

# Coinvolgere, influenzare e motivare Il cambiamento passa dalle emozioni

*Intervista a Diego Ingrassia, CEO e partner di I&G Management*

Dario Colombo

*A fare la differenza nelle aziende non sono i software, ma le persone, che meritano di essere ascoltate anche nelle loro emozioni. Il manager che conosce questi aspetti può infatti gestire meglio i suoi collaboratori, mettendoli in condizioni di performare sempre al massimo. Per trasmettere la giusta motivazione, si può ricorrere a tecniche come lo storytelling con l'uso di metafore ed esempi per trasferire metodi e informazioni. Perché le parole hanno un forte impatto sulla vita di tutti.*

Richard Branson, l'eccentrico imprenditore britannico fondatore del Gruppo Virgin, ama ripetere: "Forma le persone così bene che ti possano lasciare, cura il rapporto con loro e non ti lasceranno". Una frase che risuona anche nella sede di I&G Management: si trova scritta proprio in una delle prime sale che si incrociano entrando negli uffici. Un monito, ma pure un messaggio chiaro per coloro che vengono a contatto con la società specializzata in formazione comportamentale, manageriale e commerciale che opera con programmi di formazione outdoor e indoor training, executive e corporate coaching.

Ad apporre la frase in quella posizione strategica è stato Diego Ingrassia, CEO della società che ha riempito di frasi ricche di messaggi tutto il suo headquarter. Il corridoio che porta al suo ufficio a Milano è costellato dei volti di leader straordinari e dalle loro parole: da Martin Luther King a Gandhi, da Nelson Mandela a Rita Levi Montalcini e Margherita Hack. D'altra parte in I&G Management ciò che conta veramente è l'ascolto, che non si limita alle parole, ma contempla anche una lettura attenta della comunicazione non verbale, come spiega lo stesso Ingrassia quando introduce la metodologia di lavoro della sua società nata nel capoluogo lombardo nel 1988. "È importante dare attenzione alle persone, perché sono loro che fanno la differenza nelle organizzazioni", ama ripetere tenendosi alla larga dall'espressione "risorse umane", proprio perché lo considera un termine troppo freddo e spersonalizzante. Il Direttore

## Diego Ingrassia



Diego Ingrassia è CEO della società I&G Management di Milano. Master in Comunicazione e Marketing alla San Diego State University è accreditato dalla International Coaching Federation come coach MCC (Master Certified Coach). Specializzato in Executive Coaching, accompagna i top manager e i professionisti nel loro percorso di sviluppo personale e miglioramento dell'efficacia individuale. Si occupa di Assessment, Consulenza e Formazione Comportamentale e Manageriale presso importanti realtà multinazionali dal 2003.

Master Trainer di Paul Ekman International, Ingrassia è il maggior esperto italiano in analisi emotivo comportamentale e comunicazione non verbale.



del Personale deve essere un “mentore consapevole e dotato di *compassion*” (termine anglosassone che “definisce un atteggiamento empatico, solerte nel fornire aiuti concreti, oltre che mai giudicante e accogliente”). Ingrassia, in sostanza, sostiene che le persone siano il “volano e l’anima stessa di un’azienda”: “È quindi importante sapere se trovano appagante il loro lavoro, se l’ambiente in cui sono inserite e le relazioni interpersonali interne rispecchiano le loro motivazioni e ne rispettano i valori; c’è chi è attratto dalla possibilità di crescita dello stipendio, chi dal ruolo più autonomo e indipendente, chi dall’ambiente armonico con i colleghi, chi dalla tradizione del brand, chi si sente utile perché può aiutare gli altri a realizzarsi e lavorare in team”.

Secondo il CEO di I&G Management, “le persone sono sempre assunte per le loro competenze, ma quasi sempre sono allontanate per i loro comportamenti”: concetto che in questo modo riabilita le capacità della funzione Risorse Umane a scapito dei software e della tecnologia, strumenti utili, ma non in grado di “leggere le emozioni”. “Le emozioni sono la linfa vitale, perché sono alla base del rapporto umano”, puntualizza Ingrassia che in Italia è il punto di riferimento per le teorie e i modelli scientifici sul comportamento emotivo e la comunicazione non verbale; inoltre è Master Trainer di Paul Ekman International e svolge attività di consulenza in ambito aziendale e forense in qualità di Analista Emotivo-Comportamentale per aiutare a riconoscere, attraverso l’attenta lettura della comunicazione verbale e non verbale, la credibilità dell’interlocutore.

### **Dare attenzione alle persone**

A proposito dell’importanza di emozioni e rapporti con le persone, il CEO di I&G Management ricorda un colloquio avuto, durante la sua esperienza negli Usa, con il Direttore Marketing della Heinz, la società agroalimentare statunitense il cui ketchup l’ha resa famosa in tutto il mondo: “Un giorno il Direttore



*Diego Ingrassia negli uffici di Milano di I&G Management: alle sue spalle i volti di numerosi leader mondiali*

Marketing dell’azienda, in una visita a uno dei punti vendita dei loro prodotti, scoprì l’esistenza dei contenitori di plastica con il tappo rivolto verso il basso usati da un competitor. Quindi cercò di capire chi fosse il fornitore dell’azienda rivale e con sua delusione scoprì che si trattava dello stesso che riforniva Heinz delle bottigliette di vetro. A quel punto il manager decise di incontrare il fornitore per capire perché, dopo tanti anni di collaborazione, non gli avesse suggerito di utilizzare quell’innovazione che non solo permetteva di utilizzare tutto il ketchup nella bottiglia, ma ne agevolava il trasporto visto il peso inferiore e la maggiore resistenza rispetto al vetro. E la risposta fu disarmante: il fornitore spiegò che Heinz non si era mai preoccupata di instaurare una partnership con l’azienda fornitrice, limitandosi a chiedere il miglior prezzo per il vetro”. Curare i rapporti umani e comprendere le esigenze dell’altro, dunque, è alla base di una vera dinamica

## **I&G Management**

I&G Management è una società di consulenza e formazione manageriale nata a Milano nel 1988.

In tutti questi anni ha sviluppato la capacità di innovare e di saper integrare competenze e professionalità diverse, ampliando la propria offerta di servizi grazie alla multidisciplinarietà delle risorse coinvolte nel suo team di lavoro. È composta da 22 professionisti specializzati in formazione comportamentale, manageriale e commerciale con un’unica passione: aiutare le persone ad accrescere le proprie competenze dando valore alle emozioni. È l’unica società italiana autorizzata e accreditata da Paul Ekman per formare i professionisti all’utilizzo dei modelli psicologici nell’ambito del comportamento emotivo.

È la sede italiana di Persona Global, società multinazionale presente in 75 Paesi, che eroga programmi volti a sviluppare competenze relazionali e gestionali di manager e professionisti.

Propone metodologie innovative che vengono sviluppate in sinergia con i clienti attraverso un approccio tailor-made.

**<http://igmanagement.it/>**



*Il team di I&G Management*

win-win capace di creare rapporti mutualmente vantaggiosi e generare partnership durature. “Il rischio è di non comprendere le esigenze dell’altro e quindi generare demotivazione nei collaboratori che si sentono poco ascoltati”, ribadisce Ingrassia, spiegando la morale della storia.

L’interesse per gli aspetti emozionali, infatti, è in crescita: “Un tempo i manager chiedevano di lasciare fuori le emozioni e di portare in azienda solo i fatti; oggi non può più essere così, perché tutte le scelte coinvolgono le emozioni”, specifica il CEO di I&G Management. Che evidenza come sia necessario “essere più consapevoli” soprattutto “delle emozioni degli altri”: “In questo modo si possono gestire meglio le relazioni e quindi raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi”. Infatti, si pensi al feedback che un manager deve offrire ai suoi collaboratori rispetto al lavoro fatto: “Prendiamo il caso in cui il risultato non rispecchi la richiesta; il manager deve imparare a leggere le emozioni che le persone provano per poi elaborare una strategia di azione. Per esempio, se provano disprezzo dovrà lavorare sulla relazione, oppure se provano rabbia dovrà monitorare il nuovo modo di lavorare del proprio collaboratore”. Ma come può il manager riconoscere le emozioni? “Deve osservare le micro espressioni facciali che si manifestano in modo molto rapido sui volti delle persone”, argomenta Ingrassia, secondo il quale si deve usare la metodologia “per analizzare i comportamenti”, ma stando bene attenti a “non lasciarsi ingannare dalla diretta correlazione tra segnale e significato”. Infatti, una

volta individuata l’emozione è necessario procedere all’intervista: significa porre alcune domande con tecniche avanzate per capire l’effettivo significato di quanto osservato. Ingrassia è stato il primo in Italia a portare le metodologie sull’analisi delle competenze emotive e sulla valutazione della credibilità e oggi la sua azienda, I&G Management, è l’unica società italiana autorizzata da Paul Ekman, il massimo esperto mondiale sulla fisiologia delle emozioni e sulla comunicazione non verbale, con cui lo stesso Ingrassia oggi ha una importante relazione lavorativa e di amicizia.

### **Scoprire le motivazioni di tutti**

Ma le motivazioni sono anche gli elementi fondamentali quando si parla di cambiamento-miglioramento (“Se chiedi a una persona di cambiare avrà paura, ma se chiedi se ha voglia di migliorare, darà sempre risposte positive. Ma come fa una persona a migliorarsi senza introdurre qualcosa di nuovo?”, s’interroga Ingrassia): “Tutti sono motivati, è un errore pensare che c’è chi lo è e chi no; la vera sfida è capire quali sono i loro valori, perché la motivazione è la ragione per cui agiamo e se vengono toccate le giuste leve motivazionali, la possibilità di miglioramento diventa reale”. Per farlo si può ricorrere anche a strumenti come lo storytelling, una tecnica che permette di trasferire con efficacia le informazioni, usando storie, metafore ed esempi su cui I&G Management è leader in Italia: “All’inizio si illustra la vision con chiarezza”, racconta Ingrassia, “e poi si procede con la narrazione attraverso le tecniche di



Ingrassia durante una conferenza: alle sue spalle Paul Ekman, il massimo esperto mondiale sulla fisiologia delle emozioni e sulla comunicazione non verbale

storytelling, un metodo che permette di trasformare la comunicazione in un messaggio semplice e potente in grado di far breccia negli interlocutori, anche solo per la presenza del 'momento sorpresa' che lascia di stucco chi ascolta". Un esempio? "Si consideri il 'percorso formativo' degli orsi: le madri insegnano ai cuccioli a pescare i pesci; dopo una settimana di affiancamento, i cuccioli sono pronti a procacciarsi il cibo da soli. Ma che cosa mangia l'orso del pesce? Tutti potrebbero asserire il pesce intero! Sbagliato. Mangiano solo la pelle e le uova perché sono la parte più nutriente. Ecco, il vero leader deve fare come l'orso: saper cogliere l'essenza delle cose e saper trasferire solo ciò che serve in maniera efficace e facilmente ricordabile". Prosegue il CEO di I&G Management: "Le parole hanno il potere di far accadere le cose e sono il mezzo più potente che genera cambiamento; le parole possono motivare, emozionare, accendere il desiderio e il pensiero; le parole impattano in maniera così marcata nella vita di ognuno di noi perché riescono a ispirarci e a modificare il nostro comportamento attraverso la leva profonda delle nostre motivazioni".

### **Formazione e aggiornamento continuo**

Gli investimenti in formazione rappresentano un riflesso del benessere di un'azienda: non è un mistero che quando si deve affrontare una crisi, tra le prime spese a essere tagliate ci sono proprio quelle in ambito formazione, per poi tornare a investire una volta che il business ricresce. Anche in Italia molte società che offrono questi servizi hanno dovuto fare i conti con questo scenario: I&G Management, però, è riuscita a

non subire la contrazione: "Abbiamo scelto di metterci sempre in discussione rispetto a come deve cambiare il nostro approccio, inoltre collaboriamo soprattutto con multinazionali che sono abituate a investire sullo sviluppo delle loro risorse".

Ma formazione per la società di Ingrassia vuol dire anche "autoformazione": "I&G Management investe un budget considerevole per la formazione interna", perché questo significa "aggiornamento continuo e la garanzia di poter offrire ai nostri clienti soluzioni al passo con i tempi". Secondo l'esperienza di Ingrassia, ci sono da sempre settori che non hanno mai smesso di investire in formazione, come le aziende farmaceutiche, la Grande distribuzione organizzata, ma pure l'Automotive: "Oggi si investe maggiormente in formazione per le figure commerciali piuttosto che per gli operativi, che rimane un aspetto da migliorare", puntualizza il manager di I&G Management. Che poi indica come uno dei nuovi trend sia quello di "migliorare la comunicazione tra i reparti e non solo tra i collaboratori della singola funzione".

A tutto questo si aggiunge una nuova disciplina che negli ultimi tempi gode di grande interesse: il coaching. "Grazie al coaching possiamo aiutare le persone a migliorare la propria consapevolezza e a valorizzare al meglio il proprio potenziale", è l'opinione di Ingrassia che, tra le varie certificazioni vanta anche quella di Master Certified Coach (MCC), credenziale riservata ai coach esperti secondo le linee guida dell'International Coach Federation (ICF). Aspetto che conferma come il CEO di I&G Management sia attento alle persone, che restano il centro di ogni progetto formativo.