

Le competenze e le qualità del professionista al servizio dell'azienda

di Angelo Fiori

.....	2
1^ puntata.....	2
Premessa – Competenze e qualità.....	2
2^ puntata.....	4
Le competenze - Problem solving.....	4
Le competenze - Flessibilità e resilienza.....	7
3^ puntata.....	8
Le competenze – La visione d’insieme.....	8
Le competenze - Negoziazione.....	10
4^ puntata.....	11
Le competenze - Assunzione e gestione dei rischi.....	11
Le competenze - Tolleranza allo stress.....	12
5^ puntata.....	14
Le competenze - Intelligenza emotiva.....	14
6^ puntata.....	16
Le qualità - Premessa.....	16
Le qualità - Credibilità.....	16
Le qualità - Affidabilità.....	17
7^ puntata.....	18
Le qualità - Coerenza.....	18
Le qualità - Onestà.....	19



1^ puntata

Premessa – Competenze e qualità

Oggi le professioni dei **consulenti al servizio dell'azienda**, mi riferisco soprattutto ai commercialisti, agli avvocati d'affari, ai consulenti di direzione, ai consulenti del lavoro, ai consulenti in risorse umane, devono affrontare un mondo del **business** sempre più **complesso** e una situazione economica di **stagnazione di lungo periodo**, che mette sotto pressione le aziende clienti e di conseguenza i loro consulenti. Le nuove tecnologie, informatiche e non, sempre più pervasive, la concorrenza che morde tutti i settori, il mercato interno che langue obbligando a rivolgersi ai mercati esteri, la ricerca di soluzioni innovative, la pressione fiscale elevata, la riduzione dei costi, sono alcune delle principali sfide che le aziende sono costrette ad affrontare. I consulenti si trovano anch'essi pressati da richieste, da parte delle aziende, di **maggiori servizi** ad un **costo minore**.

Qual è la risposta da dare? Offrire **maggior professionalità**, essere **a fianco dell'imprenditore** nell'affrontare e risolvere i problemi e le sfide del momento. Per fare questo bisogna possedere e/o affinare **competenze e qualità** non solo tecniche, ma soprattutto **manageriali** e **gestionali**, con un approccio di tipo imprenditoriale. Vediamo di capire quali sono queste competenze e qualità applicabili ai professionisti al servizio dell'azienda.

Le competenze di cui parliamo sono anche chiamate **competenze trasversali (soft skill)**. Essendo "trasversali" queste competenze non sono riferibili a job specifici, bensì attivabili in ogni posizione professionale che le richieda. Sono **esempi di competenze trasversali**: orientamento al risultato, iniziativa, adattabilità, empatia, leadership, gestione dei conflitti, persuasione, gestione dei gruppi, consapevolezza di sé, autocontrollo, approccio positivo, riconoscimento di schemi, pensiero sistemico, comunicazione verbale, ecc.

Non vengono qui esaminate le competenze tecniche, che sono specifiche per ogni categoria di professionisti. Infatti diverse saranno quelle del commercialista, da quelle dell'avvocato da quelle del consulente del lavoro, etc. Le competenze trasversali, qui indicate, sono invece comuni a tutte le categorie di professionisti. Lo stesso dicasi per le qualità: sono comuni a tutte le categorie.

Cominciamo con lo **distinguere** fra **conoscenza** e **competenza**. La competenza si può definire come un comportamento mirato all'esecuzione di un compito, comportamento che è la risultante di un insieme di conoscenze teoriche e di abilità tecnico-pratiche. La competenza va quindi oltre la semplice conoscenza. La competenza presuppone infatti un'elaborazione circostanziata e consapevole, nonché l'esercizio di senso critico di quanto conosciuto e/o acquisito.

www.commercialistatelematico.com

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.
Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente

Le competenze fanno parte del cd **lifelong learning**, cioè un programma di apprendimento permanente lungo tutta la vita lavorativa, per arricchire l'individuo e fornirgli strumenti più potenti e adeguati per affrontare le sfide lavorative, ma anche più in generale le sfide che la vita ci presenta. Il lifelong learning aiuta anche l'individuo nella propria **realizzazione**, aumentandone la **consapevolezza** e la capacità di rapporto all'interno delle comunità in cui opera

La **qualità** invece viene definita dal dizionario come **caratteristica, requisito, proprietà**. Le qualità possono essere riferite a cose come a persone. Nel caso delle persone sono qualità: il coraggio, la bontà, l'onestà, la sincerità, la coerenza, l'affidabilità, la fedeltà, la fedeltà, etc. Le qualità si collocano pertanto su un **piano più introspettivo e intimo**; quindi si prestano molto meno, rispetto alle competenze, ad essere acquisite con l'esercizio, la formazione continua

Quali sono le competenze e le qualità che dovrebbe **possedere un buon professionista**? Esse sono molte, soprattutto in quest'epoca difficile in cui i clienti si diradano, quelli esistenti tirano sul prezzo, la concorrenza non sempre leale morde, l'economia non tira, alcune professioni perdono appeal e costringono il professionista in parte a reinventarsi

Ricordiamoci, come regola generale, che le persone si formano in pochi minuti (a volte secondi) una **prima idea** dei propri **interlocutori** e tale idea (impressione) farà da filtro nel rapporto seguente. Quindi sia capacità che qualità vanno **mostrate e dimostrate all'inizio del rapporto** con un nuovo cliente. Se dimostriamo subito di conoscere bene una materia, per esempio, i nostri interlocutori una volta fattisi l'idea che siamo competenti si "rilasseranno" e tutto ciò che diremo da quel momento in poi verrà "filtrato" da tale lente. Se promettiamo e manteniamo, i nostri interlocutori ben presto abbineranno a noi la qualifica di persone affidabili e interagiranno di conseguenza. Infine, una volta "etichettati" come coerenti, tutto ciò che faremo verrà posizionato sotto tale cappello. All'opposto, chi appare poco credibile all'inizio, faticherà a conquistare la credibilità in futuro, così come l'affidabilità e la qualifica di persona coerente. Una volta "persa la faccia", per dirla in altro modo, sarà difficile recuperarla.

Ho effettuato un'**apposita ricerca** in proposito sulle competenze e qualità che dovrebbe possedere un buon professionista, cercando nel contempo di distillare **l'esperienza accumulata** in qualche decennio trascorso nel campo della consulenza, sia in gruppi di lavoro in organizzazioni di medio - grosse dimensioni, che come professionista singolo, molto spesso tuttavia in collaborazione con altri professionisti.

Ognuno dei **successivi paragrafi**, dedicati alle competenze prima e alle qualità dopo, contiene in apertura una **immagine**, appositamente inserita per facilitare la **messa a fuoco** veloce e sintetica di argomenti per loro natura prevalentemente astratti, con forti contenuti psicologici

Per quanto concerne le **competenze**, si anticipa che si tratta di competenze non situate a livello operativo, ma **a livello manageriale**. Inoltre nella scelta delle competenze ho dovuto **effettuare delle scelte** concentrandomi su quelle competenze più consone alla **libera professione** rispetto ad altre (la leadership ad esempio), più applicabili alle funzioni manageriali aziendali.

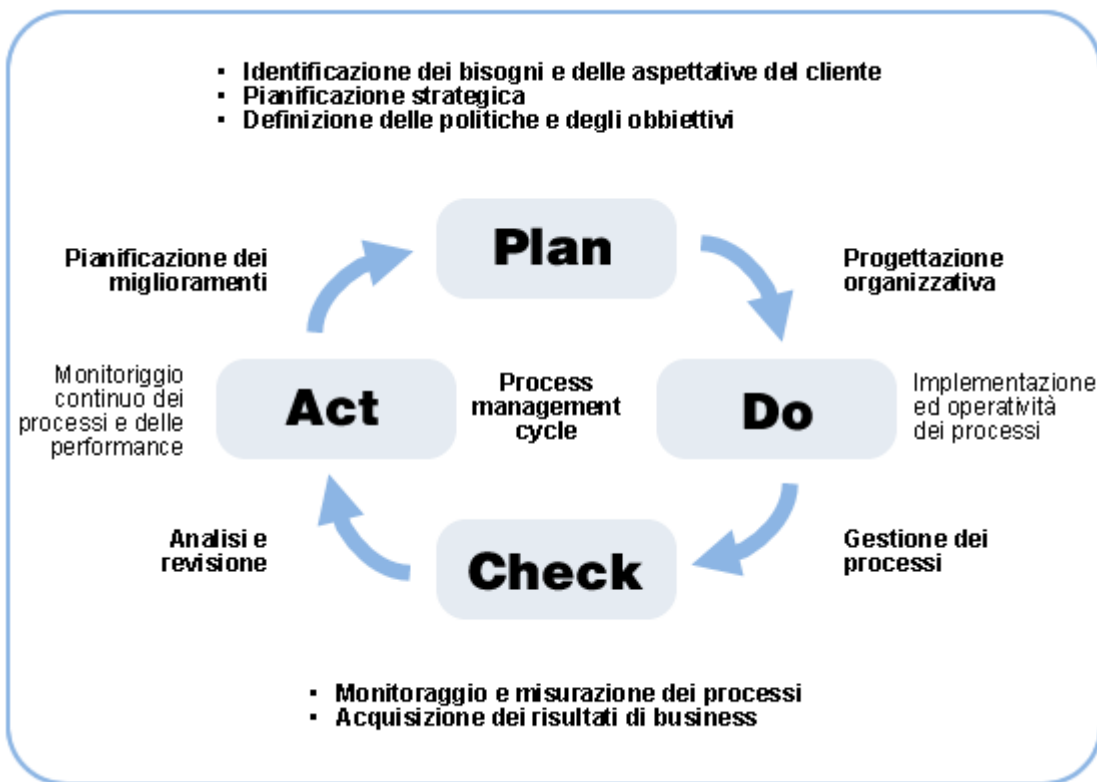
Un'ultima importante **precisazione**. Qui si esaminano le competenze e le qualità dei professionisti che lavorano abitualmente al servizio dell'azienda: commercialisti, avvocati, consulenti di direzione, consulenti del lavoro, etc, restano pertanto fuori dal perimetro di questo articolo professionisti quali: medici, attori, insegnanti, etc

Questo è l'**elenco** delle competenze e delle qualità, tutte oggetto di successivi articoli, nell'ordine di elencazione:

1 .	Competenza	Problem solving
2 .	Competenza	Flessibilità e resilienza
3 .	Competenza	Visione d'insieme
4 .	Competenza	Negoziazione
5 .	Competenza	Assunzione e gestione dei rischi
6 .	Competenza	Tolleranza allo stress
7 .	Competenza	Intelligenza emotiva
8 .	Qualità	Credibilità
9 .	Qualità	Affidabilità
1 0 .	Qualità	Coerenza
1 1 .	Qualità	Onestà

2^ puntata

Le competenze - Problem solving.



Possiamo definire il Problem solving come la competenza di fornire possibili alternative alla soluzione dei problemi, valutandone l'applicazione sui possibili risultati. Esso costituisce pertanto la competenza di fornire soluzioni concrete che cerchino di ottimizzare le attività svolte, in funzione anche dei vincoli esistenti. L'approccio problem solving è soprattutto un problema di **metodo nell'affrontare i problemi**.

E' importante a questo fine mettersi **nell'ottica del cliente** che ha un problema da risolvere. Saper ascoltare, saper immedesimarsi, provare assieme al cliente le soluzioni, portare gli aggiustamenti necessari, prendendo coscienza di eventuali errori commessi.

Nel complesso mondo del business di oggi, per il commercialista non è sufficiente essere esperto in una materia, ad esempio la materia fiscale o per l'avvocato il diritto societario, risolvere singoli semplici esigenze (la dichiarazione dei redditi, l'apertura di un contratto di leasing, la tenuta della contabilità, una pratica giudiziaria). E' necessario entrare e immedesimarsi nelle esigenze del cliente, elaborare soluzioni a 360 gradi, essere in grado, con il management aziendale o con altri consulenti, di partecipare e portare avanti progetti complessi per risolvere i problemi aziendali

L'approccio problem solving è frutto sia di un **atto di creatività**, che sull'applicazione di un **metodo di intervento**. La commistione ed interazione far i 2 aspetti opera in modo che rigore metodologico e inventiva sia complementari e si alimentino a vicenda. Come sosteneva G Bateson: Il rigore da solo finisce con la morte per asfissia e la creatività da sola è pura follia

La competenza di problem solving **interagisce** con **altre competenze**, quali: il pensiero critico, la creatività, la gestione costruttiva dei sentimenti. Tali competenze permettono di affrontare in modo razionale e costruttivo le difficoltà, di reagire adeguatamente a nuove situazioni e ai continui cambiamenti, di sviluppare la capacità di imparare.

L'approccio problem solving è quindi soprattutto un problema di metodologia. Fra le altre, la metodologia del PDCA, nota anche come **ciclo di Deming**, è la rappresentazione visiva di un circolo definito "virtuoso" e di miglioramento continuo per prodotti, processi e problemi specifici. PDCA è l'acronimo dell'inglese Plan, Do, Check, Act ("pianifica, prova, verifica, agisci").

- **Plan (pianifica):** è necessario iniziare con la progettazione degli obiettivi e dei compiti, analizzare la situazione in cui ci si trova e ricercare le cause che hanno generato le criticità. In seguito a questo è necessario definire le possibili azioni correttive e risolutive della situazione.
- **Do (prova):** in seguito alla progettazione si procede con la realizzazione concreta, pertanto le azioni pensate vengono tradotte in pratica. Nel concreto si comincia ad attivare degli interventi anche su piccola scala in modo da risolvere la situazione problematica.
- **Check (verifica):** si analizzano le conseguenze delle azioni intraprese si verifica se tali risultati combaciano con gli obiettivi che erano stati definiti nella fase iniziale. Se tutto va bene si passa all'ultima fase altrimenti si apportano ulteriori modifiche correttive, fino a quando funziona tutto bene.
- **Act (agisci):** se tutto funziona come desiderato, si rende stabile il cambiamento e lo si inserisce in produzione. In questo caso non è più una prova come nella fase "Do" ma si è pienamente convinti di quello che si sta mettendo in atto al fine di creare cambiamento.

La ruota di Deming si applica a qualsiasi campo e a qualsiasi livello.

Quando il problema da affrontare è complesso e coniugato, può essere utile utilizzare sul piano pratico **alcuni accorgimenti**:

- Utilizzare la cd **tecnica dello scalatore**. Questa implica di partire dal traguardo finale e dividere poi il percorso in tappe o stadi da raggiungere, in modo che le tappe costituiscano il percorso dal punto di partenza al punto di arrivo. Con questo procedimento si fraziona il problema complesso in tappe o fasi più semplici, ma in catena fra di loro, più semplici quindi da affrontare.
- Metter a fuoco e **aggiustare il tiro gradualmente**. Con questo approccio si inizia ad affrontare uno o più sottoproblemi, che si dimostrano più accessibile e gestibili, ma senza perdere di vista l'obiettivo finale; allo stesso tempo bisogna restare disponibili a portare gli aggiustamenti del caso mano mano che si prende confidenza con i vari aspetti della complessità. Così facendo risulta più semplice procedere, evitando di perdersi nella complessità iniziale del problema

Gli **errori da evitare** sono molti, provo ad elencarne alcuni:

- **non ascoltare** fino in fondo le esigenze del cliente,
- **saltare alle conclusioni** in modo affrettato
- ignorare o sottovalutare i **vincoli** esistenti, ovvero al contrario creare vincoli inesistenti
- fornire **una sola soluzione**: spesso le soluzioni sono molteplici, con i relativi vantaggi e svantaggi

- **non riconoscere** eventuali **errori** commessi e non portare le relative correzioni lungo il percorso di soluzione del problema

Le competenze - Flessibilità e resilienza



Flessibilità e resilienza sono state qui accomunate, in quanto rappresentano una diversa intensità e pregnanza in un continuum di capacità che è utile avere per resistere alle avversità e affrontare i momenti difficili

Cominciamo dalla **flessibilità**. Avere flessibilità significa **sapersi adattare** a differenti situazioni e a cambiamenti di contesto, mostrando sincero interesse nel confronto con le altrui idee e avere disponibilità a riorganizzare il proprio pensiero e modo di agire sulla base di nuove informazioni a disposizione. La flessibilità è oggi essenziale, in un contesto sociale in continuo cambiamento e caratterizzato da notevoli **complessità** e **incertezze**.

La flessibilità presuppone:

- (a) **adattabilità** a situazioni, contesti, sollecitazioni differenti nel corso dell'attività svolta,
- (b) **ragionevolezza** nel prendere in considerazione nuove situazioni ovvero, nuove visioni dei problemi che si affrontano,
- (c) **tolleranza** nei confronti delle idee altrui

Flessibilità però non significa cambiare idea ad ogni sollecitazione esterna, bisogna esercitare il senso critico per saper filtrare e valutare, nel contesto in cui si opera, le altrui idee.

Resilienza è un termine derivato dalla scienza dei materiali e indica la proprietà che alcuni materiali hanno di conservare la propria struttura o di riacquistare la forma originaria dopo essere stati sottoposti a schiacciamento o deformazione. In psicologia il termine resilienza connota la capacità delle persone di **far fronte** agli eventi stressanti o traumatici e di **riorganizzare in maniera positiva** la propria vita dinanzi alle difficoltà.

Le persone con un elevato livello di resilienza riescono non solo a fronteggiare tempestivamente ed efficacemente le contrarietà, ma dare nuovo slancio alla propria esistenza e perfino a raggiungere mete importanti, utilizzando **l'esperienza acquisita** nelle avversità come **"asset"** a proprio favore. L'esposizione alle avversità sembra rafforzare queste persone invece di prostrarle o indebolirle. Esse tendenzialmente sono ottimiste, flessibili e creative; sanno lavorare in gruppo e fanno facilmente tesoro delle proprie e delle altrui esperienze.

Avere un alto livello di resilienza non significa non sperimentare affatto le difficoltà o gli stress della vita. Questi ci sono e vanno affrontati. Avere un alto livello di resilienza significa disposti al cambiamento quando necessario; disposti a pensare di non solo di poter sbagliare, ma anche di poter correggere la rotta

Da quanto detto si comprende che la resilienza **va al di là** della semplice flessibilità e richiede:

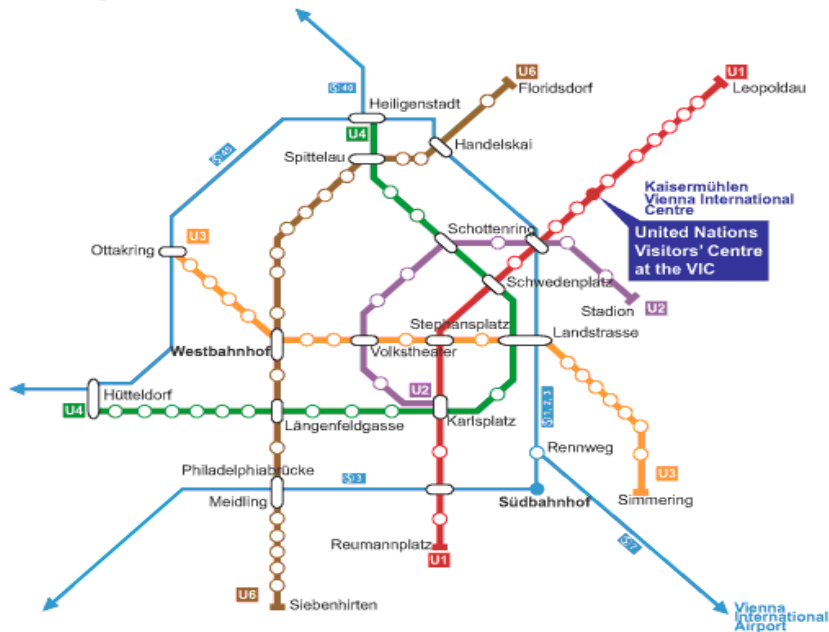
- (a) **capacità di sintesi** e di **controllo** delle situazioni,
- (b) il **gusto della sfida**,
- (c) capacità di **imparare dagli errori**,
- (d) metabolizzare **in modo creativo** le esperienze fatte,
- (e) **forza di volontà** e **determinazione** nel perseguire gli obiettivi

La qualità della resilienza è pertanto essenziale nel mondo del business di oggi, in **continuo cambiamento**, con **nuove sfide** che si presentano ad ogni momento. Per i professionisti in particolare, è possibile osservare che alcune professioni stanno ridisegnando i propri confini e perfino, nel caso di qualche specializzazione nell'area legale, la loro stessa ragion d'essere. Le **esigenze aziendali** nei confronti dei consulenti si stanno ampliando e richiedono la disponibilità a prestazioni da fornire con prezzi più concorrenziali e contenuti.

Aggiungo un'altra considerazione. La resilienza ci aiuta anche a **mettere a fuoco** nostra **identità professionale**. L'identità professionale racchiude chi siamo nella sfera lavorativa, ciò include due aspetti: come mi comporto da professionista e appartenenza ad un gruppo. In tempi di crisi è importante lavorare anche sull'identità professionale per cementare il rapporto con la società e i gruppi in cui operiamo e per conoscere come rimettersi in gioco.

3^ puntata

Le competenze – La visione d'insieme



Avere visione d'insieme significa:

- collocare il problema nel **corretto contesto**, considerando i molti elementi in gioco
- avere un **orizzonte temporale** in cui collocare l'evoluzione e/o la soluzione del problema
- **trasmettere e condividere** la nostra visione con gli interlocutori

Avere una corretta visione d'insieme nell'affrontare i problemi facilita lo **stabilire priorità** da un lato e le **criticità d'azione** dall'altro, tenendo conto delle varie interdipendenze.

La visione d'insieme è necessaria sia nell'organizzare la propria attività professionale, soprattutto quando essa è sviluppata in gruppi di lavoro, sia nell'affrontare i problemi dei nostri clienti che siamo chiamati a risolvere

Visione d'insieme non significa saper fare un po' di tutto, al contrario, la visione d'insieme è spesso accompagnata da una **specializzazione**, ma essa va inquadrata in un **contesto più ampio**, rapportando spesso con altri specialisti

Esiste un gran numero di professionisti di indiscutibili qualità, ma sono qualità che spesso non si integrano con le esigenze dell'azienda cliente. Spesso i professionisti sono educati a studiare, analizzare e definire il problema avendo presente uno o due aspetti. Sono spesso troppo imbevuti di specializzazione, standardizzazione, quantificazione.

Nella mia esperienza professionale ho spesso rilevato che le molte conoscenze tecniche, se non inquadrata e collocate nel giusto contesto, possono comportare una minore flessibilità nell'affrontare problemi e situazioni. In questo caso si corre il rischio di ancorarsi a soluzioni pre-confezionate, in altri termini si corre il rischio di **guardare l'albero** perdendo di vista il bosco

Bisogna condividere il **significato di business** che il cliente è in grado di trasmetterci, se non capiamo il business non siamo in sintonia con il cliente. E' inoltre essenziale saper dialogare con la struttura dell'azienda cliente, a meno che non si abbia a che fare con micro strutture. Le responsabilità aziendali spesso sono divise fra diversi attori, dobbiamo **saper muoverci** fra questi

Avere una visione d'insieme significa anche avere una **strategia**, una **missione da conseguire**. Così come le **aziende** spesso hanno una missione ed una visione del proprio business, allo stesso modo **il professionista** deve possederle sia per organizzare e dare un senso alla propria attività in generale, che dare un senso ai rapporti con i propri clienti.

Le competenze - Negoziazione

Io	Vincere	Io vinco Tu perdi	Io vinco Tu vinci
	Perdere	Io perdo Tu perdi	Io perdo Tu vinci
		Perdere	Vincere

La negoziazione può essere definita come un **processo di interazione** fra alcune parti, in cui si cerca di stabilire cosa ognuna potrebbe dare o ricevere in una transazione reciproca finalizzata al raggiungimento di un **accordo** mutuamente **vantaggioso**. Questa definizione fa pensare immediatamente ad una transazione di tipo commerciale, in cui si discutono esclusivamente vantaggi e svantaggi di carattere economico. In realtà nelle negoziazioni spesso rientrano anche elementi di carattere non economico: possiamo infatti negoziare idee, progetti, punti di vista.

Negoziare può essere paragonato in qualche modo ad un **adattarsi al cambiamento**, all'essere diplomatico e a non portare mai il tuo interlocutore a perdere la faccia. Bisogna cercare di considerarlo come un **alleato**, non come un avversario. Se trattate il vostro interlocutore come un alleato, egli sarà tentato di diventarlo. Fate in modo che alla fine della trattativa anche il vostro cliente sia soddisfatto, e se la trattativa si interrompe per qualsiasi motivo, offrite una pausa di riflessione, ma non rompete mai bruscamente la trattativa.

Questo è l'approccio di una negoziazione **win win**. Essa è basata sul raggiungimento di un accordo favorevole e vantaggioso per entrambe le parti. Con la negoziazione Win-Win entrambe le parti escono vincenti dalla trattativa, quindi, grazie a questa strategia otterremo trattative più piacevoli, complete e durature.

Quali sono al contrario gli **errori da evitare**. Di seguito elenchiamo i principali

- Presentare per primi la proposta quando non si è in una posizione sufficientemente forte

- Non contestare le ipotesi avanzate dalla controparte
- Presentare le proprie richieste senza aver ascoltato quanto esposto dalla controparte
- Cercare di influenzare la controparte, senza cercare di capire il suo punto di vista
- Non aver approfondito a sufficienza la zona di possibile accordo
- Non avere tutte le informazioni necessarie per la trattativa
- Lasciarsi guidare in modo eccessivo dalle emozioni
- Fare più concessioni del dovuto alla controparte

Esistono sul web molti siti ricchi di suggerimenti utili per migliorare le proprie capacità negoziali...

Al di là della trattativa di negoziazione, la **negoziazione relazionale**, nella prassi aziendale, è intesa come la capacità di motivare e condurre colleghi e collaboratori verso un obiettivo condiviso, risolvere e prevenire i conflitti sul lavoro, gestire lo stress, diffondere positività, stimolare l'impegno dei lavoratori e governare le politiche di cambiamento aziendale. Queste sono le capacità tipiche di un buon manager aziendale, ma anche un professionista, soprattutto se opera all'interno di gruppi di lavoro, deve possederle e/o affinarle

4^ puntata

Le competenze - Assunzione e gestione dei rischi



L'assunzione e la gestione dei rischi dovrebbe fare obbligatoriamente parte del **DNA** di un **buon professionista**. Nella mia lunga esperienza professionale ho potuto constatare che ciò spesso non avviene: i rischi vengono ignorati, sottovalutati, poco e male gestiti. Spesso si pensa che una buona **polizza di assicurazione** sia sufficiente (oggi fra l'altro è obbligatoria), ma non è così. La polizza assicurativa è solamente un pezzo di un puzzle molto più complesso

La valutazione del rischio può anche comportare **scelte difficili o dolorose**. Spesso è difficile o puntare i piedi per cercare con i clienti di ottenere certe condizioni o, al limite, rinunciare ad un incarico, ma può essere necessario a protezione della nostra responsabilità di professionisti.

Se accetto un collegio sindacale in una SGR non mi trovo nelle stesse condizioni di rischio rispetto alla accettazione dello stesso incarico in una società industriale, se emetto un parere valutativo o una fairness opinion sul valore delle azioni di un'azienda non è la stessa cosa di emettere una vera e propria valutazione, se assisto un'azienda decotta vicina al fallimento, non sopporto lo stesso grado di rischio rispetto ad una medesima consulenza per un'azienda florida e in espansione, se ho a che fare con un management aperto e onesto non è la stessa cosa di rapportarsi con un management di discussa fama

Propongo un'utile domanda da porsi per ciascun incarico-cliente. Il cliente **riconosce e apprezza il nostro ruolo** di consulente fiscale, sindaco di società, consulente del lavoro, consulente di direzione, etc? Se la risposta è no dobbiamo valutare **l'impatto sul rischio** che ne deriva.

Si ricorda che la gestione del rischio non riguarda solamente gli aspetti economici di eventuali contestazioni che vengono da terzi che si sentono danneggiati dal comportamento del professionista (la cd **responsabilità civile**), ma riguarda anche un **rischio reputazionale**, che può sorgere senza richiesta alcuna di danni materiali, ma che danneggia l'immagine a volte in modo grave. Infine ci sono i rischi derivati dall'esercizio della professione per chi si occupa degli aspetti fiscali. Particolare rischi sono poi in carico a chi esercita attività di controllo, come i sindaci o i revisori

La gestione del rischio dovrebbe iniziare già al **momento di acquisizione dell'incarico**. Esso poi deve continuare, con un **continuo processo di monitoraggio** nel proseguire dello svolgimento degli incarichi.

Le competenze - Tolleranza allo stress



Cosa sia lo stress è intuitivo per tutti. Lo sperimentiamo tutti i giorni nelle occasioni di lavoro di fronte a scadenze, rapporti difficili con clienti e colleghi, contrarietà e difficoltà varie. Vediamo tuttavia di **identificarlo meglio**, ma soprattutto di capire come lo si può gestire e ridurre entro limiti accettabili

L'agenzia europea per la sicurezza e il lavoro afferma che lo stress si manifesta quando le persone percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per far fronte a tali richieste. Sebbene la **percezione** dello stress sia **psicologica**, lo stress può influire anche sulla **salute fisica** delle persone, soprattutto quando è prolungato nel tempo.

Proviamo a fare un elenco delle **situazioni stressanti** che normalmente colpiscono nell'attività lavorativa del professionista

- Il **sovraccarico lavorativo**. Un numero di ore lavorative superiore alle 40-48 ore settimanali.
- La **mancaza del tempo** indispensabile per svolgere un compito. Dover quindi lavorare in fretta e in modo poco preciso.
- La **scarsa varietà** delle **attività svolte**. Svolgere le stesse mansioni per periodi di tempo troppo lunghi.
- L'insufficienza o la **mancaza** di un **riconoscimento** o di una ricompensa per una buona **prestazione**.
- L'**assenza** di discrezionalità e di **controllo**. Quando non è possibile controllare in modo diretto i propri compiti e viene a mancare la possibilità di poterli svolgere nella maniera che si desidera.
- La presenza di **eccessive responsabilità**, rispetto ai riconoscimenti ottenuti, sia economici che non economici.
- L'**ambiguità di ruolo**. Mancaza di informazioni chiare a proposito delle condotte lavorative da adottare e imprevedibilità delle conseguenze delle proprie attività.
- Le situazioni di **conflitto** con i **clienti** e con i **colleghi**.

- L'insoddisfazione, la **mancanza di realizzazione personale**. Quando manca, per esempio, la possibilità di avanzamento professionale. Oppure non è possibile esprimere il proprio talento e le proprie capacità.

Premettiamo anche che lo stress non colpisce tutti gli individui allo stesso modo: infatti la sua intensità e frequenza dipendono sia dalla personalità dell'individuo che dallo stile di vita adottato. Studi effettuati (Friedman e Rosemann, 1959) hanno individuato **2 tipologie di comportamenti** che condizionano una maggiore o minore probabilità di far soffrire gli individui di disturbi da stress.

Può essere utile esaminare le 2 tipologie di comportamenti. Quelli di tipo A comportano una maggior soggezione allo stress, quelli di tipo B una minor soggezione allo stress. Leggendo questi elenchi, si può già avere una indicazione di quali atteggiamenti e comportamenti adottare per ridurre la probabilità di essere colpiti da stress.

Comportamento di Tipo A – Maggior soggezione allo stress	Comportamento di Tipo B – Minor soggezione allo stress
<ul style="list-style-type: none"> -Competitività spinta e diffusa a tutti gli aspetti della vita. Tendenza alla sfida e alla lotta. -Aggressività (spesso repressa) presente costantemente in tutte le interazioni personali e sociali. -Impazienza, insofferenza per i diversi ritmi altrui e per l'insufficienza degli altri. -Tensione muscolare, discorso "esplosivo", ipervigilanza, difficoltà al rilassamento. -Tendenza a voler fare e ottenere un illimitato numero di cose in un limitato periodo di tempo. -Necessità spinta di avere costantemente il controllo totale nelle situazioni. -Spinta all'acquisizione di cose, oggetti, beni e in generale al consumo. -Spesso fumo, alcool, attività orali ripetitive. -Poca attività fisica. -Pochi interessi alternativi al lavoro. -Alimentazione irregolare ed eccessiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competitività selettiva e proporzionata alla reale importanza degli obiettivi da raggiungere. -Aggressività "fisica" indotta da stimoli adeguatamente frustranti. Aggressività di base ridotta. -Capacità di adeguarsi e di tollerare la diversità degli altri ed i loro differenti ritmi. -Rilassamento muscolare, discorso tranquillo, vigilanza "fasica" facilità di rilassamento. -Tendenza a proporzionare le cose da fare e da ottenere in rapporto al tempo disponibile. -Ridotta importanza dell'avere costantemente il controllo in tutte le situazioni. -Relativa indifferenza al consumo e all'acquisizione di cose inutili. -Fumo e alcool molto limitati. -Attività fisica. -Interessi alternativi al lavoro. -Alimentazione controllata.

Aumentare la tolleranza allo stress ci fa stare meglio, anche fisicamente, e ci pone con un atteggiamento più positivo nei confronti dei clienti e dei colleghi

5^ puntata

Le competenze - Intelligenza emotiva



Il tema dell'intelligenza emotiva è stato trattato nel 1995 da **Daniel Goleman** nel libro "**Emotional Intelligence**" tradotto in italiano nel 1997 "Intelligenza emotiva che cos'è perché può renderci felici". Grazie a questo libro quindi anche in Italia il tema dell'intelligenza emotiva ha iniziato ad essere utilizzato e studiato sia in ambito psicologico che anche in ambito organizzativo/aziendale.

Daniel Goleman indica **cinque caratteristiche** che contraddistinguono coloro che fanno uso dell'intelligenza emotiva:

1. Essere **consapevoli di sé**: questo permette di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni e pensieri.
2. Riuscire a **dominare se stessi**: è la capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine.
3. **L'essere motivati**: l'abilità di scoprire i motivi profondi che spingono all'azione.
4. La capacità di **avere empatia**: capacità di intuire i sentimenti, le aspirazioni e le emozioni altrui per entrare in contatto.
5. **Abilità di socializzazione**: la capacità di stare con gli altri e di percepire i movimenti che avvengono tra le persone.

Avere una buona intelligenza emotiva significa anche conoscere se stessi e saper valutare e dirigere le proprie emozioni. La [consapevolezza](#) delle proprie emozioni è un elemento chiave al fine di maturare un'appagante vita sociale fondata sull'interscambio e sulla capacità empatica. Ricordiamoci che solo avendo una **buona relazione con noi stessi**, potremmo avere buone relazioni con gli altri, e sapere che cosa fare in ogni situazione.

Il monito inciso sull'ingresso del tempio di Delfi (**gnōthi seautón – Conosci Te Stesso**) e risalente a 2500 anni fa sta lì a testimoniarlo. Gli antichi sapevano benissimo che per superare un qualsiasi disagio, è fondamentale affrontare un **percorso di conoscenza di sé**, al fine di comprendere i propri limiti ma anche dei propri talenti e il proprio potenziale inespresso.

Grazie all'esplorazione della propria reale identità, è inoltre possibile costruirsi una **buona autostima**, **premessa** per sentirsi **soddisfatti** e **felici**. Come diceva il Mahatma Gandhi "**Scopri chi sei e non avere paura di esserlo**".

Il talento dell'intelligenza emotiva è in parte innato, ma si può anche sviluppare con uno sforzo consapevole.

Alcuni suggerimenti

- A. **Gestire le emozioni negative.** La capacità di saper gestire le emozioni negative è una competenza utile e necessaria per sviluppare l'intelligenza emotiva e vivere una vita lavorativa soddisfacente. Quando si è sotto pressione e qualcuno (o qualcosa) evoca in te una reazione emotiva negativa, la cosa più importante da fare è dirigere nel modo più utile e positivo questo flusso emotivo
- B. Osservare i **segnali sociali che ci circondano**. Le persone con alto quoziente emotivo sono generalmente più accurate nell'abilità di percepire e interpretare le espressioni facciali, gli aspetti della comunicazione, verbale e non, delle altre persone per dedurre il loro stato emotivo. Esse sanno come comunicare in modo efficace per esprimere le loro intenzioni. Iniziare quindi ad ascoltare bene le parole e osservare con maggiore attenzione il linguaggio del interlocutore che si ha davanti. Tenere presente che alcuni stati emotivi sono facili da riconoscere, altri possono essere più sottili e richiedere una maggiore capacità d'osservazione.
- C. Cercare di **immedesimarsi nei panni degli altri**. Allenarsi quindi a vedere le cose dal loro punto di vista tenendo presente i loro valori e convinzioni. Le persone capiranno di trovarsi di fronte a qualcuno che le valorizza cercando di comprenderle, si sentiranno ascoltate e questo creerà una maggiore sintonia e fiducia nel rapporto. Quest'abilità gioca un ruolo importante per i professionisti al servizio dell'azienda, che devono rapportarsi quotidianamente con imprenditori e dirigenti di vario livello
- D. Essere **aperto mentalmente**, intellettualmente **curioso** e **disponibile**. Apertura e disponibilità sono fondamentali quando si parla di intelligenza emotiva. Restare aperti a nuove idee: una mente chiusa è generalmente indice di un quoziente emotivo più basso. Ricordare che non si può avere sempre ragione, e aprendo la tua mente a nuove possibilità si sarà in grado sia di espandere gli orizzonti sia di accettare con più facilità il fatto che il proprio **punto di vista** non è l'unico esistente. Quando la mente è aperta attraverso la comprensione e la riflessione, diventa quindi più facile gestire i conflitti che si incontrano in modo più sicuro e consapevole.

Esistono molti siti pieni di suggerimenti per migliorare la propria intelligenza emotiva, in primis naturalmente al libro di Daniel Goleman sopraccitato, che consiglio di leggere

6^ puntata

Le qualità - Premessa

Come già indicato in premessa, le qualità si collocano su un **piano** più **introspettivo e intimo**; quindi si prestano meno, rispetto alle competenze, ad essere acquisite con l'esercizio, la formazione continua. Esse tuttavia sono migliorabili.

Le qualità potrebbero anche essere identificate come **valori**, cioè il complesso delle qualità positive e ideali che costituiscono punti di riferimento fondamentali per ciascun individuo, considerate e valutate secondo un criterio di giudizio personale ovvero acquisito in un determinato ambito sociale o culturale

Le qualità - Credibilità



Che cos'è la credibilità? Come si fa a essere credibili? Indubbiamente la credibilità si riferisce alla possibilità di essere creduti. Il problema della credibilità nella **comunicazione** e, in generale, nelle **relazioni umane**, è cruciale e attuale. Praticamente non esiste ambito della vita sociale in cui non entri in gioco il problema della credibilità, a partire dalla relazione genitori - figli, all'educazione, al sistema dell'informazione, all'ambito professionale.

Tutti noi vogliamo essere credibili, ne guadagnano le relazioni umane, ma alla credibilità proiettata dall'individuo all'esterno non corrisponde sempre una pari credibilità percepita dagli interlocutori. Pertanto la credibilità si collega con il problema della comunicazione. La credibilità è infatti qualcosa che viene **riconosciuto** dagli **altri**. La credibilità si configura come una **relazione**, tra chi vuole essere credibile e colui che deve credere, e quindi colui che deve avere fiducia. La fiducia interpersonale si basa pertanto anche sull'aspettativa che il soggetto emittente non manipolerà la comunicazione, al fine di fornire un'immagine distorta della propria professionalità.

La credibilità viene **costruita nel tempo**, non si improvvisa solamente dopo un incontro. Essa per il professionista viene riconosciuta e apprezzata da parte della clientela, dei collaboratori, dei professionisti nostri colleghi. Il nostro comportamento il nostro modo di agire può far crescere la nostra credibilità, ma può anche farla diminuire, dipende principalmente da noi, dai nostri comportamenti.

Chiediamoci quali sono le fondamenta o radici della credibilità? Guido Gili, autore del saggio “Quando e perché la credibilità ha successo” individua tre radici. Una prima, **radice cognitiva**, è costituita dalla conoscenza e dalla competenza. È la credibilità che viene accordata a colui che sa, o si ritiene che sappia, l’esperto della materia o anche la persona bene informata, che riferisce fatti o tratta argomenti di cui ha una sicura conoscenza. La seconda radice della credibilità, **radice etico - valutativa**, è la condivisione dei valori, ovvero delle concezioni di ciò che è buono, giusto desiderabile. Quindi, tenderemo a considerare altamente credibili quelle persone che incarnano il modello di vita e di comportamento al quale noi stessi aspiriamo, che condividono i nostri stessi valori o sono portatori di quei valori che godono di maggiore considerazione nella nostra società. La terza **radice affettivo - emotiva** si riferisce alla percezione di una relazione positiva tra emittente e ricevente. Essa fa leva sulla dimensione affettiva: è come se dicessimo all’altro: «Ti credo, mi fido di te perché ti voglio bene». Ne troviamo un esempio nella relazione di attaccamento tra genitori e figli, ma anche in tutte quelle relazioni in cui accordiamo fiducia a chi ci è immediatamente simpatico e con il quale entriamo facilmente in sintonia.

Nella vita di tutti i giorni le tre radici della credibilità **si intrecciano**, spesso rafforzandosi a vicenda.

Le qualità - Affidabilità



Affidabilità vuol dire **mantenere** ciò che **si promette**. Affidabile è colui che mantiene fede alla parola data. Quali sono quindi gli elementi che fanno di un essere umano una persona affidabile? Inoltre si nasce affidabili o lo si diventa?

Ci fidiamo di chi ha dimostrato, nel tempo, e in situazioni diverse, di aver saputo compiere le scelte giuste grazie alle proprie conoscenze della vita e al proprio patrimonio di informazioni: cioè di conoscere più degli altri. Ma non basta sapere, aver accumulato una serie di informazioni per diventare affidabili. E’ la capacità di **connettere** ed **elaborare** le **informazioni**, di valutarle e ponderarle di metterle in pratica per risolvere i problemi, che fa di una persona o una entità, una fonte autorevole, degna di diventare punto di riferimento. In altri termini non è sufficiente sapere, ma bisogna anche **saper realizzare**

Essere affidabile significa anche **onorare un impegno**, una **promessa**, una **parola**. Se questi non vengono rispettati si è pertanto considerati inattendibili.

Questa superiorità complessiva fa di una persona affidabile un punto di riferimento riconosciuto e la impone naturalmente all’attenzione come un partner affidabile, nella vita come nella professione e negli affari.

L’affidabilità è pertanto una qualità che, oltre ad essere innata, **si può affinare** e si rafforza nel corso della nostra esperienza professionale, purché siamo convinti che essa sia un valore positivo nei confronti dei nostri interlocutori: colleghi professionisti, clienti, collaboratori di Studio. Dobbiamo pertanto coltivarla come “asset professionale” importante

7^ puntata

Le qualità - Coerenza



Coerente è colui che **fa ciò che dice**. Coerenza vuol dire mantenere una linea di condotta dove parole e gesti seguono un'unica direzione. L'alternativa è l'incoerenza, dire una cosa e farne un'altra, cambiare di continuo posizione. L'incoerenza è riconosciuto come un valore negativo nella nostra cultura. Se escludiamo i politici, che sull'incoerenza creano intere carriere, tutti gli altri cercano di essere coerenti con se stessi è un valore. Chi più chi meno, cerca di essere e apparire il più coerente possibile.

Ciò che viene soprattutto apprezzato è la **coerenza fra le parole e i fatti**. Promettere senza mantenere è un grave errore in tutti i rapporti umani, incluso quelli professionali. Quando nella pratica professionale incontriamo un caso è troppo complesso, meglio non promettere subito al cliente risultati solo sperati, occorre invece: riflettere sul problema, consultarsi con colleghi, documentarsi adeguatamente

La coerenza **non** va tuttavia **confusa** con la **testardaggine**. Bisogna infatti saper riconoscere i propri errori, quando necessario e portare i necessari relativi di rotta. Se di fronte ad un errore proponiamo immediatamente una soluzione alternativa e ci prendiamo tutte le relative responsabilità, il nostro rapporto con clienti, collaboratori, colleghi ne guadagna sicuramente

Secondo la **Legge della coerenza**, emessa dal prof Robert Cialdini, tutti gli esseri umani, nessuno escluso, si comportano in modo tale da rispecchiare il loro comportamento passato: quello che hanno detto, quello che hanno fatto, quello che la gente pensa di loro. Sono due i fattori principali che motivano le persone ad essere consistenti con le loro azioni: il primo è quello che si è fatto precedentemente, che ci spinge a continuare per essere coerenti con le nostre azioni passate. In secondo luogo anche una piccola nuova azione a favore di una causa cambia l'immagine di noi stessi inconsciamente e ci rende favorevoli ad essa.

Nei rapporti tra le persone il principio di coerenza fa sì che una volta espressa una opinione, assunta una posizione, saremo portati a rimanere fedeli, coerenti appunto, a tale posizione e continuare sulla strada tracciata.

Ma cosa dice il principio di coerenza sempre in azione nei **rapporti sociali**? Poiché l'opposto, l'incoerenza, è tacciata socialmente come comportamento riprovevole, poco opportuno, ecco che, a contrario, l'essere coerenti, quindi il mantenere una condotta costante e conseguente a quanto già assunto o espresso, è un comportamento apprezzato, perché crea affidabilità negli altri, quando il primo, invece, crea con i suoi cambiamenti di rotta, disordine e confusione.

Può essere utilizzato a nostro favore tale principio, citato tra i meccanismi della **comunicazione persuasiva**? Certamente. Se è vero che una volta manifestata una opinione e assunta una posizione è poi più difficile tornare indietro, conseguentemente laddove riusciamo a creare i c.d. presupposti di coerenza ecco che avremo creato le condizioni per portare il nostro interlocutore là dove vogliamo farlo arrivare.

Le qualità - Onestà



Il concetto di onestà è intuitivo e ciascuno di noi ne comprende il significato. Vediamo tuttavia di definirla meglio.

L'onestà (dal latino honestas) indica la qualità umana di **agire e comunicare in maniera sincera, leale e trasparente**, in base a principi morali ritenuti universalmente validi. Questo comporta l'astenersi da azioni riprovevoli nei confronti del prossimo, sia in modo assoluto, sia in rapporto alla propria condizione, alla professione che si esercita ed all'ambiente in cui si vive.

La qualità sembrerebbe scontata in un professionista. Purtroppo non lo è; i numerosi casi di cronaca di tutti i giorni ci raccontano di professionisti disonesti, dai commercialisti che vendono pacchetti di soluzioni fiscali per evadere le imposte, ai medici che modificano i loro fogli presenza negli ospedali.

L'onestà fa sentire in pace con se stessi, la notte dormiamo tranquilli e sereni. **L'onestà paga** sul breve, ma soprattutto sul **lungo periodo**; un comportamento coerentemente e costantemente onesto viene percepito dai clienti e dai colleghi. L'onestà è inoltre collegata ad alcune delle qualità indicate nei paragrafi precedenti: spesso la persona onesta è anche credibile e affidabile.

Mi preme in particolare porre l'accento su un aspetto dell'onestà, importante per un buon professionista: l'onestà intellettuale. Essa denota tenere atteggiamenti e comportamenti coerenti al di là delle persone e delle circostanze, è la **fedeltà** a dei **principi**. Onesto sotto questo aspetto è un politico che non ruba anche quando sarebbe impossibile scoprirlo; è un professionista che non discute con frasi di comodo e di circostanza, ma esprime chiaramente quello che pensa. E' un contesto in cui **non esiste** le parola **convenienza** e **opportunità**. Si tratta in definitiva di una coerenza solida e costante fra pensieri e comportamenti, che una persona deve tenere