

# LA LEADERSHIP E L'INTELLIGENZA EMOTIVA

Riconoscere le emozioni dell'altro per migliorare il proprio management  
INTERVISTA A DIEGO INGRASSIA

A cura della  
Redazione

**D**ottor Ingrassia, come nasce il suo background sull'intelligenza emotiva, e in che modo queste competenze la agevolano nel mondo del business?

Queste competenze fanno parte ormai del mio essere. Le uso spontaneamente, sia nella vita professionale che privata.

Ma sia chiaro, non si tratta di poteri soprannaturali: seguire percorsi formativi mirati, scegliere quelli d'eccellenza, fare pratica sul campo e avere preziosi mentori (ora miei carissimi amici), ha fatto la differenza nel mio percorso di crescita personale e professionale.

Alla fine degli anni 90 vivevo negli Stati Uniti, a San Diego, e terminati i miei studi universitari in Comunicazione e Marketing aspiravo a intraprendere una brillante carriera in ambito commerciale negli States. Poi la svolta: la decisione di occuparmi di relazioni e di competenze delle persone, e di portare il meglio della formazione made in Usa in Italia.

In apparenza un cambio radicale, ma questo va precisato con cura: gli States mi hanno dato l'imprinting della formazione, mi hanno permesso di capire quanto l'esperienza abbinata all'innovazione

potesse impattare sui risultati; a questo spiccato pragmatismo ho aggiunto un valore per me fondamentale: capire le persone, ovvero ascoltarle con attenzione, intuirne gli interessi e le motivazioni che le guidano.

Sono sempre stato spinto dal desiderio di trasformare quello che per molti professionisti è un semplice rapporto negoziale a fini commerciali, in una relazione tra persone basata sulla fiducia reciproca, capace di arricchire sul piano umano e generare accordi in una prospettiva win-win. Questo modo di avvicinarmi ha sempre fatto la differenza in termini di risultati, e molti clienti e fornitori di allora sono oggi miei ottimi amici con cui mi sento ancora assiduamente.

Quando ho scelto di tornare in Italia ho voluto trasmettere questo approccio nella mia azienda, e oggi questo valore accomuna me e gli altri 21 professionisti del Team di I&G Manage-



**DIEGO INGRASSIA** - Diego Ingrassia è CEO della società I&G Management di Milano, sede italiana di Paul Ekman International. Consolida le proprie competenze professionali negli Stati Uniti in qualità di Marketing Specialist e dal 2003 si occupa di assessment, consulenza e formazione comportamentale e manageriale presso importanti realtà multinazionali. Executive Coach Certificato MCC dall'International Coaching Federation dal 2006, si occupa di sviluppo personale e miglioramento dell'efficacia individuale dei suoi coachee. Certificato Master Trainer da Paul Ekman International, è il punto di riferimento in Italia per le teorie e i modelli scientifici sul comportamento emotivo. Svolge attività di consulenza in qualità di Analista Emotivo-Comportamentale per aiutare a riconoscere, attraverso l'attenta lettura della Comunicazione Verbale e Non Verbale, la credibilità dell'interlocutore.

ment: "Sviluppiamo le RELAZIONI, ci prendiamo cura delle EMOZIONI".

**Come si è avvicinato al mondo della comunicazione non verbale e delle espressioni facciali, insomma, al mondo delle emozioni e del linguaggio segreto dietro le menzogne?**

La ringrazio della domanda, poiché l'argomento mi sta particolarmente a cuore e rappresenta uno tra i più straordinari cambiamenti che hanno fatto la differenza nel mio percorso professionale e personale.

Il mio incontro con Paul Ekman e le sue metodologie scientifiche è stato come un fulmine a ciel sereno. Naturalmente nel senso positivo del termine.

Negli Stati Uniti ebbi modo di incontrare il Prof. Ekman a una conferenza scientifica nella quale era stato coinvolto in qualità di relatore. In quel periodo era appena stato contattato come consulente scientifico nella serie televisiva "Lie to me".

Nella sua presentazione ci parlò delle emozioni, ma non nei termini teorici a cui siamo abituati. Non argomentava in termini astratti, parlava delle sue ricerche in modo molto concreto, riferendosi a comportamenti che possiamo osservare nella vita quotidiana nelle persone che ci circondano.

La comprensione delle emozioni dell'altro, secondo Ekman, partiva dall'osservazione attenta dei comportamenti. Esisteva, dunque, un metodo

che poteva essere appreso e applicato fin da subito nella vita privata e professionale.

Questa sua concretezza applicata al mondo delle emozioni e delle relative conseguenze, come ad esempio le menzogne, mi fece innamorare del suo metodo. Tutto quello che io conoscevo della comunicazione non verbale venne immediatamente spazzato via e sostituito dalle nuove informazioni basate sulle ricerche scientifiche che il Prof. Ekman ci dimostrò. Capii che le doti straordinarie di Ekman, o di Cal Lightman in Lie to me, erano vere, reali, potevano essere insegnate ed apprese.

La certezza di voler apprendere queste straordinarie metodologie e di portarle per la prima volta in Italia si fece largo, e oggi posso dire con orgoglio che questo sogno si è realizzato: dal 2011 I&G certifica la formazione sull'Analisi Emotivo Comportamentale di Paul Ekman: privati, professionisti, aziende, e alcuni apparati istituzionali quali la Polizia di Stato e il Ministero degli Interni.

**Ci spieghi meglio come funziona questo metodo.**

Ognuno di noi ha uno stile personale nel parlare, muoversi, esprimere emozioni attraverso il viso. Queste abitudini fanno parte di quella che noi definiamo: baseline comportamentale.

Ma agiamo anche sempre in un contesto, ad esempio possiamo essere all'aeroporto e soggetti a un controllo, oppure al bar con gli amici. La nostra baseline può modificarsi in queste situazioni, e va sempre ri-misurata.

Inoltre comunichiamo attraverso 5 canali della comunicazione: le espressioni facciali, la voce, il linguaggio del corpo, lo stile e il contenuto verbale. Spesso c'è armonia tra questi canali, ad esempio quando diciamo di essere agitati e il nostro comportamento non verbale e la voce sono coerenti.



Consulenza, Formazione e Sviluppo personale dal 1988

**I&G MANAGEMENT** - I&G Management è una società di consulenza e formazione manageriale, nata a Milano nel 1988. In tutti questi anni ha sviluppato la capacità di innovare e di saper integrare competenze e professionalità diverse, ampliando la propria offerta di servizi grazie alla multidisciplinarietà delle risorse coinvolte nel suo team di lavoro. È composta da 22 professionisti specializzati in formazione comportamentale, manageriale e commerciale con un'unica passione: aiutare le persone ad accrescere le proprie competenze dando valore alle emozioni. È l'unica società italiana autorizzata e accreditata da Paul Ekman per formare i professionisti all'utilizzo dei modelli psicologici nell'ambito del comportamento emotivo. È la sede italiana di Persona Global, società multinazionale, presente in 75 paesi, che eroga programmi volti a sviluppare competenze relazionali e gestionali di manager e professionisti. Propone metodologie innovative che vengono sviluppate in sinergia con i Clienti attraverso un approccio tailor-made.

Ma quando notiamo qualcosa di incongruente, ad esempio una persona che ride insieme a noi ma poi manifesta una micro espressione di rabbia (le micro espressioni durano meno di un secondo), è il segnale che qualcosa non torna.

L'analista emotivo comportamentale sa notare questi piccoli segnali che si manifestano a livello inconsapevole o inconscio, e sa indagare attraverso domande mirate la credibilità dell'altro.

Queste preziose informazioni emergono, a prescindere dalla volontà del soggetto. Gli ambiti applicativi, per chi sa come usarle, sono molteplici.

**Quali figure professionali sono più frequentemente interessate a queste metodologie?**

I Manager per la gestione delle rela-



Diego Ingrassia - CEO di I&G Management, Master Trainer e Coach certificato MCC ICF, esperto in Analisi Emotivo Comportamentale

zioni efficaci, per motivare in maniera adeguata e precisa i collaboratori, o per gestire lo stress o la performance del team in azienda.

Chi svolge una professione commerciale cerca nelle metodologie di Paul Ekman un supporto e un metodo utile alla negoziazione e allo sviluppo del business.

Chi si occupa di supporto ai professionisti trova un aiuto in queste nuove competenze nelle fasi di coaching e counseling. Gli HR Manager ci contattano per richiederci strumenti utili alla selezione del personale (soprattutto la valutazione della credibilità dei candidati) da impiegare durante i colloqui e gli assessment.

Psicologi, psicoterapeuti, psichiatri e medici, sono interessati a migliorare la loro capacità di cogliere segnali non verbali relativi alle emozioni dei loro clienti per essere più efficaci nella relazione e nella aderenza terapeutica. Avvocati, giudici e membri delle forze dell'ordine per potenziare le fasi di interrogatorio e di intervista di testimoni e indiziati.

Come ho detto, i campi applicativi sono davvero molteplici.

**Parlando di aziende, quali sono le competenze più richieste dai manager?**

I manager che ci contattano desiderano sviluppare le loro competenze in merito alla comunicazione efficace, migliorare la loro capacità di ispirare fiducia e nel prendere le decisioni in modo creativo e innovativo. Sono interessati alla gestione delle emozioni e nel complesso alla loro intelligenza emotiva. Vogliono essere capaci di sviluppare coesione e cooperazione nella loro azienda, allineare i collaboratori e perseguire la vision aziendale.

**So che vi occupate anche di "Storytelling applicato al business". Di che cosa si tratta? Tecniche di comunicazione o retoriche efficaci?**

Le parole hanno il potere straordinario di far accadere le cose: sono il mezzo più potente che genera il cambiamento. Esse possono motivare, emozionare, accendere il desiderio e il pensiero.

Le parole incidono in modo così marcato nella vita di ognuno di noi perché riescono a ispirarci, modificano il nostro comportamento, sia in senso positivo che negativo.

Anche lo Storytelling è un metodo che può essere appreso, ci aiuta a trasformare la nostra comunicazione in un messaggio che può fare breccia nei nostri interlocutori. Ci rende dei leader migliori, capaci di influenzare gli altri senza ricorrere all'utilizzo di uno stile autoritario. Si tratta quindi di uno stru-

mento che rende più chiara la comunicazione del leader, attraverso concetti facilmente memorizzabili e in grado di generare azione, creando così allineamento e condivisione di un comune punto di vista.

**Che cosa collega invece le emozioni alle motivazioni? Cosa intende con motivazioni di preciso?**

Le persone, per cultura, educazione, o per caratteristiche di personalità, coltivano i propri valori con cura, e tendono a respingere ambienti o persone che non li rispettano in modo adeguato.

Le faccio un esempio: chi ama l'armonia nelle relazioni spesso può collidere con persone che sono totalmente orientate all'obiettivo, oppure condividere queste caratteristiche e detestarne altre. Se di fronte a sé trova una persona con motivazioni completamente diverse dalle sue, può inconsciamente sentire disagio e fastidio, oppure trovarla antipatica "a pelle".

Quanti manager rifiutano nuovi fornitori nonostante si siano espressi in modo pulito e tecnicamente ineccepibile?

Questo è il potere delle motivazioni.

Le aziende assumono per le competenze, ma poi rischiano di licenziare per i comportamenti. Saper individuare nel linguaggio dell'altro le sue più profonde motivazioni ed interessi aiuta a creare rap-

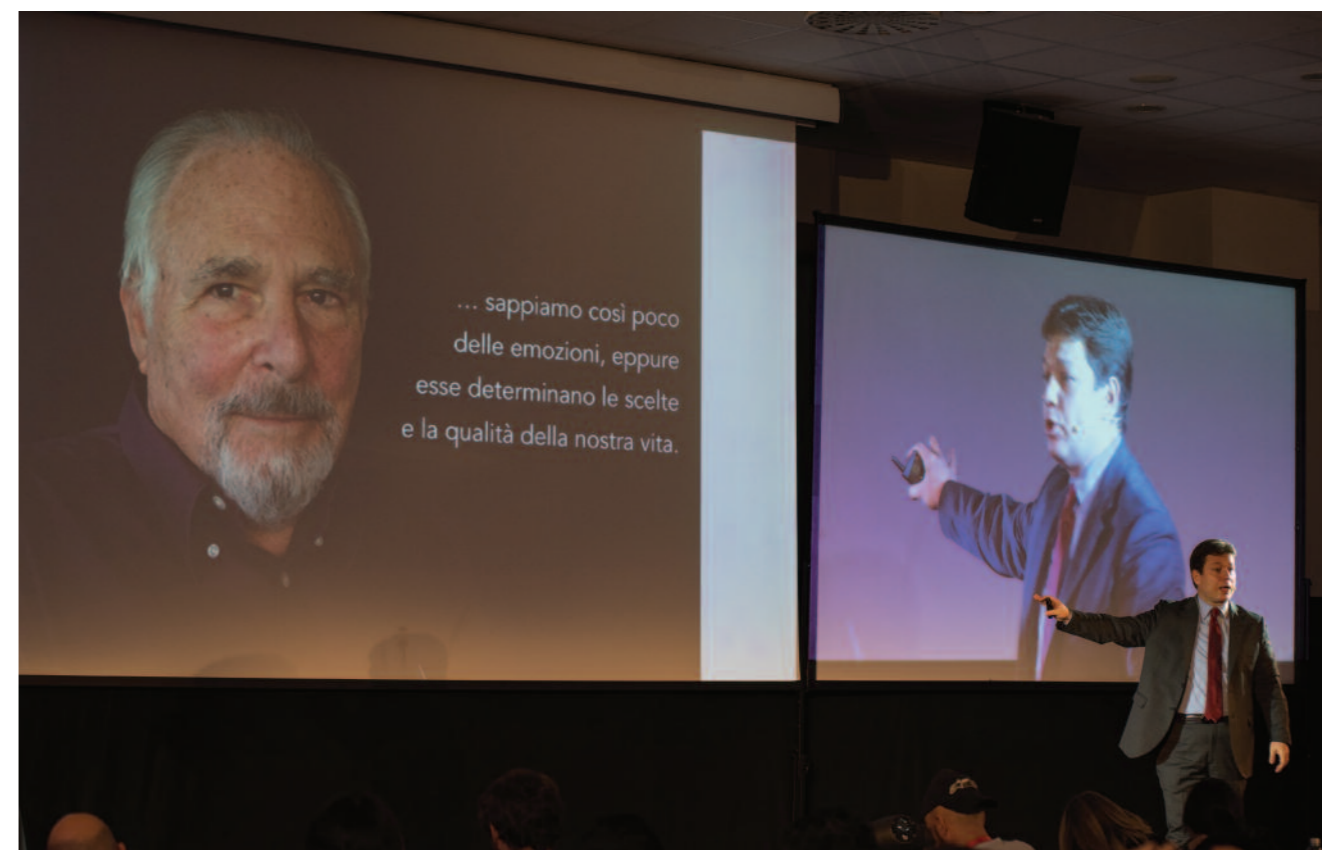
port, a portare risultati nelle vendite, e aiuta anche a saper incentivare adeguatamente le persone rispetto a quello di cui hanno davvero bisogno. Un collaboratore può essere attratto dalla parte economica dell'offerta, ma licenziarsi perché costretto in un ambiente aziendale poco armonico e conflittuale, o troppo competitivo. Oppure può preferire l'aggiornamento e la possibilità di migliorarsi, piuttosto che il lavorare in team e avere un alto stipendio.

Le persone comunicano le loro motivazioni. Saper cogliere le gerarchie motivazionali delle persone è un fattore essenziale per poter gestire con efficacia ogni tipo di relazione.

Ma per poter cogliere le motivazioni è necessario riuscire a formulare le giuste domande.

**Che cosa fa di una domanda una domanda giusta?**

La questione è molto importante e richiederebbe ben altri spazi, ma in sintesi possiamo dire che: la tempistica è un fattore fondamentale, perché la domanda possa essere considerata



... sappiamo così poco delle emozioni, eppure esse determinano le scelte e la qualità della nostra vita.

giusta, o più precisamente "potente". Spesso tuttavia utilizziamo le domande al momento giusto, ma formulate in un modo non corretto. Dobbiamo tenere conto infatti del tono di voce, ma anche delle parole che vengono utilizzate e alla loro quantità. Le parole utilizzate dovrebbero poi essere in sintonia con lo schema valoriale e motivazionale del nostro interlocutore, tutto questo ci aiuta a rendere la domanda maggiormente comprensibile e personalizzata.

Il metodo guida la persona, e nell'ambito delle relazioni questo background crea una differenza sostanziale nella capacità di ascolto e nell'uso strategico delle domande.

**Condividi questi valori e queste competenze nella tua azienda?**

Penso che in qualunque business la differenza la fa chi ha passione e crede in quello che propone. Noi crediamo nella formazione e ci aggiorniamo sia internamente che esterna-

mente con costanza, per trasformare le competenze in esperienza concreta e poi trasferirla all'interno di metodologie per i nostri clienti.

Ognuno dei membri del nostro team è valutato e certificato rispetto alla sua preparazione e alle sue competenze di intelligenza emotiva. Eroghiamo solo quello che sperimentiamo direttamente, questa genuinità e trasparenza, anche nel ricercare solo metodologie validate scientificamente, è il nostro valore aggiunto.

Le aziende ci scelgono e scelgono di rimanere con noi per un lungo periodo, proprio grazie a questo imprinting: "cucire su misura" delle reali esigenze del cliente, la nostra consulenza e i nostri percorsi formativi. Coerenti a questa visione coinvolgiamo sempre i nostri clienti alla co-costruzione delle loro future competenze.

Mi piace riassumere quanto detto finora usando questo concetto: forma le persone così bene che ti possano lasciare, cura il rapporto con loro e non ti lasceranno.

Il nostro impegno è di prenderci cura delle EMOZIONI sviluppando le relazioni. Penso che siano proprio queste idee e questi valori che ci hanno portato a diventare un punto di riferimento in Italia per queste metodologie. ■