'esperienza è ricchezza se la usi come fondamenta di ciò che costruisci, diventa un limite se la trasformi in un bunker dove rinchioderti pensando di stare al sicuro dai pericoli della vita.

La vita è un equilibrio dinamico, fermarsi equivale a cadere, ma per dare un senso al cammino dobbiamo sapere dove andare e i nostri valori saranno le stelle che ci indicheranno la rotta. L'energia della vita scorre lì dove poniamo l'attenzione, per questo l'attenzione deve essere posta su valori importanti. I nostri pensieri diventeranno le nostre parole e le nostre parole diventeranno i nostri comportamenti; i nostri comportamenti alimenteranno i nostri valori e i nostri valori diventeranno il nostro destino.