

# Le intelligenze relazionali come capacità in azione per il benessere della persona e della comunità

di *Dario Simoncini*

Cattedra di Organizzazione aziendale  
DEA – Dipartimento di Economia Aziendale  
Università G. D'Annunzio – Pescara  
*d.simoncini@unich.it*

e *Marinella De Simone*

Complexity Institute – Chiavari (GE)  
*info@complexityinstitute.it*

*Senza il trascendente e il trans-personale  
diventiamo morbosi, violenti e nichilisti;  
oppure, privi di speranza e apatici.  
Ci occorre qualche cosa di “più grande di noi”,  
che sia per noi oggetto di reverenza  
e ci impegni in un senso nuovo,  
naturalistico, empirico e non chiesastico;  
forse al modo di Thoreau e di Whitman,  
di William James e di John Dewey.*

Abraham H. Maslow, Verso una psicologia dell'essere

## **Sommario**

Lo scopo di questo lavoro è quello di descrivere e connotare l'intelligenza attivata dalla persona nelle sue relazioni come una categoria esplicativa del suo saper essere e dello stato di benessere che ne emerge sia a livello personale che a livello di comunità.

## **Parole chiave**

Intelligenza relazionale, capacità, azione, teoria delle capacità e dello sviluppo umano, intelligenza emotiva, intelligenza sociale, intelligenza percettiva, intelligenza collettiva.

## **Summary**

The aim of this work is to describe and define the intelligence activated by a person in her relationships as a way to explicate her know-how and her well-being both at personal level and at community level.

## **Keywords**

Relational intelligence, capabilities, action, human development and capability theory, emotional intelligence, social intelligence, perceptive intelligence, collective intelligence

## **Il benessere della persona come sviluppo integrale**

Salute e benessere della persona sono concetti divenuti pressoché inseparabili: non solo perché l'OMS - Organizzazione Mondiale della Sanità - già dal 1948 dichiara che la salute sia qualcosa di più dell'assenza di malattia definendola uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, ma anche perché noi, spontaneamente, già intendiamo lo stare bene non come uno stato negativo – non essere malati – ma come uno stato positivo di salute; anche se “stare bene” può riguardare esclusivamente lo stato di salute fisica, tuttavia ormai da anni il concetto di salute si è allargato allo stato psichico e sociale.

La crisi economica di questi anni ha riportato il concetto di benessere ai suoi essenziali: il benessere materiale da soddisfare prima di ogni altra cosa; come nella famosa piramide di Maslow, i bisogni fisiologici e di sicurezza – riparo, cibo, sopravvivenza – sono bisogni primari che vanno soddisfatti per poter affrontare altri bisogni di tipo sociale, relazionale e spirituale dell'essere umano: i bisogni di affetto, di stima, di auto-realizzazione.

Il benessere materiale non è tuttavia sufficiente a far star bene la persona, né può da solo generare un benessere sociale, nonostante l'enfasi che nella nostra cultura viene data alla misurazione del PIL come indice di crescita di un Paese.

E' necessario infatti sottolineare come l'aumento del benessere materiale di un Paese non implichi l'equa distribuzione della ricchezza tra le persone: il coefficiente di Gini – uno degli indici utilizzati per misurare la disuguaglianza nella distribuzione del reddito e della ricchezza – frequentemente è aumentato con l'aumento della ricchezza prodotta, nonostante la diffusa credenza che l'aumento nella produzione di ricchezza inevitabilmente conduca all'aumento di benessere per tutti.

Sempre più numerosi sono gli studi che mostrano come la disuguaglianza percepita internamente dai cittadini di uno Stato – più che il livello di reddito nazionale medio per persona - sia una delle cause principali di sofferenza sociale, psicologica e fisica, dall'uso ed abuso di droghe, psicofarmaci ed alcool, alla riduzione dell'aspettativa di vita media.

Sono perciò le regole del gioco economico, sociale e politico che vanno cambiate per migliorare il benessere delle persone: occorre rivedere radicalmente i presupposti su cui è fondato il concetto di benessere della persona, delle organizzazioni e dei sistemi sociali, politici ed economici.

La crisi economica nel tempo è divenuta anche crisi sociale e culturale, in cui si percepisce una deriva di senso, una perdita di direzione dell'agire umano: l'approccio fondato sull'utilità e la scelta razionale ha sacrificato i valori dell'agire umano al primato economicista (Pezzani F., 2013). L'origine della crisi è nella visione dell'uomo che è stata assunta univocamente nella scienza economica e nella dottrina manageriale, basate sul presupposto dell'individualismo e dell'interesse personale da soddisfare, mentre l'interesse sociale si ipotizza venga soddisfatto automaticamente dall'agire congiunto di tanti individui separati nella loro ricerca di ottenere il massimo offrendo il minimo, esaltando nel contempo l'edonismo, il consumo fine a se stesso, il benessere materiale personale come evidenza di successo sociale da imitare.

E' una visione fondata sul privilegio accordato al migliore, basato sull'assunto che sia un meccanismo di natura che debba vincere "il più forte" e che questo assicuri il miglioramento sociale attraverso la competizione; è inoltre una visione fondata sugli aspetti peggiori dell'uomo, in particolare sul vizio "radice di tutti i mali": l'avarizia o avidità. Ecco, nella sua Introduzione al libro "Avarizia", come Stefano Zamagni la descrive: "(...) vizio capitale che raramente si palesa in quanto tale, indossando di volta in volta i panni dell'avidità, della cupidigia, della bramosia, dell'usura, della concupiscenza, della fame dell'oro, della taccagneria, della grettezza." (Zamagni S., 2009, pag. 7), e, più oltre: "Se il superbo è posseduto da se stesso, l'avarico lo è dalle cose. Il suo comportamento presenta tratti inconfondibili: l'avarico accumula ma non investe; conserva ma non usa; possiede ma non condivide. Anche le società, e non solo i singoli, possono diventare avarici; ed è proprio questo che fa problema rispetto al fine del progresso sociale." (Zamagni S., 2009, pag. 11)

Come uscire da uno schema culturale, sociale ed economico in cui la radice dei vizi capitali governa e giustifica l'economia e la gestione delle imprese, in cui la disuguaglianza nella distribuzione del reddito alimenta ulteriormente l'accumulo di ricchezza in poche mani, in cui il fine ultimo dell'agire umano sembra essere unicamente l'atto di consumo per il soddisfacimento di bisogni reali od indotti?

In questi ultimi anni stiamo vivendo una rimessa in discussione di alcuni assunti fondamentali del paradigma economicista tradizionale ed un ritorno importante della cosiddetta "etica della vita", riconducibile all'idea aristotelica secondo la quale il bene non è un concetto astratto – come per Platone – ma qualcosa che si realizza attraverso le opere (Bruni L., Zamagni S., 2004). Dall'etica della vita discendono nuovi ambiti di studio, come la bio-economia di Nicholas Georgescu-Roegen focalizzata su un approccio ai processi economici ecologicamente e socialmente sostenibili.

Si sono aperti o ripresi filoni di studio e ricerca per comprendere cosa sia il benessere per l'uomo oggi, non potendo più confinarlo al solo benessere materiale, quanto piuttosto ponendolo in relazione con le tre dimensioni umane che devono svilupparsi affinché vi sia la sua piena 'fioritura': la dimensione materiale, la dimensione socio-relazionale, la dimensione spirituale. Queste tre dimensioni dell'uomo corrispondono a tre dimensioni del benessere: benessere materiale, benessere socio-relazionale, benessere spirituale o di auto-realizzazione (Bauman Z., 2009).

A questi tre aspetti del benessere umano fanno eco tre tipologie di beni: i beni materiali o servizi, su cui viene definito il PIL; i beni socio-relazionali, che includono come valore la relazione tra le persone, di tipo intangibile; ed i beni spirituali, che soddisfano il bisogno di equità, bellezza, sostenibilità ambientale e sociale.

Questi tre aspetti del benessere dell'uomo sono tutti e tre essenziali e devono perciò essere soddisfatti: ma non in successione temporale né per auto-generazione, bensì tutti e tre contemporaneamente. E' una relazione moltiplicativa – e quindi sistemica – e non additiva; nessuno dei tre può mancare od essere sostituito da un altro, pena l'azzeramento di tutto il benessere umano. Non possiamo sostituire il benessere socio-relazionale con il benessere materiale, barattando ad esempio il tempo per la famiglia con più denaro al lavoro: ciò crea intrinsecamente un conflitto tra le diverse dimensioni dell'uomo. Viceversa, la perdita del benessere materiale – per esempio la perdita del

lavoro che assicura il mantenimento della famiglia – mina anche l’aspetto socio-relazionale e quello dell’auto-realizzazione.

I tre aspetti – materiale, socio-relazionale e spirituale – non possono essere posti sullo stesso piano: mentre alcuni esprimono gli interessi di natura economica, altri esprimono i valori della persona, che non sono negoziabili come gli interessi (Bruni L., 2006).

L’aspetto materiale riguarda la relazione tra la persona e le cose: si tratta di una “relazione di utilità”, su cui si fonda il *main stream* della dottrina economica tradizionale. Questa relazione è necessaria alla persona, ma non è una relazione che dà felicità: rappresenta unicamente il proprio interesse da soddisfare e l’eventuale piacere che si prova nell’atto di consumo.

L’aspetto socio-relazionale riguarda le relazioni con altre persone – di amicizia, familiari, associative – ed è una relazione che dà felicità. Come ricorda Stefano Zamagni: *“Eppure, mentre l’utilità è la proprietà della relazione tra il soggetto e la cosa, la felicità è la proprietà della relazione tra persona e persona. Beni e servizi sono utili se producono “beneficio, vantaggio e piacere”. E dunque, mentre si può raggiungere il massimo di utilità anche in perfetta solitudine, non si può essere felici da soli, come già Aristotele aveva perfettamente chiarito.”* (Zamagni S., 2015, pag. 33).

L’aspetto spirituale riguarda la relazione trascendente: trascende il sé e l’altro, per ricongiungersi ad una visione universale e di auto-realizzazione di sé.

### **Lo sviluppo della persona come processo di capacitazione**

Vi sono pertanto processi che riguardano scelte di tipo politico, economico e sociale e che è necessario vengano posti in essere dalle istituzioni dei diversi Paesi per favorire un miglioramento delle condizioni di benessere nelle tre dimensioni dell’uomo. Questi aspetti sono stati studiati in particolare da Amartya Sen e Martha Nussbaum nel loro approccio chiamato “approccio dello sviluppo umano” od “approccio della capacità” o anche “delle capacità”, il quale mira a studiare come migliorare effettivamente la vita delle persone attraverso l’analisi di strumenti che consentano ai politici di effettuare interventi significativi per rafforzare le possibilità delle persone di agire e di superare le disuguaglianze che non permettono di manifestare pienamente le proprie capacità per una migliore qualità della vita.

Come afferma la Nussbaum, l’approccio delle capacità è un approccio basato sulla complessità della vita quotidiana delle persone: *“prende le mosse da una domanda molto semplice: cosa sono effettivamente in grado di essere e di fare le persone? Quali sono le reali opportunità a loro disposizione? La questione è semplice e complessa insieme, poiché la qualità di una vita umana comprende molteplici elementi, la cui interazione va attentamente studiata.”* (Nussbaum M., 2012, pag. 8)

Le capacità, secondo questo approccio, sono delle “libertà sostanziali”: un insieme di opportunità di azione che la persona può scegliere e fare (Sen A., 2000). La qualità della vita di una persona e, quindi, il suo stato di benessere dipendono dallo spazio di libertà reso disponibile per scegliere ed agire tra più possibilità in relazione alle proprie attitudini ed alle esperienze maturate. Per attivare ed ottimizzare il processo decisionale

è necessario, anche se non sufficiente, che la persona abbia avuto modo di sviluppare delle soddisfacenti capacità che dovranno essere attuabili e praticabili, in modo libero e pieno, nel contesto in cui agisce.

Secondo la Nussbaum e Sen, affinché questo sia possibile è necessario che nel contesto siano operanti delle condizioni favorevoli ed adeguate, in grado di abilitare la libera scelta personale di manifestare o meno le proprie capacità, distinguendo così tra “capacità interne” e “capacità combinate”. Le prime sono strettamente ed intimamente connesse allo sviluppo personale: livello culturale, livello di salute, livello di adeguatezza morale, livello di comprensione del mondo; sono caratteristiche ed abilità non strettamente innate, ma che vengono acquisite dalla persona attraverso l’esperienza in interazione con l’ambiente familiare, lavorativo e sociale. Le seconde sono correlate alle condizioni dell’ambiente in cui si muove la persona: accesso allo studio, accesso alla sanità, accesso all’ambiente naturale, accesso al patrimonio culturale, combinandosi con le capacità interne alla persona e ad essa peculiari. Solo se si innesca e si rinforza un circuito virtuoso tra capacità interne e capacità combinate si può determinare una condizione di libertà per l’individuo nel realizzare - se lo desidera - la piena manifestazione del proprio essere.

### **Il benessere della persona è un costrutto complesso**

Abraham Maslow, nel suo libro “Verso una psicologia dell’essere” afferma: *“Far progredire la salute individuale è un modo per costruire un mondo migliore. In altri termini, incoraggiare lo sviluppo personale è una possibilità reale; assai minori sono le possibilità, senza aiuto esterno, di curare sintomi nevrotici in atto.”* (Maslow A., 1971, pag. 17-18). In quale modo possiamo incoraggiare il libero sviluppo del benessere personale?

Il benessere della persona è un costrutto complesso: non esiste di per sé, né tantomeno può essere considerato come un punto di equilibrio stabile cui tendere. Si tratta piuttosto di un processo in continuo divenire, che emerge nella persona in funzione del sistema di relazioni in cui è inserita.

Possiamo così parlare di un “circuito del benessere” all’interno del quale si situa la singola persona, distinguendo tra due aspetti del circuito: le relazioni interpersonali, ovvero le relazioni tra la persona e gli altri, e le relazioni eco-sistemiche, ovvero le relazioni nel contesto all’interno del quale la persona opera.

Le relazioni interpersonali riguardano specificatamente le relazioni umane, mentre le relazioni di contesto sono situazionali: concernono il dove ed il quando si situano le relazioni umane, ovvero l’ecosistema più ampio all’interno del quale le relazioni interpersonali operano.

Si tratta pertanto di verificare come, nel momento contingente, la persona si posiziona nel proprio contesto con la sua esperienza personale e con le azioni che essa compie, e come tutto questo contribuisca a generare il suo stesso benessere o, viceversa, a limitarlo (Sen A., 2004).

Parliamo di circuito del benessere come di “capacità in azione”: non solo la persona ha in sé determinate capacità, ma queste sono attivate nei suoi comportamenti, ovvero nelle azioni che essa compie, sia a livello di relazioni interpersonali, sia a livello di contesto più ampio in cui agisce.

Questo processo di capacitazione – ovvero di capacità in azione - della persona si esprime perciò attraverso il suo agire nelle relazioni; tali capacità in azione manifestano le decisioni che essa assume in base alla propria esperienza pregressa sia a livello di relazioni interpersonali sia a livello di contesto.

### **L'intelligenza come capacità di comprendere le relazioni**

In questo lavoro connotiamo l'intelligenza attivata dalla persona nelle sue relazioni con gli altri come una categoria esplicativa del suo saper essere e dello stato di benessere che ne emerge sia a livello personale che di comunità. Valutando l'intelligenza secondo un sistema di capacità circolari si analizza lo stato di benessere della persona secondo un approccio che riguarda le caratteristiche dell'essere persona accoppiate alle caratteristiche ambientali.

L'intelligenza (= leggere tra) possiamo considerarla come la capacità di scoprire relazioni e interconnessioni tra i vari aspetti della realtà; questo ci consente di definire il sistema di capacità relazionali che la persona attiva sia a livello interpersonale che a livello eco-sistemico come “intelligenza relazionale”.

L'intelligenza relazionale si manifesta attivando delle qualità intangibili dell'essere di cui è dotata ogni persona e che vengono esercitate e praticate per esprimere e valorizzare con la modalità ritenuta più adeguata al contesto le proprie attitudini, abilità e finalità relazionali. La combinazione dinamica tra le capacità interne e le condizioni di contesto determina una diversa attivazione ed una diversa manifestazione delle capacità personali in sistemi di funzionamento; a seconda delle caratteristiche qualitative del contesto la persona potrà attingere più o meno liberamente alle proprie esperienze e potrà più o meno indirizzare le proprie azioni nel compimento delle proprie aspirazioni (Varela F., 1992).

Possiamo distinguere due aspetti fondamentali dell'intelligenza relazionale della persona in funzione delle capacità interne attivate a livello interpersonale ed a livello eco-sistemico: le intelligenze relazionali interpersonali e le intelligenze relazionali eco-sistemiche.

### **Le intelligenze relazionali interpersonali: intelligenza emotiva ed intelligenza sociale**

E' importante comprendere quali siano le capacità che ogni persona deve sviluppare per acquisire maggiore consapevolezza delle relazioni all'interno delle quali è inserita e quali possano essere gli effetti sia nello spazio che nel tempo del proprio agire. Questo tipo di capacità sono necessarie per prendere delle “buone decisioni” quando si agisce in

autonomia, assumendosi quindi in proprio la responsabilità delle proprie decisioni. E' necessario pertanto sviluppare la comprensione delle relazioni all'interno delle quali si agisce (De Simone M., Simoncini D., 2014).

Sono necessari non solo padronanza di sé ed una buona consapevolezza, ma anche empatia e capacità di comprensione dell'altro per poter gestire senza conflitti interpersonali l'autonomia e la cooperazione necessari per far fronte alle pressioni esterne.

Non solo: oltre alle competenze emotive, sono necessarie anche le abilità sociali che aiutano ad integrarsi in modo armonioso nelle comunità e nei gruppi sociali in cui si opera.

In questo studio, consideriamo le intelligenze relazionali interpersonali sotto due diverse modalità a seconda del focus delle relazioni prese in esame: 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. 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.

### **Intelligenza emotiva: focus sulle relazioni duali**

Ognuno di noi sa, per esperienza personale, cosa siano le emozioni. Le emozioni rappresentano il nostro stato interiore: quando si prova un sentimento o un'emozione si manifesta la vita. L'emozione è un'attivazione che ci spinge ad agire e reagire; l'emozione è la motivazione che genera e sostiene l'azione. C'è una forte correlazione tra la realizzazione di sé e lo spazio emozionale che si genera tra le persone. L'intelligenza emotiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere ed 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 ed invidia - evitando così di esserne vittime 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 con l'altro, creando un contesto favorevole che mette a proprio agio l'interlocutore rendendolo aperto ad 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 (Goleman D., 1996).

Per attivare in modo efficace l'intelligenza emotiva la persona indaga su quali siano in ogni contesto le migliori modalità d'essere rispondendo alle domande: "Cosa provo? Cosa provano gli altri? Come agire per essere in sintonia con gli altri?"

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. Entrando nel flusso delle

emozioni diamo un significato al comportamento degli altri, e formuliamo ipotesi circa il contenuto delle loro intenzioni. 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 (Nussbaum M. C., 2004). Attraverso le emozioni diamo significato e senso alla realtà con cui interagiamo. Il poter generare dei significati rispetto ai comportamenti rappresenta una forma di intelligenza, così come il poter comprendere le emozioni dell'altro perché riguarda la comprensione della sua totalità come essere vivente.

### **L'intelligenza sociale: focus sulle relazioni sociali**

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 capacità riflessive che permettano alla persona di indagare preliminarmente alcuni aspetti della vita sociale: "Qual è il mio ruolo sociale? Quali sono le mie responsabilità? Quali azioni devo compiere per farmi riconoscere dagli altri?" E, rispetto agli altri: "Cosa si aspettano gli altri da me? Chi sono gli altri e cosa rappresentano all'interno del gruppo sociale in cui agisco?"

Una buona intelligenza sociale vuol dire essere capaci di potenziare le proprie competenze adeguandone le modalità espressive al ruolo: essere pronti e capaci nell'adattarsi a situazioni che caratterizzano le possibili dimensioni operative nei diversi contesti, proporsi attivamente in una 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 (Pentland A., 2015).

Attivando le capacità che fanno emergere l'intelligenza sociale si favorisce lo sviluppo di un processo di "identificazione" con una categoria di persone, un gruppo, una comunità, un'idea dominante. L'identità sociale della persona si costruisce mediante l'espressione di una molteplicità di identificazioni per fornire al gruppo sociale di riferimento un'immagine del proprio "io" attraverso cui essere riconosciuti nei vari micro-mondi frequentati (Goleman D., 2006). E' proprio grazie a questa intelligenza relazionale che la persona può affermare la propria identità sociale anche attraverso l'adesione ad una pluralità di identificazioni del sé, dove la relazione assume rilevanza esclusivamente in virtù della reciproca affermazione di ruoli, competenze e responsabilità.

Per ogni categoria di appartenenza, da quella connessa al lavoro svolto a quella più ristretta dell'essere genitore, a quella di tifoso di una squadra e così via, può accadere che ci si omologhi e ci si lasci guidare nello svolgimento delle azioni in modo tale da compiere quel processo di identificazione che non richieda obbligatoriamente la soddisfazione dei valori della coscienza quanto, piuttosto, la corrispondenza dei fatti

previsti dalle regole del gruppo. Paura dell'isolamento e convenienza della protezione si mescolano in uno stato di adesione alle consuetudini della comunità che cova un conflitto latente pronto ad emergere alla prima occasione di diniego o di confronto con gruppi diversi da quello di appartenenza, in un processo di "favoritismo" per il proprio gruppo di appartenenza (Sen A., 2006). Come ricorda Bruno Mazzara: *"Possiamo dire che il nocciolo della spiegazione socioantropologica del favoritismo per il proprio gruppo (e dunque della parallela tendenza a svalutare e osteggiare gli altri gruppi) è il nostro bisogno di percepirci come parte di un insieme omogeneo di persone legate da scopi comuni, da una comune visione del mondo, dagli stessi valori e dalla stessa concezione del bene e del male."* (Mazzara B., 1997, pag. 80).

Ecco perché è così importante che siano attivate entrambe le intelligenze interpersonali: la sola intelligenza sociale non è in grado di garantire il rispetto dell'altro nella sua diversità, essendo focalizzata sull'essere accolti e riconosciuti all'interno di un gruppo sociale per delle caratteristiche che generano comunità nel sentirsi e percepirsi simili; l'intelligenza emotiva, d'altro canto, si attiva quando accettiamo l'altro e ce ne prendiamo cura proprio per la sua specificità, per l'essere diverso e complementare a noi.

### **Le intelligenze relazionali eco-sistemiche: intelligenza percettiva ed intelligenza collettiva**

In questa nuova fase sociale è necessario sviluppare una consapevolezza dei sistemi e di come essi siano incessantemente al lavoro a tutti i livelli, nel tempo e nello spazio; imparare la dinamica dei sistemi aiuta a comprendere meglio come, spesso, i sistemi dinamici seguano una causalità contro-intuitiva rispetto alla causalità lineare - "A causa B" oppure "B è l'effetto dell'azione di A" - troppo semplicistica e persino fuorviante per i contesti sempre più dinamici ed interconnessi in cui oggi le persone agiscono.

Si tratta, in altri termini, di "unire i puntini" utilizzando tipi di intelligenze diverse da quelle che usiamo abitualmente, che ci mettano in grado di comprendere le relazioni dell'ecosistema complesso in cui si opera. Queste "intelligenze eco-sistemiche" vanno attivate per poter comprendere le interconnessioni che agiscono nel contesto e come queste possano portare all'emergere di effetti assolutamente non previsti nel medio e lungo termine (Goleman D., Senge P., 2016).

In questo studio, consideriamo le intelligenze relazionali eco-sistemiche sotto due diverse modalità a seconda del focus delle relazioni prese in esame: l'intelligenza percettiva e l'intelligenza collettiva. L'intelligenza percettiva pone il focus sulle relazioni del contesto nel "qui e ora"; l'intelligenza collettiva pone il focus sulle relazioni del contesto nelle sue dinamiche collettive. 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 di altri.

## **Intelligenza percettiva: focus sul “qui e ora”**

E' convinzione diffusa che la percezione riguardi esclusivamente gli organi ed i canali di senso più diretti, i quali registrano passivamente le informazioni provenienti dall'esterno che vengono successivamente trasmesse al cervello e lì elaborate per generare un correlato output. In realtà, come ampiamente dimostrato, la percezione si realizza con il corpo ed attraverso il corpo, trasformandosi in un'esperienza globale che coinvolge sia il cervello – quale sistema cognitivo distribuito atto a generare la migliore forma interna alle esperienze pregresse – che il corpo – quale sistema cognitivo senso-motorio atto a manifestare la migliore forma esterna alle esperienze pregresse. Ciò che la persona apprende nella sua relazione con l'ambiente modifica lo schema delle connessioni cerebrali, creando nuove reti e nuove organizzazioni tra reti. La percezione si origina e si manifesta attraverso la relazione che l'uomo pone in essere attivamente con l'ambiente, e la realtà che si viene a determinare è una realtà di interconnessione tra il percipiente ed il proprio ambiente di riferimento. Il nostro corpo non è in grado di costruire i concetti dello spazio, delle forme e degli oggetti basandosi unicamente sul proprio sistema sensoriale: quest'ultimo è causa necessaria ma non sufficiente. Perché si realizzi ciò che noi intendiamo abitualmente come percezione di spazio, forme od oggetti, occorre che vi sia anche il movimento, ossia che sia il corpo ad interagire con l'ambiente.

Lo schema percettivo di ogni persona risulta strettamente interdipendente con la realtà percepita; percependo la persona apprende ed interpreta la realtà. La percezione è una capacità relazionale che emerge al momento dell'incontro con l'altro, con tutto ciò che è fuori dal 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. Gli oggetti percepiti che sono presenti ed interconnessi nel contesto non hanno un senso in sé, ma solo come ipotesi d'azione. La percezione è la capacità di leggere ed interpretare il mutamento in uno spazio; questo implica che il nostro corpo e la nostra comunicazione sono in perenne trasformazione.

La percezione non è una rappresentazione interna della realtà esterna ma un processo creativo, una vera e propria forma di intelligenza, in cui il cervello – e tutto il sistema nervoso – partecipa all'interazione tra l'organismo ed il suo ambiente, attraverso l'esperienza senso-motoria del corpo. E' questa esperienza senso-motoria che rende attiva attraverso un'azione la nostra capacità personale rendendo funzionante, effettivo, concreto, incisivo il processo di capacitazione. L'intelligenza percettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della nostra capacità di riconoscere e descrivere le dinamiche che caratterizzano il contesto qui ed ora ed essere consapevoli del modo in cui ognuno genera un significato della realtà attraverso il proprio sistema di percezioni. Una buona intelligenza percettiva si fonda sull'attivazione di capacità senso-motorie che permettano alla persona di comprendere se ciò che fa e come lo fa è coerente con l'ambiente in cui agisce. 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. L'intelligenza percettiva si manifesta attraverso la capacità di assumere diversi punti di vista integrandoli tra loro, di aprirsi a pensieri

divergenti, di riconoscere i propri punti ciechi, di analizzare le retroazioni e di generare nuove possibilità d'azione per ridurre le situazioni di incertezza. E' la capacità percettiva che consente alle persone di generare una molteplicità di storie possibili all'interno delle quali effettuare delle scelte. Quanto più ampia è la nostra capacità percettiva tanto più ampio a parità di condizioni è il nostro spazio delle possibilità. Mentre l'intelligenza emotiva è la capacità d'azione necessaria a favorire l'armonia emotiva del rapporto con l'altro, l'intelligenza percettiva è la capacità d'azione necessaria a favorire l'adeguatezza del rapporto con il contesto. Muta il livello di analisi: dal piano emotivo in cui agisce la relazione si sposta allo spazio del contesto all'interno del quale agiscono le connessioni e le interazioni della relazione. L'intelligenza emotiva permette la comprensione: si focalizza su tutto ciò che è sotto il proprio controllo emotivo. L'intelligenza percettiva allarga la comprensione: si focalizza sul contesto in cui si svolge la relazione, su tutto ciò che è fuori da sé e che non è immediatamente sotto il proprio controllo. La prima si concentra sull'ascolto e sul dialogo interno ed esterno, sulla consapevolezza del linguaggio del corpo, sull'accoglienza, sull'accettazione e sulla creazione di un campo di fiducia reciproca. La seconda si concentra sulla analisi di più punti di vista per la comprensione delle condizioni di interconnessione locali e globali, sulla attenzione alla dinamica dell'interazione fra le persone.

### **Intelligenza collettiva: focus sulle dinamiche nel tempo**

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 puntare le proprie azioni.

L'intelligenza collettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere, comprendere ed immaginare nel tempo l'evoluzione delle dinamiche collettive nei diversi livelli in cui è composto l'eco-sistema di cui si è parte. Una buona intelligenza collettiva si fonda sull'attivazione di capacità predittive e generative che permettano alla persona di promuovere e sostenere con efficacia i comportamenti collettivi desiderati. Fino ad ora abbiamo visto che l'intelligenza percettiva ci dà la possibilità di comprendere le dinamiche relazionali che hanno portato il contesto ad essere quello che è, di comprendere ciò che è accaduto fino ad ora; che l'intelligenza sociale ci permette di essere consapevoli di quali siano le nostre possibilità ed i nostri limiti sociali; che l'intelligenza emotiva ci permette di dare un senso compiuto e riconoscibile al clima economico, sociale e politico collegato alle relazioni umane. L'intelligenza collettiva, infine, è l'intelligenza relazionale che ci permette di immaginare ciò che sta accadendo e ciò che potrebbe accadere sia in un contesto a noi prossimo sia in un contesto più ampio; di immaginare come si muoveranno le dinamiche delle relazioni e quale sarà il sensemaking dominante; di immaginare in che modo il contesto globale ed il contesto locale si influenzeranno vicendevolmente.

La capacità di predizione può o meno facilitare il raggiungimento dei propri obiettivi a seconda del lasso temporale che viene preso efficacemente in considerazione; quanto più la persona ha sviluppato una capacità personale di predire gli scenari futuri e quanto più ampio e profondo è l'orizzonte temporale interessato dalle sue capacità predittive tanto più le sue azioni possono essere mirate ed efficaci.

Una buona intelligenza collettiva si manifesta attraverso il compimento di azioni generative che favoriscano l'emergere di un contesto adatto a sostenere e stimolare lo sviluppo atteso dei comportamenti collettivi suggerendo, motivando e coordinando attività volte a facilitare il manifestarsi dei fenomeni auspicati. Una chiara visione delle dinamiche collettive possibili agevola l'attivazione di azioni di innesco del cambiamento in un terreno fertile e propizio alla trasformazione desiderata.

Una bassa intelligenza collettiva della persona può, al contrario, determinare un blocco o un rallentamento del processo di armonizzazione della molteplicità delle intelligenze personali finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune.

Quando si parla dunque di intelligenza collettiva non ci si riferisce alla manifestazione di comportamenti collettivi ma alla capacità personale di immaginare lo sviluppo delle interazioni tra le persone e tra le persone ed il contesto, essendo in grado di delineare più scenari possibili e tra di essi quelli più probabili, pur essendo consapevoli dell'incertezza che caratterizza le dinamiche collettive. Secondo il principio dell'ecologia dell'azione, infatti, l'effetto ed il risultato dell'azione può risultare anche molto diverso dalle intenzioni della persona che la compie, poiché entra a far parte di una dinamica di azione-reazione-azione che caratterizza il contesto.

## **Conclusioni**

Il nostro studio riporta al centro dell'attenzione il comportamento umano e la responsabilità che la persona si assume con il suo agire.

Realizzare il bene attraverso le opere significa agire non solo per se stessi ma anche per gli altri, spostando la propria motivazione all'azione da un mero soddisfacimento di bisogni personali ad una visione allargata del contesto che includa non solo se stessi ma anche le relazioni con gli altri, in una catena di interdipendenze che non si è in grado di percepire ma che comunque esistono, per arrivare ad aspetti che trascendono le relazioni interpersonali e che possiamo considerare di natura spirituale. Ogni azione può essere generata – e monitorata – dalla domanda: “Per chi altri, oltre me stesso, sto agendo?”, spostando così l'ottica dal soddisfacimento di bisogni personali ad una visione che, oltre a sé, includa gli altri: dalle diverse comunità in cui si vive fino alla sostenibilità ambientale di ogni nostro atto.

Si tratta di rimettere in discussione le premesse antropologiche del vivere sociale: non più l'uomo inteso come 'individuo' legato alla mera sopravvivenza di se stesso separato dagli altri, dal contesto, dalla Terra, ma l'uomo inteso come 'persona' immersa nelle relazioni che ne rendono possibile la vita piena. Anziché insistere con il concetto di crescita infinita – che porta con sé l'accumulo materiale, la diseguaglianza, l'intolleranza verso i più deboli – occorre portare al centro di una nuova visione sociale

ed economica l'idea di sviluppo integrale dell'uomo; sviluppo inteso come 'togliere i viluppi', i legacci che limitano le libertà umane.

Il nostro interesse è stato teso ad approfondire lo sviluppo personale come modalità dell'essere e del saper fare, esplorando quali siano le capacità interne alla persona che essa può attivare se il contesto esterno – ad esempio la famiglia, il lavoro, lo Stato – favorisce e facilita l'espressione di queste capacità.

Capacità interne e capacità combinate sono interrelate, ma il potere che queste due modalità esplicano è fortemente diverso. Occorre operare su entrambi i livelli, senza aspettare che l'uno si realizzi prima dell'altro; tuttavia è evidente che, affinché la persona possa esprimere appieno le proprie capacità relazionali, occorre che il contesto in cui vive favorisca questo processo. Il benessere della persona diviene perciò un circuito che opera congiuntamente su più livelli tra loro interdipendenti.

*La luce della verità,  
usava dirmi mio padre,  
risplende soltanto negli atti,  
non nelle parole.*

Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce*

## **Bibliografia**

- Bauman Z., 2009. *L'arte della vita*, Laterza Ed., Roma-Bari.
- Bruni L., 2006. *Reciprocità*, Bruno Mondadori, Milano.
- Bruni L., Zamagni S., 2004. *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- De Simone M., Simoncini D., 2014. *Capitano, Burocrate, Maestro o Regista? Un approccio complesso a quattro stili di leadership*, Guaraldi Ed., Rimini.
- Goleman D., 1996. *Intelligenza emotiva*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano.
- Goleman D., 2006. *Intelligenza sociale*, Rizzoli Editore, Milano.
- Goleman D., Senge P., 2016. *A scuola di futuro*, Rizzoli Etas, Milano.
- Maslow A., 1971. *Verso una psicologia dell'essere*, Ubaldini Editore, Roma.
- Mazzara B. M., 1997. *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, Bologna.
- Nussbaum M. C., 2004. *L'intelligenza delle emozioni*, Il Mulino, Bologna.
- Nussbaum M. C., 2012. *Creare capacità*, Il Mulino, Bologna.
- Olivetti A., 2014. *Il mondo che nasce*, Comunità Editrice, Roma.
- Pentland A., 2015. *Fisica sociale*, Università Bocconi Editore.
- Pezzani F., 2013. *E' tutta un'altra storia*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Sen A., 2000. *Lo sviluppo è libertà*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- Sen A., 2004. *Etica ed economia*, Laterza Ed., Roma-Bari.
- Sen A., 2006. *Identità e violenza*, Laterza Ed., Roma-Bari.
- Varela F., 1992. *Un know-how per l'etica*, Laterza Ed., Roma-Bari.
- Zamagni S., 2009. *Avarizia. La passione dell'avere*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S., 2015. *Prudenza*, Il Mulino, Bologna.