

# Team emotiva- mente intelligente

**MARCIA HUGHES  
JAMES BRADFORD TERRELL**

**COME SVILUPPARE LE 7 COMPETENZE  
EMOTIVE NECESSARIE AL TEAM**



**UNICOMUNICAZIONE**

# **Team emotiva- mente intelligente**



UNICOMUNICAZIONE

# INTRODUZIONE

*Ognuno di noi ha dentro di sé  
una buona notizia. E la buona notizia è  
che non si sa quanto grandi si possa essere!  
Quanto si possa amare! Che cosa si possa  
realizzare! E quale sarà il nostro potenziale!*

**Anna Frank**

Se sei alla ricerca di strategie di gestione all'ultima moda, di consulenti patinati e di programmi accattivanti, questo libro non fa per te. Qui troverai consigli su come avere successo in questo pazzo mondo e in un ambiente di lavoro ancora più pazzo: **scegliendo di evolvere, il più rapidamente possibile**, perché non ti puoi più permettere di aspettare neanche un anno, men che meno ere geologiche! La tua organizzazione si trova già sull'orlo dell'obsolescenza se non sta sviluppando la sua intelligenza emotiva e sociale (IES). Questa storia l'hai già sentita: il QI è importante, ma il vero cuore dell'organizzazione è l'intelligenza emotiva e sociale. L'uso efficace di questa forma di intelligenza è il prossimo gradino evolutivo nel nostro modo di fare impresa.

Il mondo è cambiato. Un tempo pensavamo che la Terra fosse piatta. Non è così.

Un tempo pensavamo che tutto fosse gestibile da industrie monolitiche e catene di montaggio concepite per durare in eterno. Non è così.

Un tempo pensavamo che una laurea prestigiosa e la tecnologia wireless ci avrebbero assicurato un futuro prospero. Non è così.

Ci sono montagne di ricerche che indicano la medesima soluzione: la chiave per un futuro durevole e sostenibile è L'INTELLIGENZA EMOTIVA.

Ci sono ottime notizie per i team. I campi della neurologia e dello sviluppo d'impresa stanno facendo progressi talmente rapidi che in pochi anni è emersa tutta una serie di evidenze a dimostrazione di quali comportamenti emotivamente e socialmente intelligenti hanno una correlazione diretta con il successo nelle organizzazioni. E stiamo parlando di un successo misurabile, non di vaghi e imprecisati miglioramenti. Ci sono passaggi concreti da mettere in atto, sia come singolo individuo, sia come membro di un team, sia come suo leader; passaggi capaci di portare a risultati tangibili come una maggiore produttività, maggiori profitti, una riduzione del turnover dei dipendenti o del numero di errori, una maggiore innovazione e una migliore efficienza – il Santo Graal delle organizzazioni di successo. Dedicare tempo e attenzione all'intelligenza emotiva e sociale del team è davvero un'opportunità pratica per evolvere e prosperare.

**Lo scopo di questo libro è chiarire il processo sistematico che ti consentirà di ridurre i conflitti, le incertezze e i ritardi improduttivi che tutti i team incontrano.** Aiuterà i team di qualunque tipo e dimensione a rispondere con maggiore elasticità alle continue richieste di cambiamento cui è necessario far fronte per completare i progetti con successo e conseguire i risultati attesi.

Ogni squadra, che si tratti di un gruppo di lavoro permanente, un comitato, un team di progetto o una famiglia, ha bisogno di una migliore intelligenza emotiva e sociale. Se fai parte di una squadra, che quella squadra abbia interazioni emotive profonde e significative: è garantito. Inoltre, la squadra stessa

costituisce un ambiente sociale. Poiché queste implicazioni emotive e sociali per la tua squadra sono enormi, è fondamentale che te ne curi se ti interessa avere successo. **I principi discussi in questo libro si applicano a tutti i tipi di team:** al lavoro, nel tempo libero, nella propria comunità, sul campo da gioco o in qualsiasi altro luogo.

Se la maggior parte dei nostri esempi è tratta da contesti professionali è perché la maggior parte delle ricerche sul lavoro di squadra sono state condotte in questo ambito. Le nostre ricerche ed esempi coprono un ampio spettro di tipi di team: dall'ambito aziendale, al settore pubblico a quello delle organizzazioni no profit. Ti presenteremo team di varia natura: vertici aziendali, squadre di reparto, team di informatici, team operativi, consigli d'amministrazione di organizzazioni no profit e molti altri. L'elenco è lungo ed eterogeneo. I principi che regolano le dinamiche del team restano validi, che si tratti di una equipe medica interdisciplinare, una squadra di cheerleader delle scuole superiori o dei finalisti per la Champions League. I team sportivi ci aiutano a comprendere il ruolo profondo che le emozioni giocano sul luogo di lavoro: sono le stesse che avvertiamo sul campo. Nervosismo, euforia, panico, ansia di fronte a un risultato che rischia di capovolgerti, disperazione totale, gioia suprema. **Spesso è proprio il modo in cui i team gestiscono la vasta gamma di emozioni di cui è carico l'incontro, a determinare il risultato.**

Una delle cose belle dello sport è proprio il ruolo manifesto dell'intelligenza emotiva e la grande importanza che le viene data. La sua presenza è considerata un enorme vantaggio competitivo, mentre la sua assenza è spesso criticata come il segno distintivo di una squadra indisciplinata. Le organizzazioni farebbero bene a riconoscerle lo stesso valore.

## CONCETTI CHIAVE



IL VERO ATTO DI SCOPERTA NON CONSISTE  
NEL TROVARE NUOVE TERRE, MA NEL VEDERE  
CON OCCHI NUOVI.

MARCEL PROUST



L'intelligenza emotiva e sociale si basa sul vedere con occhi nuovi, ascoltare con nuove orecchie e agire con nuova consapevolezza e sensibilità. I concetti chiave esposti ed elaborati in questo libro sono i seguenti.

- **Intelligenza emotiva e sociale (IES).** Poiché è impossibile per un gruppo di persone interagire senza implicazioni sociali, ci serviamo del concetto di intelligenza emotiva e sociale per aiutare i team a comprendere e a manifestare i comportamenti più adeguati. Per agevolare questa presa di consapevolezza, abbiamo sviluppato uno strumento progettato espressamente per determinare l'IES del team, oltre all'IES individuale. Il *Team Emotional and Social Intelligence Survey (TESI™)* è un questionario di autovalutazione utilizzato per aiutare i membri del team a riconoscere e sviluppare competenze specifiche per il successo.
- **Intelligenza collaborativa.** La collaborazione è un'abilità composta che emerge dall'uso appropriato delle tue abilità di intelligenza emotiva e sociale. I giocatori di una squadra di football collaborano quando discutono una tattica di gioco e concordano sul fatto che ognuno farà la

propria parte per eseguire l'azione stabilita. Nel bel mezzo dell'azione, a meno che non si presenti un'opportunità inaspettata, il *fullback* non decide di cambiare il gioco perché preferisce correre con la palla piuttosto che bloccare i difensori! La lealtà della squadra è indiscussa. Quando il team collabora, ci si prende il tempo necessario per esplorare risposte alternative e trovare una soluzione che faccia tesoro della saggezza della squadra. Questo richiede più tempo all'inizio del processo, perché si investe nell'ascolto reciproco, nel ragionare a fondo sulle cose e nel coordinare l'esecuzione del piano con autentico rispetto reciproco. Man mano che tu e il tuo team progredite in questa direzione, i risultati della collaborazione si fanno sempre più significativi. Autodisciplina e intuito collettivo renderanno le acque del futuro molto più facili da navigare, perché i team che coordinano le proprie abilità di IES agiscono naturalmente con intelligenza collaborativa.

Questo insieme di competenze coordinate è il punto di origine della sinergia. I team attingono alla memoria condivisa e alle capacità individuali per massimizzare le proprie conoscenze, capacità di risoluzione dei problemi e capacità di recupero. Rispondono con agilità ai mutevoli contesti emotivi e sociali della squadra e delle dinamiche organizzative. La giusta miscela di abilità IES dà al team la marcia in più per raggiungere la piena capacità collaborativa.

- **Alfabetizzazione emotiva per la tua squadra.** L'intelligenza del team emerge con forza soltanto dopo che avrete "imparato a leggere." Leggere tra le righe, leggere i presagi nell'aria, leggere le labbra! Per raggiungere questo risultato, i membri del team hanno bisogno di:

Sapersi “leggere” l’un l’altro per capire come si sentono e perché, per determinare la risposta più efficace data la situazione.

Saper leggere il gruppo nell’insieme per determinare cosa occorre per mantenere al massimo i livelli di energia ed efficacia del team.

Leggere l’ambiente per individuare e rispondere adeguatamente alle dinamiche, alle politiche e ai capricci dell’organizzazione e della leadership.

## LA GEOGRAFIA DEL TEAM CON INTELLIGENZA EMOTIVA

Nel 2007, Jeremy Irons ha vinto il Golden Globe come miglior attore non protagonista per il suo ruolo nella miniserie TV *Elizabeth I*. Nel suo discorso di accettazione, ha detto “Com’è che i lavori più divertenti sono quelli per cui ottieni i premi?” Il suo ampio sorriso indicava la sincerità di questa illuminante riflessione. Le tre parti di questo libro, con le spiegazioni, le intuizioni e i suggerimenti ivi contenuti, sono state progettate per aiutare te e il tuo team a ottenere ricompense, sia intrinseche che estrinseche, mentre vi divertite con il vostro lavoro e tra di voi.

La PARTE PRIMA spiega quali sono gli elementi costitutivi di un team con IES, quale sia il suo reale valore e come **capire l’intelligenza emotiva**.

La PARTE SECONDA è il cuore del libro. Tratta le sette abilità che costituiscono l’intelligenza emotiva e sociale. Esplora le complessità di ogni abilità con esempi pratici e strategie utili a incorporare l’abilità nel tuo repertorio. Non è astrofisica; è

la chimica del cervello. **Gran parte dell’intelligenza emotiva e sociale è radicata nel modo in cui il cervello funziona e risponde agli stimoli.** Le competenze essenziali per un team caratterizzato da una buona intelligenza emotiva sono sette: identità, motivazione, consapevolezza emotiva, comunicazione, tolleranza allo stress, risoluzione dei conflitti e stato d’animo positivo. Queste competenze sono come le sette meraviglie del mondo. Sono abilità potenti, in grado di ridefinire il panorama in cui opera la tua squadra. Indubbiamente, mentre le applichi scoprirai modi unici per incorporare questi comportamenti al fine di massimizzare il successo del team.

La PARTE TERZA completa il tuo viaggio di scoperta, identificando in che modo debba contribuire ciascun membro del team, cosa debba aggiungere il team leader dotato di IES e quali siano i valori e l’etica al cuore dell’integrità richiesta a un team con IES. Tutto ciò porta agli straordinari risultati che stai cercando. Che tu ci creda o no, i team cercano soprattutto fiducia, lealtà ed efficacia: è da queste qualità che nasce l’eccellenza dei risultati.

## COSA MOTIVA IL COMPORTAMENTO?

Per sviluppare la vostra intelligenza emotiva e sociale è necessario che tu e le persone con cui collabori capiate quali sono gli ingredienti che portano i team a operare in armonia e che scopriate come diventare ancora più produttivi regalando, al tempo stesso, gratificazioni sempre maggiori a ciascun membro. Costruire questa consapevolezza è uno degli scopi principali di questo libro.

Noi sosteniamo che il comportamento umano sia motivato dal desiderio di migliorare la qualità della vita e **che i gruppi esi-**

**stano perché i compiti che migliorano la qualità della vita sono spesso troppo complessi perché un individuo possa realizzarli da solo.** Migliorare la qualità della vita significa ottenere la progressiva soddisfazione dei bisogni identificati nella gerarchia di Abraham Maslow (1943), come illustrato nella Figura I.1.

Forse non ne eri a conoscenza, ma anche i team agiscono per soddisfare questa intrinseca sequenza di bisogni, proprio come fanno gli individui. Gli esseri umani, presi singolarmente e in gruppo, si muovono naturalmente verso la soddisfazione di questa sequenza di bisogni e tentano di superare qualsiasi ostacolo alla loro soddisfazione. Quindi la nostra breve definizione di team è un gruppo di due o più persone che cercano in modo interdipendente di risolvere problemi al fine di migliorare la qualità della vita. Approfondiremo ulteriormente l'argomento al Capitolo 1.

**FIGURA I.1.**  
GERARCHIA DEI BISOGNI DI MASLOW



Adattato dalla gerarchia dei bisogni di Maslow

## LA PERFEZIONE NON È RICHIESTA

“

DI QUESTI TEMPI COSÌ VELOCI  
E VERTIGINOSI NEL PASSO.

**WILLIAM SHAKESPEARE**

”

Il tempo che trascorriamo sulla Terra ci dà l'opportunità per imparare e crescere. Ogni giorno è zeppo di possibilità. Ti invitiamo ad affrontare ciascun giorno con la volontà di notare e approfittare dei momenti in cui puoi mettere in pratica le sette abilità dell'intelligenza emotiva e sociale. È la pratica a rendere perfetti e nessuno è impeccabile la prima volta, così come nessuno può essere sempre perfetto. La pratica creerà nuove abitudini che gradualmente porteranno cambiamenti nel modo in cui tu e il tuo team percepite voi stessi e il lavoro che svolgete. Mentre continuate a sviluppare le vostre abilità, la squadra inizierà a raggiungere una massa critica di competenze e a quel punto ci sarà una significativa convergenza. D'un tratto noterai che le vostre azioni, come gruppo, risulteranno più armoniose, meno faticose e più incisive.

Lungo il cammino, tu e i tuoi compagni di squadra scoprirete cosa serve per avere successo in ogni specifica circostanza. Potreste scoprire di essere più bravi nelle comunicazioni di quanto lo siate nel mantenere uno stato d'animo positivo. Oppure potreste scoprire che c'è ancora del margine di miglioramento per un'abilità in cui già ve la cavate bene. La chiave è lo spirito di scoperta e avventura: goditi il viaggio.

Tu e il tuo team avete l'opportunità di creare insieme una tela ricca e colorata. Questo libro ti insegnerà a tesserla. Prendi il telaio e mettiti al lavoro!

Nota: al fine di proteggere la privacy delle numerose organizzazioni e individui con cui lavoriamo, tutti i nomi nel libro sono frutto della nostra fantasia.