Managers emotivi?

Una ricerca di
HeS-Human engineering Systems

© Tutti i diritti riservati.
HeS Human engineering Systems
2004

Ricerca condotta da
HeS – Human engineering Systems
www.hes-net.com

Titolo originale
Manager emotivi?

Direttore della ricerca
Dr. Cristina Milani

Riproduzione vietata ai sensi della
legge 22 aprile 1941, n. 633

Senza regolare autorizzazione è vietato
riprodurre questo volume anche parzialmente
e con qualsiasi mezzo compresa la fotocopia
anche a uso interno.

Editore
CAROTINA VERLAG®
Un marchio di PE-Partecipazioni Editoriali Sagl

Il volume non è in commercio.

Impaginazione
gdsSlurp Srl

Produzione
Tecnografica Srl

L'autore ringrazia il grupppo GDS
per la collaborazione.

Cristina Milani

Manager emotivi?

Indice

1. LA RICERCA p.

2. OBIETTIVO DI QUESTA RICERCA p.
   2.1. TARGET
   2.2. AREA GEOGRAFICA p.
   2.3. SVOLGIMENTO
   2.4. PERIODO p.

3. AGIRE ATTRAVERSO LE EMOZIONI IN AZIENDA p.
4. CHI E HES ?

4.1 L'APPROCCIO

5. INDICE DOMANDE POSTE AL MANAGER p.
   5.1. DETTAGLI DOMANDE POSTE AL MANAGER p.

6. IL SISTEMA EMOZIONALE p.

6.1 TEORIE DELLE EMOZIONI p.

7. LE FUNZIONI DELLE EMOZIONI p.

8. I SISTEMI EMOTIVI p.

9. EMOZIONE ED ENERGIA p.

10. EMOZIONI PRIMARIE E SECONDARIE p.
    10.1 LE EMOZIONI PRIMARIE p.
    10.1.1 GIOIA p.
    10.1.2 RABBIA p.
    10.1.3 PAURA p.

11. ESISTONO LE EMOZIONI PRIMARIE? p.
    11.1 ARGOMENTI A FAVORE DELL'ESISTENZA p.
    11.2 ARGOMENTI CONTRARI ALL'ESISTENZA p.

12. IL COOPING p.
    12.1 LE STRATEGIE p.

13. RISULTATI DELLA RICERCA MANAGER p.
13.1. DATA DI NASCITA MANAGER p.
13.2. STATO CIVILE MANAGER p.
13.3. FIGLI MANAGER p.
13.4. FORMAZIONE MANAGER p.
13.5. TIPOLOGIA DEL VISSUTO EMOTIVO IN AZIENDA p.
13.6. NEGLI ULTIMI TRE MESI COME HA VISSUTO EMOTIVAMENTE IN AZIENDA p.
13.7. NEGLI ULTIMI TRE MESI QUALI EMOZIONI HA PROVATO p.
13.8. NEGLI ULTIMI TRE MESI QUALI EMOZIONI HA PROVATO E PERCHE p.
13.9. COME REAGISCE ALLE EMOZIONI NEGATIVE p.

14. COMMENTO RISULTATI p.
14.1. LE DONNE p.
14.2. GLI UOMINI p.
14.3. LE DONNE E GLI UOMINI p.
14.4. QUALE VISSUTO EMOTIVO p.
14.5. COME HA VISSUTO EMOTIVAMENTE NELL'ULTIMO PERIODO p.
14.6. QUALI EMOZIONI PRINCIPALI p.
14.7. PERCHE QUESTE EMOZIONI p.
14.8. COME REAGISCE ALLE EMOZIONI NEGATIVE p.

15. LA RELAZIONE TRA IL MONDO EMOTIVO AZIENDALE E QUELLO INDIVIDUALE p.

16. BIBLIOGRAFIA p.

1. La ricerca

HeS - Human engineering Systems ha promosso questa ricerca condotta nell'ambiete aziendale, con l'obiettivo di:
- Valutare se le emozioni vengono vissute oppure represse;
- Identificare quali emozioni sono vissute con maggiore intensità;
- Collegare le tipologie di emozioni rilevate al vissuto emotivo dell'ambiente di riferimento;
- Individuare le strategie adottate per far fronte a situazioni emotive intense.

1.1 Target

Hanno risposto al questionario 690 manager (uomini e donne) di lingua e cultura italiana.

1.2 Area geografica

Dei 690 questionari rilevati, 499 provengono dal nord e centro Italia, 191 dalla Svizzera italiana.

1.3 Svolgimento

La ricerca è stata condotta attraverso un questionario pubblicato sulla Home Page www.hes-net.com con il tramite di un modulo ad alta riservatezza privacy.

I manager sono stati invitati a partecipare tramite contatto e-mail oppure contatto telefonico diretto da parte di HeS-Human engineering Systems.

1.4 Periodo

Raccolta dati dal 01 luglio al 31 agosto 2004.

3. Agire nelle aziende attraverso le emozioni

Con la teoria dell'attaccamento, John Bowlby (1907-1990), dimostrò che i comportamenti di ricerca, di attaccamento alla madre e le emozioni provate al suo contatto influenzano in modo determinante la percezione della realtà.

ll sistema emozionale è un sistema genetico di infomazione.

Il cervello, grazie al sistema teorizzato da Bowlby, informa l'individuo su cosa deve fare, quando, come e con quale grado di urgenza.

Le esperienze così vissute vengono elaborate e memorizzate in modelli operativi interni. Tali modelli, sono composti da regole di comportamento che tendono a divenire stabili ed hanno il potere di influenzare la formazione del concetto di sé (degno/indegno) e degli altri (disponibili/ostili).

Nel tempo questi modelli si strutturano in "organizzazione della conoscenza".

Spingere le aziende a lavorare con e attraverso le emozioni in azienda significa approfondire i modelli operativi interni cercando di portare il singolo ed i gruppi verso il baricentro dell'equilibrio tra bisogni individuali e necessità aziendali.

Le emozioni positive possono ad esempio influire in modo considerevole sia sul comportamento sia sui processi di pensiero rendendoli maggiormente adeguati e funzionali alle particolari situazioni che un individuo vive.

Conoscere le leve che producono stati d'animo positivi permette di motivare e coinvolgere i propri collaboratori.

Le emozioni negative, come la rabbia, rappresentano una reazione alla frustrazione e alla costrizione, sia fisica che psicologica.

Farle emergere aiuta a superare situazioni di malessere e stati conflittuali. L'occasione é propizia per mettere in opera modalità di negoziazione e di mediazione; tanto da rendere i conflitti uno strumento utile per l'azienda.

La paura, inoltre, è rappresentata da un senso di forte spiacevolezza e
da un intenso desiderio di evitamento nei confronti degli oggetti e delle situazioni giudicati pericolosi.

Il sostegno, la garanzia di sicurezza e protezione da parte dell'azienda, in questi casi sono promotori di assunzione di responsabilità, di capacità e volontà nel prendere

decisioni, di creatività e di conseguenza di possibili innovazioni da parte del collaboratore.

Il disprezzo, invece, lo si può considerare come una modalità che serve per preparare l'individuo o il gruppo a fronteggiare un avversario pericoloso, un nemico.

Mediare le differenze soggettive favorisce oltre la crescita del gruppo, anche la comunicazione trasparente e pragmatica e il maggior coinvolgimento del singolo individuo nelle attività del team.

4. Chi è HeS

HeS è una *slim factory* con sedi a Milano, New York, Lugano.

Si occupa e si preoccupa del benessere in azienda anche promuovendo ricerche mirate per affinare i propri strumenti, estendendoli ad aspetti che, pur essendo di primaria importanza, vengono solitamente sotto valutati.

Hes è una struttura gestita da psicologi, attivi nell'ambiente aziendale in veste di consulenti profilati per il sostegno dei manager.

È una realtà altamente specializzata che offre garanzie di affidabilità, riservatezza e di professionalità dei propri consulenti.

4.1 L'approccio

I quadri aziendali sono l'obiettivo delle iniziative di HeS, in quanto rappresentano l'elemento che permette di influire sull'equilibrio interno.

HeS opera su base del sistema di qualità ispirato alla normativa ISO, in modo da integrarsi operativamente con le altre strutture del mini-network GDS (www.gdsnetwork.com) a cui appartiene dal 2003.

La relazione continuativa tra consulente e manager ha l’obiettivo di monitorare il baricentro sul quale si pone la sintonia tra l’individuo e l’organizzazione.

La forte relazione, duratura e fiduciaria, con le persone e le organizzazioni, è la base del successo delle iniziative di HeS.

www.hes-net.com

5. Indice delle domande rivolte ai manager

1. Anno di nascita
2. Sesso
3. Stato civile
4. Figli
5. Formazione
6. Funzione
7. Come si é sentito emotivamente negli ultimi tre mesi?
8. Ha potuto esprimersi emotivamentenegli ultimi tre mesi?
9. Quali emozioni ha provato negli ulimi tre mesi?
10. Durante l'attività quotidiana quando prova le seguenti emozioni?
11. Quando prova emozioni negative, come reagisce?

5.1 Dettaglio delle domande risvolte ai manager

1. Anno
a. Tra 25 e 35 anni
b. Tra 36 e 45 anni
c. Tra 46 e 55 anni
Oltre 56 anni

2. Sesso

a. F
b. M

3. Stato civile
a. Sposato/a
b. Nubile/CelibeSingle
c. Altro

4. Figli
a. Si
b. No

5. Formazione
a. Scuola Superiore
b. Laurea
b. Master
c. Altro

6. Funzione
a. Dirigente
b. Funzionario
c. Titolare
d. Professionista
g. Altro

7. Negli ultimi tre mesi, nel mio contesto lavorativo mi sono sentito
- Calmo/a
- Tranquillo/a- sereno/a
- Contento/a
- A mio agio
- Sicuro/a
- Soddisfatto/a
- Realizzato/a
- Teso/a
- Turbato/a – ansioso/a
- Preoccupato/a
- Padrone di me stesso/a
- Nervoso/a
- Stressato/a
- Impaurito/a
- A disagio
- Depresso/a
- Fisicamente stanco/a

8. Negli ultimi tre mesi, nel mio contesto lavorativo
- Ho espresso liberamente i miei stati d'animo
- Non ho potuto esprimere i miei stati d'animo
- Mi è capitato di perdere il controllo
- Mi sono dovuto controllare

9. Negli ultimi tre mesi, nel mio contesto lavorativo ho provato le seguenti emozioni
- RABBIA
- GIOIA
- VERGOGNA
- IMBARAZZO
- SENSO DI COLPA
- GELOSIA
- PAURA
- ORGOGLIO

10.Pensando all'attività quotidiana provo gioia
- Con i colleghi
- Con i dipendenti
- Con i superiori
- Quando lavoro da solo su un progetto
- Quando lavoro in team

11.Pensando all'attività quotidiana provo rabbia
- Se non raggiungo gli obiettivi
- Se gli altri non portano a termine il lavoro
- Quando mi vengono poste delle critiche personali
- Nelle situazioni di disaccordo
- Quando mi affidano compiti non adatti al mio ruolo

12.Pensando all'attività quotidiana provo vergogna/imbarazzo di fronte
- Ad un pubblico sconosciuto
- Ad un pubblico conosciuto
- Ad un errore commesso
- Ad un licenziamento
- Ad un complimento
- Ad una critica

Pensando all'attività quotidiana provo paura quando
- Devo affrontare i miei superiori
- Devo presentare un nuovo progetto
- Devo prendere decisioni importanti
- Devo dedicarmi ad un'attività sconosciuta
- Non sono valorizzato

Pensando all'attività quotidiana provo tristezza quando
- Non raggiungo i miei obiettivi
- Non riesco a dare un sostegno ai colleghi
- Non riesco ad esprimere cio' che penso
- Non sono ascoltato dai colleghi
- Vedo delle ingiustizie

Pensando all'attività quotidiana provo gelosia
- Per i colleghi che fanno carriera
- Per le idee/il successo degli altri
- Per l'avvenenza degli
- Per i complimenti espressi agli altri
- Quando fallisco dove gli altri hanno successo

Pensando all'attività quotidiana provo senso di colpa quando
- Devo comunicare notizie spiacevoli
- Devo mentire
- Sbaglio e non lo dico o incolpo qualcun altro
- Non m'impegno quanto dovrei
- Non difendo il lavoro di un collega/dipendente

Pensando all'attività quotidiana provo orgoglio per me stesso/altri quando
- Porto a termine il mio lavoro/raggiungo gli obiettivi
- I miei colleghi raggiungono gli obiettivi
- Gli altri ricevono complimenti/lusinghe per l'attività svolta
- Ricevo complimenti/lusinghe per l'attività svolta
- Riesco e soddisfare il mio superiore

Quando provo emozioni negative, reagisco
- Parlandone con i miei famigliari-amici-fidanzata/o
- Facendo sport
- Attaccandomi al frigorifero
- Parlando con la persona interessata
- Rimuginandoci sopra
- Rompendo qualcosa
- Parlandone con i colleghi
- Fumando
- Ascoltando musica
- Facendo una passeggiata
- Bevendoci sopra
- Facendo un bagno rilassante
- Applicando tecniche di rilassamento (yoga-meditazione)
- Dedicandomi al mio hobby preferito
- Leggendo un buon libro
- Facendo shopping
- Piangendo
- Guardando la TV/vado al cinema
- Isolandomi
- Facendo sesso

6. Il sistema emozionale

L'emozione rappresenta un comportamento di risposta suscitato da stimoli interni o esterni all'individuo.

Fin dalla nascita si manifestano istintivamente. Sono comportamenti che si possono regolare attraverso il controllo e la gestione della risposta emotiva.

Le emozioni e il loro apprendimento sono legati allo sviluppo socio culturale dell'individuo.
Gli schemi cognitivi, le relazioni emotive ed i comportamenti che vengono messi in atto, sono frutto di apprendimento, sia quelli che risultano adattivi e funzionali al benessere della persona, che viceversa quelli definiti disfunzionali ch e creano disagio.

Le risposte emotive possono avvenire su tre differenti livelli:

A. **Psicologico**: che comprende resoconti verbali relativi all'espe rienza soggettiva (ho provato un'intensa sensazione di rabbia quando…)

B. **Comportamentale**: riguardante le manifestazioni motorie dell'emozione (espressioni facciali, gestualità, moto…)

C. **Fisiologico**: rappresentato prevalentemente dalle modificazioni fisiche (arrossire, aumento sudorazione,…)

Nessuno di questi tre sistemi è prioritario rispetto agli altri, piuttosto ognuno risulta strettamente connesso agli altri in un comportamento/risposta emotivo globale.

In sostanza, dunque, ad ogni emozione corrisponde un particolare pensiero ed un comportamento.

6.1 Le teorie delle emozioni

Teoria di: **Darwin**
- L'espressione delle emozioni é frutto dell'evoluzione;
- Le espressioni emotive originano da comportamenti che indicano l'azione che l'animale sta per compiere;
- L'espressione delle emozioni ha una forte valenza comunicativa.

Teoria di: **James-Lange**
Stimoli emotigeni suscitano specifiche variazioni viscerali e comportamentali, da cui consegue l'esperienza emotiva, che dipende completamente dal feedback autonomo e somatico.

Teoria di: **Cannon-Bard**
Gli stimoli emotigeni suscitano l'esperienza e l'espressione emotiva contemporaneamente ed in maniera indipendente.

7. le funzioni delle emozioni

Le emozioni hanno tre funzioni principali:

A. **Motivazione**: predispongono l'individuo verso un certo insieme di possibili comportamenti;

B. **Comunicazione sociale**: permettono di comunicare informazioni tra individi (ad esempio, l'abbracciarsi per esprimere affetto o il lamentarsi per richiedere aiuto);

C. **Informazione**: fanno si che l'individuo sia aggiornato sui suoi bisogni e obiettivi, che apprenda situazioni ed eventi utili e pericolosi, l'emozione agisce come misuratore del proprio stato interno e del mondo esterno.

8. I sistemi emotivi

Gli elementi caratterizzanti i singoli sistemi emotivi sono:
- le percezioni caratteristiche di una data emozione;
- le possibili risposte (fisiologiche, comportamentali, etc.) dell'individuo;
- la valutazione che individua le condizioni e seleziona la risposta più appropiata.

Le emozioni sono caratterizzate dalla presenza di varie sfumature di piacere o di dolore, i quali non sono considerati emozioni ma semplici sensazioni, segnali che servono a connotare l'insieme delle percezioni.
Tali segnali permettono in molti casi di distinguere tra processi cognitivi e processi emotivi, e tra emozioni positive ed emozioni negative.

9. Emozione ed energia

Possiamo definire l'emozione come una carica energetica in risposta agli stimoli del mondo esterno o alle pulsioni della realtà interna dell'individuo.

Laddove le emozioni sono positive verso il mondo interno, determinano gioia di vivere. Quando invece si convogliano verso il mondo esterno, trasmettono contenuti del tipo: disponibilità, gaiezza, gioia, etc.

Quando le emozioni prodotte sono negative, e si scaricano nel mondo interno, determinano: tachicardia, sudorazione, pianto, tensione, ansia, angoscia, depressione, etc. Quando si veicolano al mondo esterno, determinano fenomeni di violenza, tensione, collera, in generale ostilità di vario genere.

10. Emozioni primarie ed emozioni secondarie

Le emozioni possono essere definite come un insieme di processi specializzati per la risoluzione di problemi.

Si distinguono in tre diversi tipi:

1. Le emozioni **primarie** (paura, gioia, tristezza, rabbia, disgusto) sono processi di tipo reattivo, ad esempio, la paura che ci fa scattare non appena sentiamo un rumore improvviso. Per questo motivo, tali sistemi emotivi sono già presenti in molti animali e sono perciò quelle più antiche dal punto di vista evolutivo.

2. Le emozioni **cognitive** estendono i sistemi emotivi primari con l'introduzione di un sistema di valutazione cognitivo di tipo psicologico.
Per fare un esempio, si consideri nuovamente l'emozione di paura: in questo caso, per quanto riguarda le risposte comportamentali, (paralisi, fuga o lotta), si affiancheranno comportamenti che, in caso di successo, verranno associati alla specifica situazione che ha generato la paura.
Si parla in questo caso di paura appresa: emozione più complessa rispetto alla paura intesa come emozione fondamentale.

3. Il terzo tipo di emozioni, quelle più evolute e definite come **secondarie;** sono apprese socialmente. Sono ad esempio l'invidia, il senso di colpa e la vergogna.

10.1 Le emozioni primarie

Tutte le teorie psicologiche delle emozioni ammettono che le reazioni emotive hanno una funzione adattativa per l'individuo e per la specie.

In questo senso, se alle emozioni quali felicità, tristezza, paura, rabbia, disgusto si attribuiscono funzioni e scopi evolutivi quali mantenere i legami affettivi con le figure di attaccamento (genitori), segnalare l'esistenza di pericoli, difendersi dagli attacchi e dalle circostanze pericolose; alle emozioni più complesse si attribuiscono funzioni maggiormente evolute, connesse alla formazione della consapevolezza di se stessi e alla regolazione delle proprie relazioni con gli altri.

10.1.1 Gioia

Gli stati d'animo positivi possono influire in modo considerevole sia sul comportamento sia sui processi di pensiero rendendoli adeguati e funzionali alle situazioni di vita dell'individuo.

In effetti, quando le persone sono di buon umore pensano ai fatti della vita in modo molto diverso rispetto a quando sono di cattivo umore.

Quando si è felici si tende a valutare più positivamente la propria persona: ci si sente pieni di energia, si considerano meno gravi i propri difetti e si pensa meno alle proprie difficoltà.
Statisticamente si é notato che più si è felici più si curano e si sviluppano i propri interessi sociali e artistici; mentre dal profilo lavorativo ci si sente più inclini ad accettare dei compiti nuovi e stimolanti, anche se difficili.

In presenza di uno stato d'animo positivo, non solo il mondo sembra più colorato e desiderabile e le azioni più facili, ma anche le persone che ci circondano sembrano migliori.

10.1.2 Rabbia

Per la maggior parte delle teorie, la rabbia rappresenta la tipica reazione alla frustrazione e alla costrizione, sia fisica che psicologica.

La relazione causale che lega la frustrazione alla rabbia non è affatto semplice.
Altri fattori sembrano infatti implicati affinché origini l'emozione della rabbia.

La responsabilità e la consapevolezza che si attribuisce alla persona che induce frustrazione o costrizione sembrano essere fra i fattori rilevanti.

Ancor più delle circostanze concrete del danno, quello che più pesa nell'attivare la rabbia sembra essere la volontà che si attribuisce all'altro nel ferire e l'eventuale possibilità di evitare l'evento o la situazione frustrante.

Possono essere tre i destinatari finali della rabbia:
1. l'oggetto che provoca la frustrazione;
2. l'oggetto diverso rispetto a quello che provoca la frustrazione;
3. se stessi.

10.1.3 Paura

La paura può identificarsi in stati di intensità emotiva diversi; che vanno dal timore, all'apprensione, alla preoccupazione, all'inquietudine o all'esitazione per giungere alle patologie come ansia, terrore, fobia o panico.

L'esperienza soggettiva della paura è rappresentata da un forte senso di spiacevolezza e da un intenso desiderio di evitamento nei confronti di un oggetto o di una situazione giudicata pericolosa.

La paura può essere innata oppure appresa. I fattori fondamentali risultano comunque essere la percezione e la valutazione dello stimolo come pericoloso o meno.

Le paure si originano da:
- stimoli fisici come il dolore;
- oggetti, eventi o persone sconosciuti;
- situazioni di pericolo per la sopravvivenza.

.
Il meccanismo universale responsabile dell'acquisizione di paure viene definito condizionamento. Può trasformare uno stimolo neutro in un stimolo fobico.

La paura ha sicuramente una funzione positiva, segnalando cioé uno stato di emergenza ed allarme e preparando la mente ed il corpo alla reazione che si può manifestare con la fuga o l'aggressione.

11.2 Le emozioni secondarie

Le emozioni, quali ad esempio l'imbarazzo, la vergogna, il senso di colpa, l'invidia, la gelosia, il disprezzo, hanno un loro valore adattivo.
Infatti, essendo strettamente connesse al modo di percepire se stessi e il proprio sistema di relazionare con l'ambiente esterno, consentono all'individuo di modulare al meglio le proprie relazioni sociali.

11.2.1 Disgusto

Il disgusto è riconosciuto universalmente nelle sue manifestazioni. Ha la funzione di proteggere dal rischio di entrare in contatto e specialmente di ingerire sostanze potenzialmente dannose.

Si prova disgusto principalmente di fronte a stimoli sensoriali: vedere, toccare o essere colpiti dall'odore di qualcosa.

L'emozione del disgusto, quando è particolarmente intensa, è accompagnata da nausea e vomito.

11.2.3 Disprezzo

Lo si può considerare come una modalità espressiva che serve per preparare l'individuo o il gruppo a fronteggiare un avversario pericoloso o un nemico.

Il disprezzo mette in guardia l'individuo da situazioni potenzialmente pericolose, ma a differenza del disgusto, sembra essere un'emozione più evoluta in quanto ha come referente principale non un oggetto inanimato, ma un essere vivente ed è connesso con l'interazione sociale.

Il disprezzo si esprime prevalentemente nelle situazioni di interazione sociale; è provocato soprattutto da comportamenti trasgressivi rispetto a norme morali, dal tradimento della fiducia, dalla trasgressione di convenzioni sociali, da comportamenti aggressivi e violenti, da atteggiamenti di superioririità e da falsità.

11. Esistono le emozioni primarie?

11.1 Argomenti a favore

I sostenitori dell'esistenza delle emozioni primarie ritengono che siano il risultato di un processo evolutivo, filogenetico e ontogenetico, che ha selezionato sistemi comportamentali adattivi allo scopo di mobilitare le risorse dell'organismo e di affrontare in modo veloce ed efficace le richieste dell'ambiente.

Le caratteristiche per riconoscere un emozione come primaria sono:

A. **Presenza di segnali distintivi universali**
Il segnale distintivo universale più tipico è l'espressione facciale.
I primi dati a favore dell'esistenza di una costanza filogenetica e culturale dell'espressione facciale delle emozioni risalgono agli studi di Darwin.
Le espressioni facciali delle emozioni servirebbero a scopi principalmente sociali e comunicativi.

Fornirebbero cioè informazioni:
- sulla presenza di un pericolo;
- sull'esperienza emozionale in atto (la paura);
- sull'attivazione fisiologica (per esempio il volto che sbianca);
- sulle possibili azioni di chi emette quel segnale (la fuga).

B. **Presenza delle emozioni primarie anche in altri primati**
Sulla necessità o meno di tale caratteristica, non tutti gli autori però concordano. Secondo alcuni autori certe emozioni primarie (l'orgoglio e la gratitudine) potrebbero essere solo nell'uomo.

C. **Presenza di antecedenti universali**
Se le emozioni hanno valore adattivo e si sono sviluppate per fornire alla specie un repertorio di risposte utile ad affrontare situazioni di emergenza, allora dovrebbe essere possibile riscontrare una costanza nelle situazioni che le elicitano.

D. **Innesco immediato e breve durata**
Le emozioni primarie si sono sviluppate anche per fornire alla specie un repertorio di risposte di facile innesco e prontamente disponibili, anche prima che gli stimoli elicitanti vengano sottoposti ad un'elaborazione completa.

E. **Manifestazione spontanea**
Usando un criterio fenomenologico Ekman identifica nella spontaneità e nell' immediatezza una delle caratteristiche distintive delle emozioni primarie. Il sopraggiungere di un'emozione non si associa, infatti, soltanto a repentini cambiamenti espressivi, fisiologici e comportamentali, ma anche ad un particolare vissuto ("mi sta succedendo qualcosa").

Accanto ai criteri prevalentemente "biologici" a favore dell'esistenza d'emozioni primarie, altri autori ne introducono altri "psicologici":

- le emozioni primarie sono evocate da stimoli molto elementari;
- le emozioni primarie possono essere individuate nella prima infanzia e in tutte le culture.

11.2 Argomenti contrari

Il primo grosso problema posto dall'esistenza di emozioni primarie è che gli autori non concordano su quali e quante siano.
Per alcuni autori, esistono sei emozioni fondamentali:
- paura,
- rabbia,
- gioia,
- disgusto,
- sorpresa,
- tristezza.

Altri invece ne elencano otto:
- paura,
- rabbia,
- gioia,
- disgusto,
- sorpresa,
- tristezza,
- interesse,
- accettazione.

Infine alcuni ipotizzano che siano ben dieci:
- paura,
- rabbia,
- gioia,
-disgusto,

- sorpresa,
- preoccupazione,
- interesse,
- disprezzo,
- vergogna,
- senso di colpa.

Una spiegazione di queste differenze potrebbe essere legata a inevitabili ambiguità linguistiche, non solo nella corrispondenza tra etichetta verbale e vissuto, ma anche nella traduzione del lessico emozionale da una lingua ad un'altra.

Alcune "emozioni primarie" non sono "vere" emozioni.
Alcuni autori contestano che la sorpresa che per la maggior parte dei teorici è un'emozione, sia realmente tale dal momento in cui non è intrinsecamente e immediatamente connotata da una valenza effettiva (positiva o negativa).

Un ragionamento simile può essere esteso anche ad altri stati mentali meglio classificabili come stati motivazionali e umorali piuttosto che come emozioni vere e proprie. Così, la tristezza, per il suo carattere spesso persistente nel tempo, potrebbe riguardare una condizione umorale.

12. Il *cooping*

Il *cooping* consiste nelle varie strategie cognitive e comportamentali utilizzabili per gestire efficacemente le situazioni emozionali.
Il concetto di *cooping*, si é diffuso in psicologia animale e nella letteratura clinica fin dagli anni quaranta. I modelli animali proposti hanno concepito il cooping come l'insieme delle azione necessari per gestire situazioni pericolose, e per garantire l'adattamento all'ambiente e la sopravvivenza della specie.

12.1 Le strategie di *cooping*

Nella teoria cognitiva, il temine *cooping* viene utilizzato per indicare gli sforzi cognitivi e comportamentali usati dal soggetto per gestire:
- le richieste ambientali o interne;
- i confitti tra richieste incompatibili.

Il risultato ottenuto da questi sforzi può generare aspetti positivi o negativi e l'azione può essere più o meno efficace.

Esistono due dimensioni:

- il *cooping* orientato sul problema;
- il *cooping* centrato sull'emozione.

Il *cooping* orientato al problema, mette in gioco diverse attività cognitivo-comportamentali che si rivolgono agli aspetti più rilevanti della situazione problematica per trovare possibili soluzioni.

Il *cooping* orientato sull'emozione è invece costituito da azioni di fronteggiamento dell'emozione che scaturisce dalla situazione problematica (per esempio strategie di riduzione della tensione).

Si possono identificare sette fattori di *cooping*

1. Il *problem solving*: coping orientato sul compito;

2. Il *wishful thinking*: tendenza a rifugiarsi in una specie di pensiero magico che dà l'illusione di una possibile realizzazione dei propri desideri attraverso un intervento superiore ed esterno;

3. Il *problem avoidance*: tendenza a rispondere alle situazioni problemati che attraverso azioni di fuga o d'evitamento;

4. Il *social sharing*: ricerca di condivisione sociale del problema;

5. La *ristrutturazione cognitiva*: rielaborazione mentale dell'avvenimento;

6. L'*autocritica*: analisi approfondita dei propri atteggiamenti, pensieri;

7. L'*espressione emozionale*: attivazione di comportamenti (ad esempio quelli aggressivi).

Obiettivi di questa ricerca

Sondare la capacità di gestire le EMOZIONI da pare dei manager interpellati, classificare il vissuto emotivo; e raccogliere le strategia di cooping.

13. Risultati della ricerca

I risultati sono esposti su più livelli, per dare la possibilità a chi deve utilizzarli di estrapolarne temi di interesse.

Oltre ai dati oggettivi è previsto un capitolo di COMMENTI.

13.1 Data di nascita manager

	25-35	*36-45*	*46-55*	
DONNE	61	101	96	**258**
	25-35	*36-45*	*46-55*	
UOMINI	131	90	211	**432**
	25-35	*36-45*	*46-55*	
CUMULATIVO	192	191	307	**690**

13.2 Stato civile manager

	Sposati	Single	Altro	
DONNE	118	116	24	**258**
	Sposati	Single	Altro	
UOMINI	191	209	32	**432**
	Sposati	Single	Altro	
CUMULATIVO	309	325	56	**690**

13.3 Figli manager

	Si	NO	
DONNE	98	160	**258**
	Si	NO	
UOMINI	186	246	**432**
	Si	NO	
CUMULATIVO	284	406	**690**

13.4 Formazione manager

	Diploma	Laurea	Master	Altro	
DONNE	51	176	22	9	**258**
	Diploma	Laurea	Master	Altro	
UOMINI	218	112	64	38	**432**
	Diploma	Laurea	Master	Altro	
CUMULATIVO	269	288	86	47	**690**

13.5 Tipologia del vissuto emotivo in azienda

	Molto	Abbastanza	(Somma)	Poco	Per niente	
Calmo/a	626	31	657	33	0	690
Tranquillo/a	318	180	498	3	189	690
Contento/a	381	115	496	30	164	690
A mio agio	269	90	359	0	331	690
Sicuro/a	389	30	419	30	241	690
Soddisfatto/a	362	178	540	0	150	690
Realizzato/a	362	208	570	0	120	690
Teso/a	306	328	634	30	26	690
Ansioso/a	155	297	452	149	89	690
Preoccupato/a	301	149	450	179	61	690
Padrone di me stesso/a	420	87	507	3	180	690
Nervoso/a	181	479	660	0	30	690
Stressato/a	275	330	605	30	55	690
Impaurito/a	30	211	241	419	30	690
A disagio	66	308	374	291	25	690
Depresso/a	30	180	210	451	29	690
Fisicamente stanco/a	396	92	488	116	86	690
Mentalmente stanco/a	243	181	424	87	179	690

13.06 Negli ultimi tre mesi come ha vissuto emotivamente in azienda?

	Spesso	Raramente	Mai
Ho espresso liberamente i miei stati d'animo	483	207	0
Non ho potuto esprimere i miei stati d'animo	89	212	389
Mi è capitato di perdere il controllo	15	351	324
Mi sono dovuto controllare	223	436	31

13.07 Negli ultimi tre mesi quali emozioni ha provato?

Emozioni primarie	Spesso	Raramente	Mai
RABBIA	323	338	29
GIOIA	297	330	63
PAURA	30	150	510
VERGOGNA	0	522	168

Emozioni secondarie	Spesso	Raramente	Mai
SENSO DI COLPA	30	271	389
GELOSIA	60	210	420
IMBARAZZO	0	180	510
ORGOGLIO	270	390	30

13.8 Negli ultimi tre mesi quali emozioni ha provato e perché?

RABBIA
CUMULATIVO 661

256	Se non raggiungo gli obiettivi
185	Se gli altri non portano a termine il lavoro
95	Quando mi vengono poste delle critiche personali
92	Quando mi affidano compiti non adatti al mio ruolo
95	Nelle situazioni di disaccordo

GIOIA
CUMULATIVO **627**

321	Quando lavoro in team
118	Con i colleghi
110	Quando lavoro da solo su un progetto
78	Con i dipendenti

PAURA
CUMULATIVO **180**

82	Quando mi si coglie alla sprovvista
55	Devo prendere decisioni importanti
22	Devo affrontare i miei superiori
21	Devo dedicarmi ad un'attività sconosciuta

VERGOGNA
CUMULATIVO **522**

210	Ad un pubblico sconosciuto
204	Ad un errore commesso
54	Ad un complimento
28	Ad un pubblico conosciuto
26	Ad un licenziamento

SENSO DI COLPA
CUMULATIVO **301**

176	Non m'impegno quanto dovre
96	Non difendo il lavoro di un collega/dipendente
29	Devo mentire

GELOSIA
CUMULATIVO **270**

128	Quando fallisco dove gli altri hanno successo
41	Per i colleghi che fanno carriera
36	Per le idee/il successo degli altri
34	Per l'avvenenza degli altri
31	Per i complimenti espressi agli altri

ORGOGLIO
CUMULATIVO **660**

527	Porto a termine il mio lavoro/raggiungo gli obiettivi
94	Ricevo complimenti/lusinghe per l'attività svolta
37	I miei colleghi raggiungono gli obiettivi
2	Gli altri ricevono complimenti/lusinghe per l'attività svolta

13.9 Come reagisce alle emozioni negative?

	SI	Talvolta	(S)	NO	
Parlandone con famigliari amici-fidanzata/o	272	329	**601**	89	690
Facendo sport	169	197	366	324	690
Attaccandomi al frigorifero	191	221	412	278	690
Parlando con la persona interessata	212	449	**661**	29	690
Rimuginandoci sopra	394	181	**575**	115	690
Rompendo qualcosa	61	30	91	599	690
Parlandone con i colleghi	151	330	**481**	209	690
Fumando	285	60	345	345	690
Ascoltando musica	150	151	301	389	690
Facendo una passeggiata	119	300	**419**	271	690
Bevendoci sopra	0	31	31	659	690
Facendo un bagno rilassante	61	120	181	509	690
Applicando tecniche di rilassamento	94	91	185	505	690
Dedicandomi al mio hobby preferito	151	330	**481**	209	690
Leggendo un buon libro	222	210	**432**	258	690
Facendo shopping	193	206	399	291	690
Piangendo	121	171	292	398	690
Guardando la TV/andando al cinema	181	279	**460**	230	690
Isolandomi	148	253	401	289	690
Facendo sesso	236	180	**416**	274	690
Piangendo	161	287	448	242	690

14 Commento ai risultati

Hanno risposto al questionario

- 690 manageri

I dati si riferiscono a 258 donne e 432 uomini, con età compresa fra i 25 a i 55 anni, che svolgono funzioni manageriali nei ruoli:

- Direttore risorse umane	11%
- Titolare azienda	7%
- Direttore marketing	17%
- Direzione commerciale	19%
- Direttore comunicazione	14%
- Altri ruoli	22%
- Amministratori delegati	10%

Il campione è, in termini di rappresentatività per professione svolta e per età, sufficientemente variato.

14.1 Le donne

- Il 23% delle manager ha tra 25 e 35 anni, il 39 % ha tra 36 e 45 anni, mentre il 37% ha tra 46 e 55 anni.

- Il 45% delle intervistate è single, senza figli (62%).

- Il 68% sono laureate.

- I ruoli predominanti sono 'direttore delle risorse umane' (36%) e 'direttore marketing' (21%).

14.2 Gli uomini

- Il 48% dei manager intervistati ha un'età tra i 46 ed i 55 anni.

- Il 44% è sposato (contro il 61% di donne nella stessa fascia di età) ed ha figli (43%).

- Il 50% ha un diploma, il 26% è laureato con un 15% di detentori di master.

- La propensione occupazionale tende al 'marketing' (23%), alla 'direzione comunicazione' (18%) e 'commerciale' (20%). Spesso è 'titolare' (15%) dell'azienda che diri……..???

14.3 Le donne e gli uomini

In termini assoluti (donne + uomini), quindi l'intero campione analizzato:

- Ha tra i 36 e i 45 anni (72%).

- Gli spostati sono il 44% mentre i single sono il 47% del campione.

- Il 59% ha figli.

- Il 41% è laureato, il 39% ha un diploma mentre il 12% ha seguito un master.

- Le professioni sono fortemente comunicative ('Risorse Umane 20%, 'Marketing' 17%, 'Commerciale' e 'Comunicazione' 13% +13%).

14.4 Tipologia del vissuto emotivo in azienda

Ai 18 Items proposti, gli interpellati hanno rtisposto nel seguente modo:

- Il **95,2%** dichiara di sentirsi calmo
- L' **82,6%** si sente realizzato
- Il **78,2%** si sente soddisfatto

Nello stesso tempo :

- Il **95,6%** dichiara di sentirsi nervoso
- Il **91,8%** si sente teso
- L' **87,6%** si sente stressato

14.5 Negli ultimi tre mesi come ha vissuto emotivamente?

Il **100%** ha risposto che riesce ad esprime liberamente i propri stati d'animo.
Di questi, comunque il **95 %** ha ammesso un certo autocontrollo.

14.6 Negli ultimi tre mesi come quali emozioni ha provato?

Il **46,8%** afferma diaver spesso provato come emozione principale la **rabbia**, mentre il **48,9%** di averla provata alle volte.

Dei 690 interpellati, il **56,5%** afferma di aver provato negli ultimi tre mesi come emozione l'**orgoglio,** mentre il **39%** dice di averlo provato alle volte.
Il **47,8** afferma di aver spesso provato **gioa.**

Il **75,6%** ammete di aver provato **alle volte vergogna**.

Solo il **26%** afferma di aver provato **paura**.

Infine il **73,9%** dice di non aver mai provato **imbarazzo**.

14.6.1 Perché negli ultimi tre mesi come ha provato queste emozioni?

RABBIA

il **37,10%** afferma che sente rabbia quando non raggiunge gli obiettivi
il **26,8%**quando gli altri non portano a termine il lavoro
Il 13,7% perché gli vengono poste delle critiche personali
Il 13,7% quando si trova in situazioni di disaccordo
Ed il 13,3% quando vengono affidati compiti non adatti al ruolo

Di questi dunque,il **63,9%** ritiene di arrabbiarsi quando si tratta di aspetti legati all'attività
Il 27,4% invece si arrabbia per aspetti personali o relazionali

GIOIA

Il 46,5% é felice quando lavora in team
Il **17,10%** quando é con i colleghi
Il **15,9%** quando é occupato da solo su di un progetto
Mentre l'**11,3%** quando si trova con i dipendenti/collaboratori
In sostanza, il **74,9%** si sente bene quando si trova con altri. Prevalgono dunque aspetti di carattere relazionale/sociale come stimolo al sentimento della gioia.

PAURA

Delle 180 persone che hanno affermato di aver avuto paura negli ultimi tre mesi;
l'**11,8% l'ha provata** quando veniva colto alla sprovvista.
Il **7,9%** quando doveva prendere delle decisioni importanti
Il **3,1%** se doveva affrontare i superiori
Infine il **3%** se doveva dedicarsi ad un'attività sconosciuta

VERGOGNA

Su 522 persone che hanno detto di aver provato vergogna negli ultimi tre mesi il **34%** lo limita a situazioni legate ad un pubblico sconosciuto
Il **29,5 %**a causa di un errore commesso
Il **7,8%** per un complimento, il **4%** davanti ad un pubblico conosciuto
il **3,7%** per un licenziamento

SENSO DI COLPA

Dei **301** interpellati che affermano di aver provato dei sensi di colpa negli ultimi tre mesi il **25,5%** fa riferimento allo scarso impegno quale causa principale.
Mentre **13,9%** perché non ha difeso il lavoro di un collega/dipendente, ed infine il **4,2%** perché ha dovuto mentire

GELOSIA

Il **18,5%** dichiara di essere geloso quando fallisce dove gli altri hanno successo, il **5,9%** dei colleghi che fanno carriera, il **5,2%** delle idee e del successo degli altri, il **4,9%** dell'avvenenza degli altri mentre il **4,4%** dei complimenti espressi agli altri.

ORGOGLIO

Il **76,3%** dei manager intervistati dichiara di aver sentito dell'orgoglio negli ultimi tre mesi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
Il **13,6%** per complimenti o le lusinghe ricevute per l'attività svolta.
Il **5,3%** per i colleghi che hanno raggiunto degli obiettivi.

14.8 Come reagisce alle emozioni negative?

Il **96,7%** dei manager intervistati afferma cdi reagire alle emozioni negative parlandone con la persona interessata, mentre l' **87,10%**ne parla anche con famigliari amici-fidanzata/o e il **69,7%** ne parla con i colleghi.

Oltre al *social sharing* l'**83,3%** afferma che tende a rimuginare sulla situazione causa del malessere

Il 69,7% si dedica anche al hobby preferito per scaricare la tensione, il 66,6% accende la TV o va al cinema, il 64,9% usa il pianto come sfogo, il 60,7% fa una passeggiata o sesso; mentre il 59,7%mangia. Infine il 58,1% si isola.

15 La capacità di gestire le emozioni nelll'ambito lavorativo

Le emozioni, quale strumento fondamentale di lettura della realtà, ci permettono durante i nostri primi anni di vita, di costruire modelli di comportamento che classificheremo in: timoroso, audace, astuto e deluso.

Il mondo del lavoro, che con il passare del tempo, si é trasformato in base portante della nostra identità, non sfugge alle leggi dell'universo emotivo. Continuamente sono dunque applicati anche nei contesti lavorativi quei modelli comportamentali acquisiti grazie alle emozioni.

Considerare il vissuto emotivo dei propri dipendenti significa per il dirigente possedere la capacità di affacciarsi al loro stesso balcone sul mondo reale, ed avere dunque la stessa visione della vita.

Ad esempio se il timoroso amerà stare con le persone, avere molte relazioni e se possibile esserne al centro, il deluso invece gli preferirà la solitudine.

Il nostro timoroso non avrà molte chanches con attività in solitudine, o di precisione quali ad esempio gestire dei budget, mentre si mostrerà un leader nelle vendite e nelle relazioni pubbliche.

Conoscere i modelli operativi interni espressi atttraverso il vissuto emotivo dei nostri collaboratori permette di meglio:
- posizionare le singole potezialità;
- bilanciare le difficoltà soggettive;
- integrare le diversità tra i singoli;
- trovare il baricentro tra bisogni individuali e bisogni aziendali.

Il "mondo emozionale" bussando alla porta delle aziende solidifica in team le sensibilità individuali, crea delle "crepe" conflittuali laddove le differenze sono marcate; spinge sull'accelleratore della motivazione se si crea la giusta alchimia tra competenze e mansioni.

Le moderne aziende diventano dunque "promotrici della ricerca di equilibrio" e del proprio benessere, attraverso l'ascolto del bagaglio emotivo presente al proprio interno.

L'avventurarsi in questo nuovo percorso, attraverso un terreno economico e politico ad ostacoli; significa dare spazio ad approcci che non ricercano l'innovazione, ma che approfondiscono e valorizzano aspetti semplici ma universalmente riconosciuti come la valenza del vissuto emotivo.

15.1 La dimensione emotiva in azienda

La ricerca ha permesso di evidenziare una tendenza estremizzante.
GIOIA e **RABBIA** sono state espresse quali emozioni rilevanti dal totale del campione analizzato.

Sono emozioni estreme, che ben descrivono lo stato d'animo vissuto in questo periodo storico; peraltro evidenziato da altre ricerche come la "*european assymmetric*" che descrive tendenze sociali quali il bisogno spasmodico di **CONVIVIALITA'** per sopperire a stati di **RABBIA** generati da situazioni contingenti, specialmente di carattere economico.

L'azienda, si inscrive quale collettore di emozioni di soggetti legati da un comune interesse di vita e professionale. E' inutile negare che l'interesse oltre ad essere motivato da situazioni professionali sia anche di vita; dato il fatto che tutte le persone attive passano da 8 e più ore della propria giornata in contatto con il tessuto aziendale.

La rabbia é causata principalmente da aspetti operativi quali il non raggiungimento degli obiettivi mentre la gioia per l'attività in gruppo.

In tal senso, se la gioia é conseguente ad aspetti legati alla socialità, la rabbia invece si esplicita a causa di un'inadempienza personale.

Questo legame tra vissuto emotivo e performance individuale é stato espresso in larga maggioranza anche per altri stati emotivi quali la paura, la vergogna, il senso di colpa, la gelosia, l'imbarazzo e l'orgoglio, senza distinzione tra emozioni primarie ed emozioni secondarie.

Capire se stessi e gli altri partendo dalle emozioni é un facile esercizio, che non presuppone alcuna competenza, fatta eccezione della capacità di ascolto e di distinzione tra i diversi stati emotivi.

L'esercizio promosso attravero quest'indagine ci ha lanciato un messaggio allarmante che evidenzia la perdita di sensibilità ma anche di famigliarità con il mondo delle emozioni.

Possiamo, allora ipotizzare che se le emozioni hanno la funzione di garantire la nostra sopravivenza attivando delle reazioni fisiologiche comportamentali; fattori, quali lo stile di vita frenetico, la scarnificazione delle relazioni umane a favore della tecnologia hanno, con il tempo, modificato, se non cancellato questo meccanismo di lettura della realtà.

Bibliografia

- Il fondamento della personalità,
  Aldo Carotenuto - Milano, Bompiani, 2000.

- Emozione e conoscenza nei disturbi di personalità
  Con contributi di Gian Vittorio Caprara [et al.]. - Milano: Franco Angeli, 1997.

- Come gestire le personalità difficili
  François Lelord, Christophe André. - Roma: Borla, 1998.

- The emotions
  Frijada N.H. - Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
  (Le emozioni, Il Mulino, Bologna 1990).

- Human emotions
  Izard C.E. - NY: Plenum Press, 1977.

- La paura della paura. Un modello clinico delle fobie.
  Lorenzini R. e Sassaroli S. - Roma: La Nuova Italia Scientifica, 1987.

- Evoluzione del cervello e comportamento umano
  MAC Lean P. - Torino: Einaudi, 1984.

- Mind & Body: Psychology of emotions and stress
  Madler G. - NY: Norton, 1984.

- The human primate
  Passingham R. - San Francisco: Freeman, 1982.

- Basic emotions
  Stein N.J. e Oatley K. - Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

- Filosofia e emozioni
  Remo Bodei , Clotilde Calabi, Simone Gozzano, Eugenio Lecaldano,
  Tito Magri - Torino: Elementi, 2000.

- L'espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali.
  Darwin Charles (Edizione definitiva a cura di Paul Ekman) - Roma:
  Collana "Le Vite / La cultura scientifica", 2002.

- La paura degli altri
  Marshall John R. - Roma:TEA, 2002

- Lavorare sulla Rabbia
  Thubten Chodron - Milano: Astrolabio Edizioni,2001

- Emotions. A Brief History
  Keith Oatleay - Toronto: University of Toronto, 2001.
  Series: Blackwell Brief Histories of Psychology

- Emotions Inside Out: Darwin 130 Years Later
  Paul Ekman - UC San Francisco: Keynote Speaker, 2002.

- Destructive Emotions. A Scientific Dialogue with the Dalai Lama
  Daniel Goleman - London: Bantam 2004.

- The Rational Emotive Behavioural Approach to Therapeutic Change
  Windy Dryden, Michael Neenan - London: Sage Publications, 2004.

- Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence
  Aaron T. Beck - New York: Harper-Collins, 1999.

- Life Coaching: A Cognitive Behavioural Approach
  Michael Neenan, Windy Dryden - London, Brunner-Routledge 2002

- Devenir acteur de sa vie. Objectif épanouissement:
  gérer son stress et ses émotions
  Bernard Sananès - Paris: Dunod Editeur (InterEditions), 2001.

- L'ABC des émotions. Développer son intelligence émotionnelle
  Claude Steiner, Paul Perry. Traduit de l' américain par François Olivier - Paris:
  DUNOD ÉDITEUR: InterEditions, 1998.

- Apprivoiser les sentiments négatifs.
  Pour sortir du piège que nous tendent colère, rancune, agressivité.
  Betty Doty, Avec Pat Rooney. Traduit de l' américain par Larry Cohen - Paris:
  DUNOD ÉDITEUR: InterEditions, 1995.

Se puoi sognarlo puoi farlo*

L'attività di GDS mini-network è il *brand building* e la *corporate communication*.

Ragazzi senza fronzoli, con un grande bagaglio di esperienze, che hanno saputo conquistare la fiducia di decine di marche innamorate della fantasia.

* La frase è di Walt Disney. Un grande sognatore.

www.gdsnetwork.com

G | D | S

PRINCIPALI SERVIZI

Consulenza individuale
Coaching: Attenzione al benessere emotivo
(fisrt impression, relation's gaps, self improve
ment, manage internal consultancy)

Consulenza di gruppo
Coaching: Attenzione al benessere del gruppo
(problem resolution, mediation, manage
differences, creativity vs dispute, team
building, empowerment

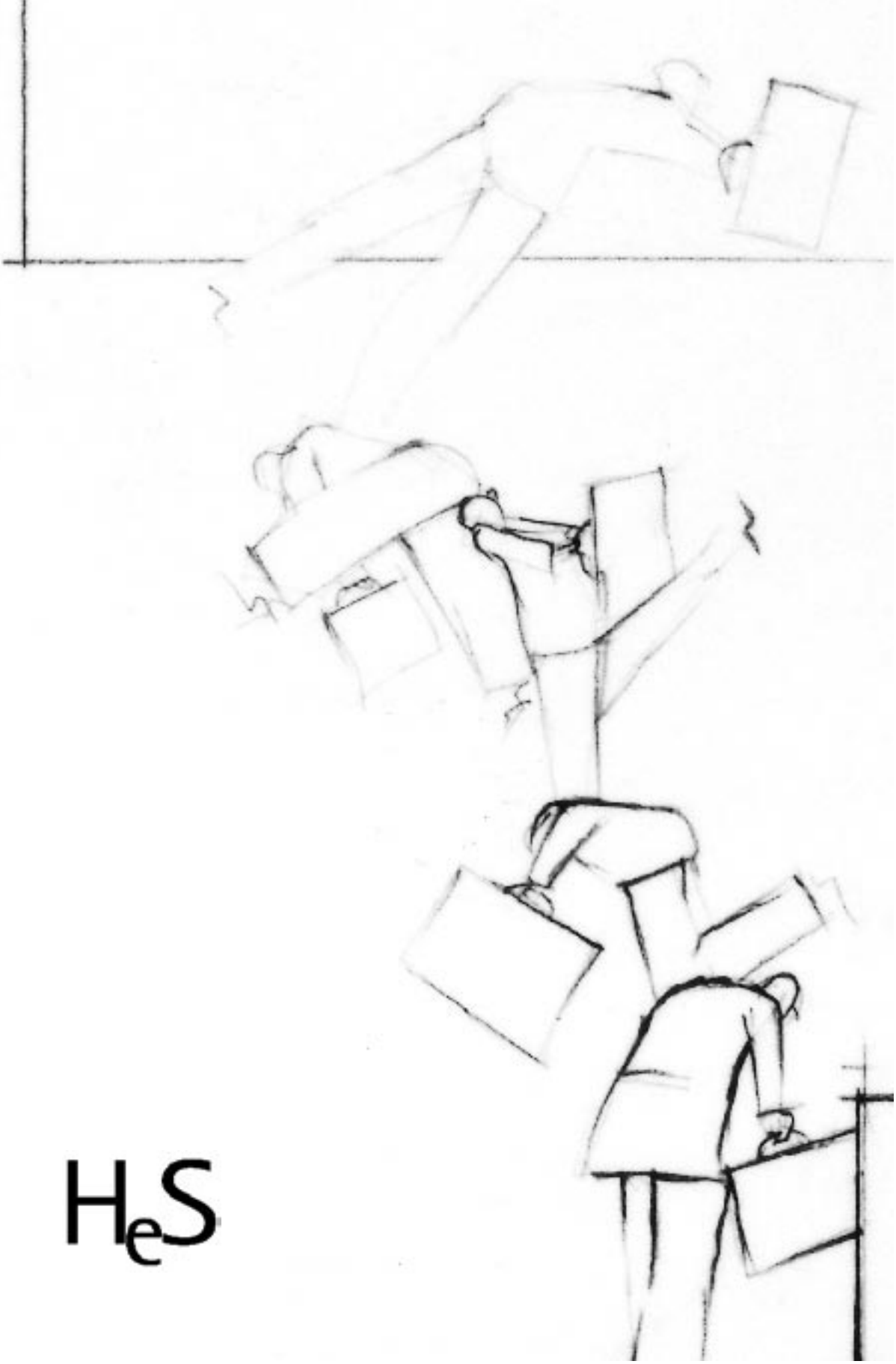
Programmi educativi

Altri servizi di supporto: diagosi organizzativa, analisi della reputazione,
modelli comunicazionali, benessere dei
gruppi di lavoro, carta dei valori

Servizi per la clientela: Newsletter
Web Site
Ricerche

Collaborazione conb NETWORK SERVICES. Gruppo IMPERIALI.
La privacy é un diritto del cittadino e rappresenta un'opportunità per l'azienda.
In azienda, le informazioni debbono rimanere riservate: la legge Privacy, segreto aziendale. per tali scopi abbiamo predisposto un piano organico di protezione e sicurezza dei dati.

NETWORK SERVICES



H_eS