

# Intelligenze relazionali PER IL MANAGEMENT

di Marinella De Simone e Dario Simoncini

## Il design di 4 idealtipi: L'eroe, il supervisore, il maestro, il facilitatore

Dopo aver introdotto il tema delle Intelligenze Relazionali nel dossier dal titolo Design organizzativo, pubblicato su "L'Impresa" n. 5/2017, torniamo sul tema delineando le principali proprietà del modello delle Intelligenze Relazionali, tratteggiando convinzioni, schemi d'azione e possibili derivate di clima organizzativo, che caratterizzano 4 idealtipi manageriali definiti in funzione delle diverse modalità e intensità di attivazione delle intelligenze relazionali nell'esercizio delle più usuali pratiche aziendali.

### IL MODELLO DELLE INTELLIGENZE RELAZIONALI

**Lo scopo del modello: superare il paradosso del QI.**  
In una recentissima ricerca condotta da un gruppo di

studiosi dell'Università di Losanna e pubblicata sul *Journal of Applied Psychology* si sostiene che: "Secondo i colleghi e i collaboratori, le persone troppo intelligenti non esercitano una leadership efficace". È la conferma del paradosso che emerge tra una diffusa convinzione e pratica di *problem solving* esclusivamente logico riflessiva e centrata sulle competenze tecniche collegate alla gestione delle risorse umane e una realtà effettiva sempre più complessa che, diversamente, sollecita in modo pressante una pratica di *leadership* aperta ai rapporti umani e centrata sulla comprensione e co-generazione dei *setting* relazionali. Questo paradosso nasce dal fatto che non si può definire "in assoluto" una persona più o meno intelligente di un'altra senza considerare le caratteristiche dell'organizzazione, le particolarità dei contesti, la specificità delle relazioni e i risultati attesi; per superare questo paradosso è necessario assumere un nuovo presupposto d'indagine. Il nuovo e diverso presupposto del modello delle intelligenze relazionali che proponiamo di seguito è che l'intelligenza deve essere considerata una qualità "relativa" la cui efficacia può essere valutata solo in relazione allo svolgersi di un'interazione, data l'interconnessione e l'interdipendenza tra me e un altro, tra me e un gruppo, tra me e un contesto nello spazio e nel tempo. Ecco coniato il concetto di "Intelligenza Relazionale": non è la persona che è più o meno intelligente di un'altra ma è la relazione a risultare più o meno efficace, vantaggiosa e di successo a seconda dell'intelligenza relazionale attivata dalle persone.

**Che cos'è l'Intelligenza Relazionale?** È la capacità di comprendere e indirizzare lo sviluppo dei rapporti umani e delle situazioni; si connota come un *potenziale di attivazione di capacità relazionale* il cui effettivo valore, per ogni persona, si manifesta nella lettura più o meno efficace delle interconnessioni e delle dinamiche tra i vari aspetti della realtà. Per dare senso al mondo

*Io sono giunto, dunque, a considerare il pensiero utopista come l'opposto dello spirito unilaterale, partigiano, parziale, specialistico. Chi segue il metodo utopistico deve guardare la vita considerandone contemporaneamente tutti i lati, e vederla come un tutto interrelazionato: non come una mescolanza casuale ma come un organico insieme di parti suscettibile di migliore organizzazione, di cui è importante mantenere l'equilibrio, come in ogni organismo vivente, al fine di favorire la crescita ed il progresso.*

*Lewis Mumford*

che abitiamo non sono sufficienti le abilità cognitive; è necessario che la persona eserciti un'adeguata capacità relazionale a seconda delle diverse situazioni nelle quali è coinvolta ogni giorno, al lavoro, in famiglia così come con gli amici. *L'intelligenza relazionale è una capacità in azione* dipendente non solo dalle abilità e dalle competenze della persona che la rende attiva ma anche, e a volte soprattutto, dalle caratteristiche dei contesti in cui l'azione stessa si svolge. Poiché questa capacità entra in azione a seconda del modo in cui evolve la relazione, non può essere oggetto di una pianificazione e di una conseguente deliberazione; è, piuttosto, la manifestazione delle specifiche caratteristiche dell'accoppiamento tra le nostre storie personali e le storie che si formano nei nostri micro mondi. Questa capacità si attiva secondo necessità e possibilità e spesso anche in modo assai diverso per qualità e intensità da persona a persona e da situazione a situazione. L'intelligenza relazionale si manifesta praticando nella dinamica delle relazioni di contesto quelle modalità del fare e dell'essere di cui è dotata ogni persona per esprimere e valorizzare le proprie attitudini, con coerenza e secondo finalità. Per avere dei comportamenti efficaci e prendere delle buone decisioni è fondamentale comprendere quali siano via via le capacità da attivare, e con quale intensità e ricorrenza, e quali possano essere gli effetti, sia nello spazio sia nel tempo, delle proprie ed altrui azioni. Ed è in virtù di questa urgenza, data dal naturale desiderio di ogni persona di esprimere comportamenti efficaci che ne migliorino lo stato di benessere, che possiamo distinguere due aspetti fondamentali dell'intelligenza relazionale: le capacità attivate a livello interpersonale e le capacità attivate a livello eco-sistemico.

**Quante e quali sono le intelligenze relazionali interpersonali?** Sono due: l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale. L'intelligenza emotiva pone il focus sulla relazione della persona con l'altro; l'intelligenza sociale pone il focus sulla relazione della persona con i gruppi sociali. Per gestire una buona dinamica relazionale sono necessarie non solo padronanza di sé e consapevolezza del proprio ruolo sociale ma anche empatia e capacità di comprensione dell'altro. *Un adeguato trade-off delle intelligenze interpersonali facilita il superamento del paradosso manageriale che usualmente emerge dall'antagonismo tra personalismo e collaborazione, che sono invece qualità dell'azione entrambe necessarie per far fronte con efficacia alle pressioni esterne.* L'intelligenza sociale è focalizzata sull'essere accolti e riconosciuti all'interno di un gruppo per delle caratteristiche che generano comunità nel sentirsi e percepirsi simili e, dunque, non è una capacità in grado di garantire il rispetto dell'altro nella sua diversità. Specularmente dicasi per l'intelligenza emotiva, che in modo antagonista a quella sociale, si attiva quando accettiamo l'altro e ce ne prendiamo cura proprio per la sua specificità, per l'essere diverso e complementare a noi. È chiaro che le sole competenze



emotive non sono sufficienti a consentire uno sviluppo efficace delle relazioni interpersonali; sono necessarie anche quelle abilità sociali che aiutano a integrarsi e allinearsi in modo armonioso nelle comunità e nei gruppi sociali in cui si opera. Entrambe le intelligenze interpersonali devono essere rese attive dalla persona, poiché è solo nella loro fluida combinazione che si può esprimere lo sviluppo integrale dell'essere umano nelle sue relazioni con altre persone.

**Quali sono le proprietà fondamentali dell'intelligenza emotiva?** L'intelligenza emotiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere e utilizzare in modo consapevole le proprie emozioni, comprendere le emozioni dell'altro e facilitarne lo sviluppo costruttivo. Una persona ha una buona intelligenza emotiva quando è in grado di gestire le emozioni in modo generativo: si attutiscono le emozioni distruttive, come rabbia e invidia – evitando così di esserne vittima soprattutto in condizioni di forte pressione emotiva – e si dà maggiore spazio alle emozioni positive, come gentilezza ed empatia. In tal modo, si agevola lo sviluppo di un campo di fiducia e collaborazione con l'altro, creando un contesto favorevole che mette a proprio agio l'interlocutore rendendolo aperto a una relazione serena e sincera. L'intelligenza emotiva è l'espressione di una qualità profonda che appartiene all'uomo: la sua risonanza empatica con l'altro. Infatti, è questa intelligenza che ci permette di riconoscere noi stessi rispecchiandoci nelle emozioni dell'altro. La mancanza di intelligenza emotiva crea separazione dall'altro e dal contesto; una ridotta capacità di gestione delle emozioni distruttive ci rende incapaci di sostenere le passioni e facile preda di comportamenti inaccettabili. Attivando efficacemente l'intelligenza emotiva stimoliamo la creazione di un coordinamento reciproco e di un moto relazionale attraverso il quale matura la consapevolezza non solo di noi stessi ma anche, e soprattutto, la consapevolezza dell'altro.

**Quali sono le proprietà fondamentali dell'intelligenza sociale?** L'intelligenza sociale è la proprietà che

emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere ed essere consapevole dei ruoli sociali, quello proprio e quello degli altri, all'interno del gruppo in cui si agisce. Una buona intelligenza sociale si fonda sull'attivazione di quelle capacità riflessive che permettono alla persona di indagare preliminarmente alcuni aspetti della vita sociale. Attivare una buona intelligenza sociale vuol dire essere pronti e capaci nell'adattarsi a situazioni che caratterizzano le possibili dimensioni operative nei diversi contesti, proporsi attivamente in un'organizzazione sociale per affermare in modo coerente il proprio ruolo con i pari, i subalterni e i superiori. Questa capacità delinea il perimetro e dimensiona lo spazio di influenza della persona che in tal modo acquisisce sicurezza e stabilità d'azione riconoscendo ciò che può fare o non fare in relazione alle proprie competenze. Azioni e convinzioni personalistiche attivano l'emergenza dell'intelligenza sociale favorendo lo sviluppo di un processo di identificazione con una categoria di persone, un team, una comunità, un'idea dominante. Emergono una cultura di gruppo e più sub-culture tribali che definiscono consuetudini e norme di comportamento alle quali allinearsi per caratterizzare contemporaneamente sia il proprio senso di appartenenza sia il proprio potenziale di antagonismo sociale.

**Quante e quali sono le intelligenze relazionali eco-sistemiche?** Sono due: l'intelligenza percettiva e l'intelligenza collettiva. L'intelligenza percettiva pone il focus sulla dinamica delle relazioni collettive nello spazio multi-livello del "cosa sta accadendo"; l'intelligenza collettiva pone il focus sulla dinamica delle relazioni collettive nel tempo multi-orizzonte del "cosa accadrà". Riconoscere la dinamica delle relazioni sia nello spazio sia nel tempo ci aiuta a comprendere come la realtà effettiva evolva secondo una causalità contro-intuitiva rispetto alla causalità lineare, troppo semplicistica e spesso fuorviante per poter predire possibili scenari di contesti sempre più interconnessi. La maggior parte delle situazioni quotidiane si crea con modalità tipiche del funzionamento dei sistemi complessi: schemi ricorrenti, *loop* di auto-rinforzo e inneschi o eventi che favoriscono possibili cambi di situazione.

Le intelligenze eco-sistemiche caratterizzano una leadership efficace sia a livello situazionale sia a livello evolutivo; l'una come complementare all'altra, in un sistema d'azione presente nel qui e ora e consapevole delle possibilità che si dischiudono grazie al pensiero prospettico e predittivo delle dinamiche collettive. *Un adeguato trade-off delle intelligenze eco-sistemiche facilita il superamento del paradosso manageriale che usualmente emerge dall'antagonismo tra strategie deliberate per causalità lineare e strategie attuate per dinamiche emergenti, che sono invece due modalità di comprensione delle retroazioni entrambe possibili e necessarie a seconda del tempo e dello spazio preso in considerazione per la valutazione degli effetti attesi dalle nostre azioni.* Come per le intelligenze interpersonali, anche le intelligenze eco-sistemiche richiedono di essere attivate congiuntamente per favorire una comprensione integrata del contesto nel quale la persona agisce e su cui si ripercuotono gli effetti delle azioni proprie e degli altri. All'attivazione delle intelligenze eco-sistemiche il delicatissimo compito di "unire i puntini" mettendo in campo delle capacità diverse da quelle che usiamo abitualmente che ci aiutino a comprendere le interconnessioni che agiscono nel contesto e come queste possano portare all'emergere di effetti apparentemente non prevedibili.

**Quali sono le proprietà fondamentali dell'intelligenza percettiva?** L'intelligenza percettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della nostra capacità di riconoscere e descrivere le dinamiche che caratterizzano il contesto qui e ora e di essere consapevoli del modo in cui ognuno genera un significato della realtà attraverso il proprio sistema di percezioni. Lo schema percettivo è interdipendente con la realtà percepita; percependo, la persona apprende e interpreta la realtà. Gli oggetti percepiti che sono presenti e interconnessi nel contesto non hanno un senso in sé, ma solo come ipotesi d'azione. La percezione è una capacità relazionale che consente alla persona di leggere e interpretare il mutamento in uno spazio ed emerge al momento dell'incontro con l'altro e con tutto ciò che è fuori dal suo perimetro fisico. Percepire vuol dire analizzare, assumere consapevolezza, accrescere le proprie facoltà di discernere, connettere gli eventi, orientarsi nel mondo, comprendere l'adeguatezza del proprio comportamento. La percezione è un processo creativo mediante il quale l'intero sistema neuro-biologico partecipa all'interazione tra l'organismo e il suo ambiente compiendo delle successive esperienze senso-motorie. Una sostenuta intelligenza percettiva si manifesta attraverso la capacità di assumere diversi e divergenti punti di vista integrandoli tra loro, di riconoscere i propri punti ciechi, di analizzare le retroazioni generandone nuove possibilità d'azione per ridurre e, ove possibile, trasformare a proprio favore le situazioni di incertezza. Una bassa intelligenza percettiva può determinare, al contrario, uno scarto molto rilevante tra ciò che si



desidera ottenere e ciò che effettivamente si manifesta in seguito alle proprie azioni.

**Quali sono le proprietà fondamentali dell'intelligenza collettiva?** L'intelligenza collettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere, comprendere e immaginare nel tempo l'evoluzione delle dinamiche collettive nei diversi livelli in cui è composto l'eco-sistema di cui si è parte. Quando si parla di intelligenza collettiva ci si riferisce alla capacità personale di immaginare lo sviluppo delle interazioni tra le persone e tra le persone e il contesto, così come di delineare più scenari possibili e tra di essi quelli la cui realizzazione è da ritenersi maggiormente probabile. Pur essendo consapevoli dell'incertezza che caratterizza le dinamiche collettive, averne una chiara visione favorisce l'efficacia di azioni di innesco del cambiamento soprattutto quando il terreno viene ritenuto fertile e propizio alla trasformazione desiderata. Quanto più la persona ha sviluppato una capacità di previsione degli scenari futuri e quanto più ampio e profondo è l'orizzonte temporale interessato dalle sue capacità predittive tanto più le sue azioni potranno essere mirate ed efficaci. Nondimeno, l'imprevedibilità dei comportamenti e soprattutto delle modalità con le quali essi interagiscono tra loro rende spesso vana ogni predizione sul futuro, accrescendosi sempre più il rischio di fallimento delle scelte e rendendo sempre più difficile la creazione di una visione possibile verso la quale indirizzare le proprie azioni. Secondo il principio dell'ecologia dell'azione, infatti, l'effetto e il risultato dell'azione può risultare anche molto diverso dalle intenzioni della persona che la compie, poiché entra a far parte di una dinamica complessa di azione-reazione-azione che rende comunque impossibile prevedere con assoluta certezza l'evoluzione del contesto. Dunque, attivare una modesta intelligenza collettiva non può che accentuare questa naturale difficoltà e minare del tutto la possibilità di favorire la creazione di un contesto adatto allo sviluppo dei propri scopi evolutivi.

## IL DESIGN DI 4 IDEALTPI MANAGERIALI

**Cosa vuol dire attivare le intelligenze relazionali?** Qualunque persona può attivare tutte e quattro le intelligenze relazionali; ma, a seconda delle situazioni in cui si trova ad agire, ne attiva una o più di una con maggiore o minore intensità e con maggiore o minore frequenza. Per ogni situazione si determina un diverso sistema di intelligenze relazionali attivate che potrà risultare più o meno efficace a seconda degli effetti che si determinano nel contesto d'azione rispetto a quelli desiderati. Il fine di una buona attivazione delle intelligenze (*un ottimo mix*) è proprio quello di indirizzare le dinamiche del contesto relazionale in modo tale che gli eventi effettivi



siano quanto più possibile coincidenti con quelli desiderati. Ecco perché non si può definire "in assoluto" una persona più o meno intelligente di un'altra, o un'azione più o meno efficace di un'altra o, infine, un mix migliore o peggiore di un altro, senza tenere nel dovuto conto le specificità dell'organizzazione, le caratteristiche del contesto, la qualità della relazione e il risultato desiderato. Un buon manager è chiamato a mettere in campo le proprie competenze tecniche solo nel posto giusto, al momento giusto e con le persone giuste; così come per praticare una buona leadership è chiamato a focalizzarsi sulla comprensione dettagliata della situazione e sulla predizione delle dinamiche collettive.

**In sintesi,** nell'azione si possono attivare con diversa frequenza e con diversa intensità 4 intelligenze relazionali: l'intelligenza emotiva ci permette di essere in sintonia con le persone rispettandone e valorizzandone le diversità; l'intelligenza sociale ci permette di essere consapevoli di quali siano le nostre possibilità e i nostri limiti sociali; l'intelligenza percettiva ci permette di comprendere ciò che sta accadendo nel qui e ora e di valutare "in diretta" gli effetti dell'azione; l'intelligenza collettiva ci permette di prevedere ciò che potrebbe accadere immaginando degli scenari delle dinamiche collettive ed il *sensemaking* emergente. Ad esempio, in alcuni casi sarà preferibile attivare in modo dominante l'intelligenza sociale per affermare con autorevolezza e assertività il proprio ruolo mentre in altri potrà essere maggiormente adeguato un atteggiamento meno visibile e più empatico che privilegi l'accoglienza delle diversità e il sostegno degli altri. Egualmente, potrebbe essere necessario gestire delle situazioni con accuratezza, precisione e intransigenza seguendo processi e procedure per garantire certezza e stabilità allo sviluppo di un progetto o, all'opposto, lasciare che le persone possano decidere in autonomia cosa fare e come farlo. E così via. Assumere un certo tipo di atteggiamenti non significa e non implica che le persone non abbiano nel loro potenziale di attivazione le intelligenze relazionali che in quella circostanza non sono state adottate in modo significativo. Significa, piuttosto, che in una determinata situazione si è scelto di attivarne solo alcune e magari in modo più intenso delle altre, perché si è ritenuto che quel mix potesse risultare

il più coerente ed efficace in quella specifica situazione. Chi ad esempio attiva con alta intensità le intelligenze eco-sistemiche in una specifica situazione non vuol dire che non sia anche capace di attivare le intelligenze interpersonali; magari in un'altro contesto le adotterà persino come dominanti. Certamente, si potranno denotare degli schemi ricorrenti nell'attivazione delle intelligenze relazionali (stile relazionale) anche nel caso in cui i contesti abbiano caratteristiche diverse; non sempre, però, il mix di attivazione risulterà coerente ed efficace soprattutto quando si manifesterà disallineato rispetto al driver culturale e d'azione prescelto dall'organizzazione.

**Quanti e quali sono gli idealtipi manageriali?** A seconda delle intelligenze relazionali attivate con maggiore intensità e del driver di riferimento che ne ispira le azioni e gli schemi ricorrenti di comportamento disegniamo i tratti essenziali e le possibili derive di clima per 4 idealtipi manageriali: *L'Eroe, il Supervisore, il Maestro e il Facilitatore*. Nella pratica manageriale oltre al manifestarsi di modelli di comportamento marcatamente attribuibili a un idealtipo si potranno osservare anche molti stili d'azione "ibridi" i cui tratti caratteristici saranno però riconducibili con facilità a uno dei 4 idealtipi descritti.

### 1. IDEALTIPICO: "EROE"

*Oh capitano, mio Capitano, il tremendo viaggio è compiuto, la nostra nave ha resistito ogni tempesta: abbiamo conseguito il premio desiderato (...) La nave è ancorata sicura e ferma ed il ciclo del viaggio è compiuto. Dal tremendo viaggio la nave vincitrice arriva col compito esaurito.*

Walt Whitman

**Driver Ideale:** risultato e comando

**Intelligenze Relazionali Attivate:** alta IS - modesta IE - bassa IP - bassa IC

#### Principali tratti di management.

- L'eroe punta al coinvolgimento di tutti i membri del gruppo per il raggiungimento di obiettivi sfidanti. Si concentra nella relazione "uno a molti" e tende a trascurare le relazioni duali del "uno a uno". Per essere una guida sicura e motivante l'Eroe decide velocemente, concretizza le proprie scelte con azioni immediate e risolutive, valorizza e celebra i risultati ottenuti dai componenti del suo team. L'azione manageriale dell'eroe si focalizza sul breve termine ed è sostenuta dal principio del massimo impegno per il massimo risultato nel qui e ora.
- L'eroe adotta un modello manageriale competitivo e orientato alla performance con una spiccata tensione al raggiungimento degli obiettivi che lo porta a esercitare una costante pressione sui collaboratori e un continuo e puntuale monitoraggio dei risultati, attivando con tempestività specifici piani d'azione per riallineare gli scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivi. In uno spirito di squadra, l'energia positiva del manager eroi-

co si rispecchia nella richiesta del massimo a ognuno dei suoi collaboratori essendo sinceramente convinto che le persone possano dare il meglio di se stesse solo quando vengano messe sotto pressione; non di meno chiede sempre il massimo a se stesso anche a costo di sacrificarsi oltre misura per il gruppo.

- L'eroe privilegia l'azione sulla riflessione, la logica sull'emozione e l'interventismo rispetto alla condivisione; mostra una grande prontezza e reattività al cambiamento assumendosi la responsabilità di scelte rapide e decise. Si nutre del potere del comando e non si risparmia nel manifestare la propria autorità. Non ama essere messo in discussione e ama, piuttosto, che la sua azione sia ben visibile e credibile per poter mantenere alta la tensione nello svolgimento delle attività; tiene particolarmente alla propria immagine di guida e alla sua reputazione di persona forte e risoluta. In tal modo può esercitare una forte influenza sui componenti del suo gruppo di lavoro e persuaderlo che le sue scelte sono le più giuste e valide.

- L'eroe ritiene di decidere sempre per il meglio e con giustizia per i suoi che si affidano alla sua visione e al suo ruolo di apripista e di battistrada alla ricerca di nuove basi sicure dove approdare. Ha il portamento fiero e convincente dell'esploratore e del condottiero quale simbolo esemplare per tutti i suoi followers. Di rado, però, riesce a essere sinceramente empatico e raramente si ferma a incrociare i singoli sguardi. O si è con lui o contro di lui; vede sempre il tradimento dietro l'angolo e si affida alla forza del gruppo che isola coloro i quali mostrano delle difficoltà ad allinearsi agli obiettivi. C'è sempre un nemico da combattere e per raggiungere il successo è necessario favorire un clima di identificazione e di appartenenza. *L'engagement* del gruppo è la fonte primaria per il raggiungimento degli obiettivi.

- L'eroe sceglie in prima persona i suoi collaboratori e ne disegna ruoli e compiti lasciandone poi ai suoi uomini più fidati il coordinamento; mantiene alta la tensione e la pressione sui risultati attesi, rimodulando continuamente le priorità dell'azione. Punta molto sulla reattività personale e si aspetta che tutti i componenti del team, ponendosi al suo stesso livello, gli proponano piani d'azione alternativi e, se necessario, delle possibili azioni correttive in caso di risultati al di sotto delle aspettative. Alza continuamente l'asticella delle richieste spesso incurante delle diverse possibilità e richieste di partecipazione dei componenti del gruppo. Crede che ci siano collaboratori più abili e fedeli di altri e che a essi debba essere lasciata la possibilità di primeggiare. Li appoggia e li fiancheggia lasciando loro lo spazio necessario a emergere sempre che non venga posta in discussione la sua autorità; devono essere assertivi, orientati al risultato, veloci e determinati.

- L'eroe si concentra con passione nel creare un contesto competitivo, mantenendo alto il senso della sfida sia personale che dei team. Precede e mostra la strada; vuole guidare i suoi verso una base sicura; crede senza

se e senza ma al suo “why” e per questo predispone il terreno dove far sorgere l'accampamento al quale tornare dopo aver condotto le battaglie. Si focalizza sulla propria visione del percorso di sviluppo e conduce l'esplorazione in cerca di conferme per traghettare i suoi, tutto il collettivo, verso un nuovo ambizioso obiettivo. È convinto che la motivazione del gruppo dipenda molto dal suo carisma e che i collaboratori debbano mostrarsi ambiziosi e dare il massimo per raggiungere gli obiettivi assegnati. Nulla può e deve distrarlo da questo scopo.

### Possibili derive di clima.

- Rischio è che emerga un clima aziendale di insoddisfazione a causa di un eccessivo accentramento decisionale e di una eccessiva pressione al risultato. Alcune persone potrebbero essere portate a non dare il meglio di se stesse e altre potrebbero sentirsi impaurite o schiacciate. In questo clima si potrebbe fare fatica a distinguere tra aspetti di bassa e di alta importanza e a sviluppare un campo di fiducia.
- Rischio che si generi un clima aziendale di scetticismo nei confronti delle decisioni “dogmatiche” dei capi e che si inaspriscano gli automatismi. Ne potrebbe discendere una forte tensione tra collaboratori e capi risultando così impossibile attingere alla diversità di opinioni.
- Rischio che si possa generare in alcuni una sorta di dipendenza dai momenti di riconoscimento dei superiori e, in altri, una sorta di rassegnazione per non essere stati in grado di raggiungere i risultati attesi. Si potrebbe determinare un clima di giudizi personali; difficilmente potrebbero nascere idee e piani in contrasto con quelli presentati dal management e, contemporaneamente, potrebbe diffondersi il timore di incorrere in una *bad execution* con la creazione di una situazione di stallo nell'apporto dei collaboratori.
- Rischio che la consuetudine nel far prevalere una visione personale del mondo e della sua evoluzione, così come la tendenza a valorizzare in eccesso l'importanza gestionale del carisma, potrebbero portare molte persone ad assumere atteggiamenti da *yes man*. Potrebbe emergere un clima non condiviso sulle finalità del percorso di business.



## 2. IDEALTIPO: “SUPERVISORE”

*I Vogon sono una delle razze più sgradevoli della galassia; non sono cattivi ma insensibili burocrati zelanti con un pessimo carattere. Non alzerebbero un dito per salvare la propria nonna dalla vorace bestia Bugblatteral senza un ordine in triplice copia spedito, ricevuto, verificato, smarrito, ritrovato, smarrito di nuovo e infine sepolto nella torba per tre mesi e riciclato come cubetti accendifuoco.*

Douglas Adams

**Driver Ideale:** efficienza e controllo

**Intelligenze Relazionali Attivate:** modesta IS – modesta IE – bassa IP – bassa IC

### Principali tratti di management.

- Il supervisore ha un approccio oggettivo e orientato alla pianificazione; non lascia spazio alle emozioni e mediante un approccio razionale e finalistico vive l'organizzazione come una macchina di cui è bene conoscere perfettamente le istruzioni di assemblaggio e di funzionamento. La cosa più importante è che la macchina venga costruita bene perché se poi non dovesse funzionare come descritto la responsabilità sarebbe da addebitare ad altri; in particolare, a coloro che non hanno sviluppato e disegnato in modo corretto il progetto. Il supervisore si affida ai flussi delle procedure di montaggio convinto che se qualcosa non funziona è dovuto ad una cattiva esecuzione delle fasi.
- Il supervisore privilegia l'attività di attuazione dei processi codificati ed è convinto che essere disciplinati e fedeli alle procedure sia il modo più efficace per rendere stabili le dinamiche aziendali. L'organizzazione è un “oggetto” esterno che ha una sua autonomia di struttura e strategia e che assume decisioni proprie che vanno rispettate e messe in atto. È l'organizzazione che deve mettere in condizione le persone di avere le conoscenze e le competenze adatte a ognuno dei ruoli organizzativi ricoperti. Sempre, prima di iniziare, è bene sapere con precisione cosa va e cosa non va fatto; il processo decisionale ricade in una casistica predefinita per la quale è sempre previsto lo sviluppo.
- L'azione del supervisore è improntata al “*command & control*”; svolge un continuo monitoraggio di ruoli, responsabilità, tempi, attività ed è dedito al rilievo e al controllo degli scostamenti dai targets; è uomo tempi, metodi e misure. La sua focalizzazione, però, non è sull'obiettivo ma sulla corretta esecuzione delle attività ritenute necessarie al suo ottenimento. Richiama costantemente i suoi al rispetto delle regole. In casi di inefficacia o problemi di coordinamento, la preoccupazione dei manager che seguono questo stile è quella di ridefinire un nuovo processo formalizzato in cui, partendo dalle cause del malfunzionamento, si trovino i giusti correttivi e le giuste azioni da avviare.
- Il supervisore ha una attenzione alle relazioni interpersonali e di eco-sistema pressoché nulla; non vi è alcuna

necessità di preoccuparsi di cosa stia accadendo o di cosa potrebbe accadere, a meno che non si tratti di eventi relativi al soddisfacimento delle procedure che ovviamente nulla ci dicono della qualità e della dinamica delle relazioni umane all'interno e all'esterno dell'azienda. Nessuna delle quattro intelligenze relazionali viene stimolata e attivata in modo sostenuto; anzi, lo stile manageriale del supervisore si deve praticare ricorrendo solo alle abilità cognitive utili a una interpretazione meccanica della realtà mediante pesi e misure. Il supervisore separa persone e fatti dal contesto, analizzandoli esclusivamente in virtù della loro appartenenza a un costruito meccanico in cui ogni elemento può svolgere al meglio il suo ruolo senza sapere nulla riguardo al lavoro svolto dalle altre parti; il funzionamento di un oggetto è il medesimo in qualunque situazione.

- Il supervisore non predilige l'improvvisazione, le soluzioni emergenti ed estemporanee o i comportamenti fuori dalle regole. È convinto che la disciplina sia una delle caratteristiche più importanti per fare in modo che un'organizzazione funzioni in modo efficiente. La disciplina è d'esempio; la disciplina chiede che ci sia un comportamento eguale per tutti perché nell'organizzazione non si devono fare differenze; di fronte ai compiti da svolgere siamo tutti eguali. La disciplina implica la giustizia.

- Il supervisore è un manager di funzionamento che prova persino disturbo e disagio quando coinvolto in attività dove si manifesta un qualsiasi coinvolgimento emozionale e ludico; in azienda non si gioca, non si scherza perché questo significa che si sta prendendo sottogamba il processo esecutivo che richiede ordine, assiduità, precisione, attenzione e soprattutto aderenza a quanto dettato dalle procedure di processo. Non presta grande attenzione al processo di valorizzazione delle persone gestendo colloqui individuali analitici e molto strutturati.

- Il supervisore si mostra contrariato se le sue persone lo coinvolgono in fatti che riguardano la loro vita privata; le persone vengono riconosciute esclusivamente per le proprie specializzazioni, per le relative competenze tecniche mostrate al lavoro e per l'abilità a soddisfare le richieste di routine che raramente vengono arricchite con nuove mansioni che ne possano ampliare l'autonomia e la flessibilità d'azione. Ed è per questo che preferisce lasciare completamente al di fuori dell'ambiente di lavoro i suoi problemi personali.

#### Possibili derive di clima.

- Rischio che emerga un clima aziendale meccanicistico e che non vi sia engagement a causa dell'assenza di fiducia reciproca e della scarsa attenzione alle diversità. Sottovalutando l'importanza dell'engagement nel raggiungimento degli obiettivi i supervisori potrebbero essere percepiti dai collaboratori come freddi e distaccati e la loro azione risultare del tutto inefficace. Si potrebbe creare un clima aziendale caratterizzato da rigidità operativa e scarsa attenzione alle necessità dei singoli.

- Rischio che, a causa di un abuso del modello manageriale fondato sul "command & control", si possa generare un clima di paura che annulli qualunque forma di coinvolgimento personale dei collaboratori. La demotivazione potrebbe essere causata da fattori personali e di contesto che il management potrebbe sottovalutare o non considerare. Questo potrebbe generare un clima di progressiva disaffezione al lavoro e disidentificazione dai valori dell'organizzazione. La convinzione dominante che "le persone sono pagate per fare bene il proprio lavoro" potrebbe generare una diffusa incomprensione e un clima aziendale asservito al decisionismo procedurale dei vari supervisori dove il ruolo del controllo di gestione potrebbe diventare invadente e inefficace.

- Rischio che una eccessiva fiducia nei piani education & learning predisposti da Hr riduca l'importanza sia dei *feedback* delle delega sia del training on the job con evidenti negative ripercussioni nell'ambito dello sviluppo delle persone. Si potrebbe creare un clima di allontanamento personale tra manager e collaboratori.

- Rischio che il classico interventismo "per eccezioni" svolto dai supervisori, fondato sui principi della specializzazione e della delega alla tecnostruttura aziendale, possa generare problemi di interpretazione sul rispetto delle regole tra le persone sia dentro che fuori i *team*. Si potrebbe generare un clima di incertezza tra casi in cui in azienda si percepisce un'eccessiva rigidità nel rispetto delle regole e casi in cui, all'opposto, si percepisce un'estrema soggettività nella loro adozione.

### 3. IDEALTIPO: "MAESTRO"

*E tuttavia un grande Maestro non muore mai. È qui e continua ad ispirarmi mentre scrivo queste pagine. È la forza soggiacente a questo libro e a tutti i miei insegnamenti; è il fondamento, la base e lo spirito di tutto ciò che faccio, è colui che continua a guidarmi interiormente.*

*Sogyal Rinpoche*

**Driver Ideale:** competenza e collaborazione

**Intelligenze Relazionali Attivate:** modesta IS – alta IE – bassa IP – bassa IC

#### Principali tratti di management.

- Il maestro è aperto al dialogo, alla condivisione e alla collaborazione sulla base di competenze maturate dall'esperienza; favorisce tutte le occasioni di apprendimento e di crescita personale e del *team*. La sua autorevolezza stimola e accompagna lo sviluppo personale dei collaboratori grazie a una particolare attenzione alla relazione *one to one* che favorisce l'emergenza delle potenzialità di ognuno, sulla base di un continuo incoraggiamento al raggiungimento degli obiettivi attraverso una costante attività di affiancamento. Esercita il *coaching* e il *mentoring* in modo individuale, puntando sull'apprendimento generato con momenti di discussione di casi e di ripensamento su situazioni generali

venutesi a creare in azienda anche all'interno dei *team*. Lascia spazio, ove possibile, all'auto-apprendimento dei collaboratori e alla collaborazione sia nella definizione delle aree di miglioramento sia nelle modalità di apprendimento. Il suo profondo desiderio di affiancare le persone lo spinge a costruire piani di sviluppo più aperti e a dare *feedback* con frequenza e informalità.

- Il maestro si dedica al miglioramento delle competenze dei collaboratori attraverso una continua azione di sostegno e di rilascio del proprio *expertise*. È convinto che la crescita professionale dei *team* e la valorizzazione delle caratteristiche di ogni membro dell'azienda siano il modo più efficace per raggiungere i risultati in maniera duratura e sostenibile. Il maestro conferisce valore alle persone e alle loro relazioni e per questo tende a creare un ambiente di lavoro professionale, improntato all'esempio, all'ascolto e al confronto tra le persone e tra i *team*. È impegnato a fornire uno stabile supporto alle persone attraverso la continua comunicazione e condivisione delle priorità da affrontare e con un'azione improntata a un *problem solving* basato sull'autorevolezza sia tecnica che manageriale. Organizza collaboratori e *team* con un forte ricorso alle deleghe di attività fondate sulle competenze e sulle potenzialità di ognuno; monitora periodicamente l'andamento delle deleghe e i risultati ottenuti, sia operativi sia di crescita professionale.

- Il maestro ha un atteggiamento inclusivo ed esemplare ed è convinto che la motivazione personale nasca dalla creazione di un effettivo legame di fiducia tra manager e collaboratori. È un dispensatore di esperienze e uno sviluppatore di competenze. È convinto che le persone possano essere ingaggiate solo se percepiscono di essere inserite in un percorso condiviso e strutturato di crescita professionale. È accurato, dedito all'ascolto e alla valorizzazione delle diversità; nei processi di valutazione dei collaboratori è supportivo e comprensivo dedicando loro tempo, impegno e attenzione. Se chiamato a valutare i suoi collaboratori, prepara i colloqui individuali con grande cura; il suo sforzo è quello di conoscere, per ogni persona, i punti di forza e di debolezza, le attitudini, le emozioni e le potenzialità.



- Il maestro si sente naturalmente proiettato in rapporti aperti e amichevoli con i *peers* perché ritiene che questo sia il modo migliore per riuscire a trovare forme di accordo reciproche sul funzionamento aziendale. Promuove riunioni e tavoli di discussione con i colleghi per tenere viva la conoscenza reciproca e rinforzare lo spirito di collaborazione trasversale. Nei casi di mancata collaborazione comprende e tende ad accettare i motivi degli altri cercando di approfondire la conoscenza con i colleghi per migliorare il clima e facilitare l'integrazione tra le diverse personalità.

- Il maestro si focalizza sul *training on the job* per sviluppare processi di apprendimento in relazione alle esigenze dell'organizzazione e al pieno raggiungimento dei risultati attesi. Domina in lui la convinzione che lo sviluppo professionale e il riconoscimento del ruolo e delle responsabilità debbano viaggiare di pari passo. Ecco perché motiva le persone sottolineandone ove accaduto i passi avanti fatti nell'assunzione di responsabilità e nell'ampliamento del loro perimetro di responsabilità. A tal fine, spesso crea nuove etichette, *task* e *job* per riconoscere i diversi livelli di crescita delle persone e dei *team*.

- Il maestro favorisce l'arricchimento delle autonomie, il confronto tra i pari e l'inclusione delle diversità per dare forza alle prestazioni durevoli dell'intero collettivo. Coinvolge con continuità i propri collaboratori nella relazione con i collaboratori di altri gruppi e aree aziendali perché è convinto che l'integrazione e l'affiatamento operativo tra le varie anime aziendali non possa e non debba dipendere solo da un confronto tra pari, ma dall'adozione di un comportamento collaborativo tra tutte le persone impegnate nelle attività delle funzioni e dei *team*.

#### Possibili derive di clima.

- Rischio che emerga un clima aziendale fortemente dipendente dal potere tecnico ed esperienziale del manager Maestro e che questo generi una riduzione dell'affidabilità decisionale dei collaboratori. Il processo di delega – anche se ben definito e governato – potrebbe ridurre lo spirito d'iniziativa dei collaboratori i quali difficilmente si assumerebbero dei rischi senza il consenso dei loro superiori. Dunque, sebbene il suo principale scopo sia quello di sviluppare le competenze dei suoi collaboratori, l'effetto nel medio lungo periodo potrebbe essere quello di una riduzione della leadership individuale.

- Rischio che la costante ricerca di collaborazione e condivisione possa essere interpretata dalle persone come un tentativo di nascondere il fatto che le relazioni gerarchiche non vengano ben dichiarate, riconosciute e rese disponibili per la costruzione di un campo di fiducia. La sua azione potrebbe apparire agli occhi di molti circondata da un'aurea di benevolenza *top-down*. In particolare, alcuni potrebbero assumere un atteggiamento distaccato e questo potrebbe portare a un accrescimento dell'intensità dei colloqui individuali

con l'obiettivo di recuperare l'*engagement* e a sua volta questo potrebbe far aumentare la percezione di un atteggiamento invasivo ed eccessivamente valutativo.

- Rischio che emerga un clima aziendale diffidente rispetto alla domanda ed alle attese di apprendimento e di crescita professionale; l'affiancamento potrebbe essere ritenuto del tutto strumentale e risultare pertanto inefficace. Una eccessiva preoccupazione del maestro nei confronti dei propri collaboratori – specie quelli meno performanti – potrebbe essere percepita più come una forma di tutela e di controllo che come un effettivo sostegno alla crescita delle competenze personali. E anche la sua azione di *coaching* potrebbe essere percepita dai collaboratori come poco incisiva e strumentale.

- Rischio che alcune collaboratori possano confondere la crescita professionale con una crescita del ruolo e della *job* e che le relazioni di fiducia siano scandite più dai ruoli e dai progetti formalizzati che dalla qualità delle relazioni interpersonali dandosi maggiore fiducia ai collaboratori che sono in possesso di competenze certificate. Le persone potrebbero intendere lo sviluppo e i feedback dei manager come una forma di riconoscimento personale più che come una vera occasione per accrescere la loro responsabilità ed efficacia.

- Rischio che emerga un clima aziendale di delusione tra i collaboratori a causa dei possibili fraintendimenti sul potere decisionale effettivo. Alcune persone potrebbero soffrire un uso frequente di casi personali come occasioni di apprendimento collettivo così come i possibili diversi livelli di relazione tra manager e collaboratori. Altri potrebbero sentirsi frustrati nel caso in cui le soluzioni a cui giungono vengano sconfessate perché, pur apprezzando lo sforzo del collaboratore, il maestro potrebbe tendere a ritenere che in ogni caso il proprio approccio sia quello decisamente più efficace.

#### 4. IDEALTIPO: "FACILITATORE"

*I veri leader possiedono la capacità di guardare a un tema da punti di vista diversi e, partendo da tale visione allargata, di prendere le decisioni più adeguate. Possiedono una mente calma, contenuta e concentrata, libera da pensieri ed emozioni negative, addestrata e focalizzata. La vera leadership riconosce l'autonomia, l'inevitabilità del cambiamento e l'importanza di una compenetrazione tra economia e valori morali. Questa è la via del leader.*

*Laurens van den Muyzenberg*

**Driver Ideale:** esplorazione e autonomia

**Intelligenze Relazionali Attivate:** modesta IS – modesta IE – sostenuta IP – alta IC

#### Principali tratti di management.

- Il facilitatore favorisce il perseguimento dell'autonomia decisionale e operativa delle persone attraverso il continuo scambio di idee e di soluzioni. Limita e dedica i propri interventi alla creazione delle migliori



condizioni del contesto per lo sviluppo delle potenzialità dei singoli. In questo modo è in grado di garantire un adeguato spazio all'emergenza dei talenti e alla capacità delle persone di organizzare in autonomia le proprie attività a favore di tutta l'organizzazione. Opera per diffondere la consapevolezza e una chiara visione di quali siano i fattori di successo per il collettivo in relazione al lavoro svolto dai collaboratori. È poco interventista e rifiuta di assumere un ruolo incentrato sul controllo dei risultati individuali e/o dei *team*. Ama che le persone si assumano una piena responsabilità nel correggere autonomamente le azioni che non stanno portando a dei buoni risultati.

- L'azione del facilitatore non è quasi mai rivolta alla gestione delle singole persone e dei singoli casi, quanto piuttosto alla creazione di un contesto organizzativo che faccia emergere determinati comportamenti sia a livello individuale che collettivo. Ed è per questo che fa ampio ricorso a dinamiche di auto-organizzazione soprattutto all'interno del lavoro in *team*; la sua quasi-invisibilità favorisce la creazione di un ambiente flessibile, caratterizzato da apprendimento e adattamento continui. Crea così le condizioni ottimali per lo sviluppo di innovazione, grazie a un forte arricchimento delle possibilità operative e decisionali e a una forte spinta alla progettualità personale e di *team* alla pari.

- Il facilitatore adotta il principio della ridondanza delle competenze e ha una visione sistemica e olistica del funzionamento aziendale. La sua azione non si chiude quasi mai all'interno dei *team*/funzioni, bensì tende a prendere in considerazione anche gli impatti sistemici con il collettivo e con l'ambiente esterno all'organizzazione. Considera i propri colleghi come membri di una stessa squadra ed è molto sensibile alla diversità delle situazioni permettendo che le stesse seguano il loro corso con la convinzione che stia alle persone e alle loro azioni auto-determinare lo sviluppo delle migliori condizioni organizzative per sostenere le strategie d'impresa.

- Il facilitatore è convinto che la potenzialità delle persone possa essere ostacolata dalla proliferazione spesso ingiustificata delle pratiche burocratiche; stimola l'interazione e il dialogo tra i colleghi per favorire la nascita di network di fiducia e collaborativi così come



per generare spazi di condivisione di conoscenze e contaminazione di *know how*. Ascolta e fa propri più punti di vista e privilegia un approccio informale; ecco perché prima di esprimere un giudizio tende a raccogliere il maggior numero di spunti dal maggior numero di fonti. Apprezza le persone consapevoli delle loro prestazioni e che sanno darsi un auto-feedback che le porta ad apprendere velocemente.

- Il facilitatore crede che lo sviluppo e l'apprendimento siano processi continuamente in atto, circolari e dialogici. È convinto che non possa esserci un momento dedicato alla formazione e allo sviluppo e uno dedicato all'operatività; il lavoro va concepito come una continua occasione di arricchimento e crescita propria e delle persone con le quali si collabora. Spinge i suoi a esplorare nuovi mondi e a entrare in contatto con nuove idee per dare una molteplicità di senso alla realtà; stimola curiosità, promuove l'auto-apprendimento e contamina esperienze e punti di vista. Invita all'esplorazione di nuovi modi di lavorare ritenendo che l'auto-realizzazione e il bene del gruppo siano i veri *driver* della motivazione personale.

- Il facilitatore punta alla cooperazione per dare piena espressione ai talenti individuali all'interno di una visione del gruppo creata ottimizzando le interdipendenze tra le competenze effettivamente disponibili. Ha un'azione che spinge verso un forte *empowerment* collettivo essendo motivato dal desiderio di ottenere un forte impatto sociale. Se necessario si impegna nell'orientare l'autonomia dei team in un processo cooperativo teso a evitare possibili divagazioni e/o disallineamenti. Crede fortemente nel binomio autonomia-motivazione, anche quando sente necessario assumere una posizione più visibile. Ritiene essenziale la cooperazione all'interno di un quadro di autonomie operative per far emergere la migliore strada di sviluppo per rinforzare le caratteristiche del gruppo; al riguardo, si aspetta dai colleghi reciprocità e allineamento valoriale.

#### Possibili derive di clima.

- Rischio che emerga un clima aziendale che risenta della quasi-invisibilità e della possibile lentezza dell'in-

tervento manageriale nei momenti di difficoltà e che questo lasci troppo spazio ai comportamenti devianti. Nei casi in cui il management decida di non entrare immediatamente in azione per l'eccessiva fiducia nell'autonomia delle persone si potrebbero creare difficoltà nella gestione efficace dei comportamenti devianti e, conseguentemente, delle pericolose situazioni di crisi.

- Rischio che una eccessiva fiducia nelle capacità dei singoli e dei team di auto-organizzarsi possa rendere difficile un "*decision making*" rapido ed efficace nei momenti di difficoltà. Potrebbe essere sottovalutata la necessità di gestire i casi personali e il management potrebbe apparire ingenuo, idealista o poco concreto; questo potrebbe limitare i vantaggi dell'autonomia e propagare un clima di scetticismo tra i collaboratori.

- Rischio che un approccio aperto e dialogante possa essere interpretato da molti come un segnale di debolezza. In più una possibile mancanza di cura delle relazioni interpersonali con persone difficili, arrabbiate o apatiche potrebbe confondere, da parte di alcuni, un approccio di umiltà e accettazione con la mancanza di assertività e coraggio nella gestione delle relazioni umane. Questo potrebbe sconcertare soprattutto i più giovani o le persone che hanno bisogno di avere maggiori certezze in tema di crescita personale e generarsi così un clima di separazione tra i nuovi arrivati e la vecchia guardia.

- Rischio che la presenza di colleghi con una visione più egoistica e competitiva possa creare condizioni di forte disagio per i manager facilitatori che potrebbero rimanere sorpresi e spiazzati dalla mancanza di reciprocità rischiando perfino di essere percepiti come dei manager deboli. Il pericolo è che si crei un clima caratterizzato da incomprensioni non essendoci un adeguato allineamento culturale tra pari.

- Rischio che emerga un clima aziendale che risenta del contrasto tra l'autonomia individuale e la necessità di un management visibile e incisivo che provveda in caso di disallineamento e di importanti difficoltà situazionali a compiere l'opera intrapresa di comune accordo. Viceversa, che una cooperazione eccessivamente guidata dal management possa penalizzare la fase esplorativa e l'innovazione radicale. Le persone potrebbero non gradire questo idealtipo manageriale, ritenendolo falsamente aperto, e avere la sensazione che l'autonomia e la libertà di auto-organizzazione siano più dichiarate che effettive, destabilizzandosi il campo di fiducia nella rete di relazioni interpersonali e operative.



**Marinella De Simone**, è Presidente del Complexity Institute, Ceo di Texture Srl Società Benefit



**Dario Simoncini**, è professore associato di Organizzazione Aziendale presso il Dea - Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università G. D'Annunzio di Pescara