

# Intelligenze relazionali

## PER IL

# MANAGEMENT

di **Marinella De Simone** e **Dario Simoncini**



**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

La capacità di relazionarci nel mondo è la più importante e potente forma di intelligenza che abbiamo a disposizione: essere intelligenti vuol dire saper leggere tra le persone, tra gli eventi e tra le cose con lo scopo di comprendere il contesto e le sue adiacenze, formare, raccogliere ed elaborare idee e informazioni riguardo a qualcuno e a qualcosa in relazione. Da qui prende forma

il concetto di *intelligenze relazionali per il management*, come capacità complesse di scoprire relazioni e interconnessioni tra i vari aspetti della realtà organizzativa per giungere a una sua comprensione, la più ampia e la più completa possibile, per generarne un senso condiviso e un diffuso comportamento a esso coerente. C'è una forte pressione al cambiamento organizzativo e questo rende necessario che il management sia in grado di attivare con efficacia queste capacità relazionali per prendere delle buone decisioni assumendosi al contempo la piena responsabilità del proprio comportamento, indipendentemente dai risultati che ne possano conseguire di volta in volta, sia nello spazio sia nel tempo. Secondo un punto di vista complesso della realtà, il principio dell'ecologia dell'azione ci insegna che non siamo in grado di prevedere con precisione le relazioni tra ciò che stiamo facendo - o non facendo - adesso e ciò che questo determinerà tra un giorno, un mese o un anno. C'è, però, una regola a cui attenersi che può rendere più efficace il percorso di creazione di una *engagement community*, partecipata, responsabile e impegnata in un processo di trasformazione organizzativa: predisporre la narrazione del cambiamento non in riferimento ai singoli individui separati l'uno dall'altro, ma quale specchio delle relazioni tra le loro biografie esperienziali e le dinamiche dei loro reciproci rapporti. Solo in tal modo si può comprendere come l'intreccio tra le azioni organizzative sia l'effettiva sorgente con la quale confrontarsi e interagire per generare i comportamenti collettivi desiderati. In questo



**Non sono le persone  
che fanno la differenza  
ma le loro relazioni.**

nuovo scenario organizzativo, dunque, non sono le persone che fanno la differenza ma la trama delle loro relazioni. Ed è questa la sfida che attende chi desidera reinventare l'organizzazione: scoprire e analizzare i disegni innovativi emergenti dalle trame relazionali e creare quelle condizioni d'impresa, interne ed esterne a essa, che ne abilitino pienamente il potenziale con lo scopo di rendere l'organizzazione sostenibile e resiliente ai grandi cambiamenti di questo secolo. Non esiste una ricetta né un catalogo dei principi da mettere in pratica per "essere un management intelligente". Nelle relazioni, infatti, non esiste un modo di agire più intelligente di un altro; esiste, invece, un modo di agire più coerente di un altro nell'attivare le intelligenze relazionali a seconda della situazione e del contesto.

Tradizionalmente, il successo e l'impatto del comportamento manageriale sulle performance sono stati statisticamente correlati a una gerarchia delle competenze fondata sulle differenze tra quozienti individuali di intelligenza logica, riflessiva e, a volte, emotiva. Oggi, diversamente, tendono sempre più a dipendere dalla effettiva capacità del management di attivare in modo coerente le proprie intelligenze relazionali a seconda della situazione in cui ci si trova ad agire; in altri termini, di attivare con plasticità quelle capacità personali, verbali e senso motorie, che di volta in volta si rivelano necessarie nel governo della dinamica interattiva, circolare e generativa dei rapporti con gli altri. L'intelligenza, quindi, non è un valore assoluto, un quoziente che etichetta una persona nel bene o nel male ma un'attitudine relativa al contesto; una persona con un elevato quoziente d'intelligenza potrebbe dimostrarsi assolutamente incapace di gestire situazioni incerte e fortemente dinamiche che non collimino con le sue competenze logico riflessive o emotive. Dunque, non si tratta di mettere in campo solo delle adeguate competenze tecniche, siano esse *hard or soft*, ma di attivare delle capacità modali coerenti con il contesto e attraverso le quali le competenze stesse possano assumere una forma efficace e arricchirsi di significato durante lo svolgimento delle proprie relazioni organizzative. Provate a immaginare la varietà di atteggiamenti che potrebbero emergere durante una giornata di lavoro di un manager che si trovi ad agire contemporaneamente con tre prospettive assai diverse tra loro, come ad esempio quelle dei rapporti con i pari, con i superiori e con i collaboratori!

## La necessità di ripensare l'intelligenza

Negli ultimi venti anni "leading uncertainty" è diventato uno degli *incipit* più rilevanti per il management delle organizzazioni sociali, soprattutto per quelle for profit. La complessità che caratterizza la volatilità delle dinamiche economiche, sociali e politiche trae origine dal crescente intreccio relazionale tra le persone, tra i mercati, tra le leggi, tra le reti, tra gli eventi: in tempo

reale e in un'unica trama. Interconnessione e interdipendenza delle persone, dei loro comportamenti e degli effetti delle loro azioni nel tempo e nello spazio, rappresentano i principali temi di analisi degli attuali studi manageriali e organizzativi. La disponibilità di miliardi e miliardi di dati che l'uomo cerca di imbrigliare, connettere, interpretare e sfruttare a proprio vantaggio mediante forme tecnologiche e algoritmiche sempre più sofisticate non riesce, però, ad avere la meglio sull'incertezza che regna nel mondo delle decisioni e delle strategie umane. L'incertezza tende poi a essere percepita come una variabile esponenziale, se si pensa al processo ormai irreversibile di delega all'intelligenza artificiale e alle sue infinite applicazioni per la sostituzione di una quantità sempre maggiore di lavori fino a pochissimi anni or sono esclusivamente riservati all'attività umana. Di più: la diffusione della robotica di ultima generazione sta riducendo di molto le categorie dei tradizionali ruoli di lavoro dipendente produttivi di reddito nelle famiglie del ceto medio. La crescente difficoltà delle persone e delle organizzazioni sociali nell'orientarsi con fiducia in questo inizio di millennio ha reso palese la difficoltà dell'uomo ad accettare la sfida del suo rapporto con la tecnologia. E questo, riguardo al modo in cui gli uomini hanno pensato al concetto di intelligenza negli ultimi due secoli, fa sorgere immediatamente due domande: questo disorientamento non potrebbe dipendere proprio dal modo in cui siamo stati abituati a pensare all'intelligenza? E se aderissimo a un concetto di intelligenza diverso da quello che abbiamo avuto fino a oggi? Un esempio per tutti: in un report Accenture del 2015 dal titolo *IQ plus EQ: how technology will unlock the emotional intelligence of the workforce of the future* a cura di B. Payne, C. Sloman e H. Tambe si rileva la possibilità di sfruttare le potenzialità dei nuovi *wearable device* per raccogliere ed elaborare dati utili a comprendere come migliorare il modo in cui i manager e i collaboratori interagiscono tra di loro. Riconoscere schemi emotivi, descrivere con precisione i modelli di comunicazione e individuare le più diffuse ricorrenze nei circuiti di feedback, potrebbe consentire una conoscenza in tempo reale di quali siano i comportamenti più efficaci da assumere per migliorare le relazioni organizzative, umane e operative. Le "macchine" dovrebbero suggerire le attività con le loro interdipendenze e le persone dovrebbero decidere se metterle in pratica o meno, evitando così che la tecnologia possa assumere la veste di un intruso che desideri eliminare il libero arbitrio dell'uomo. Dunque, forse è proprio nel processo di evoluzione della relazione tra le persone e tra l'uomo e la tecnologia che si annidano le migliori e più grandi possibilità per migliorare le condizioni di benessere per le organizzazioni economiche e sociali. L'adozione di un approccio relazionale può consentire di comprendere il "perché" poi accadano certe cose e come sia possibile "farle accadere"! Prendiamo, ad esempio, questa breve narrazione di Keith Sawyer,

uno dei più importanti guru mondiali della creatività, nel suo *Group Genius. The creative power of collaboration* del 2007. Si tratta della storia incrociata e generativa di due dei più importanti componenti del famoso gruppo degli Inklings, nato alla fine degli anni '30 a Oxford. Un circolo di discussione letteraria, i cui membri si incontravano ogni martedì alla fine della giornata in un pub di Oxford per fare letture e dialogare di poemi, miti e altro ancora. Si tratta di Clive Staples Lewis e di Ronald Reuel Tolkien, entrambi molto noti al grande pubblico: il primo per essere l'autore delle *Cronache di Narnia* e il secondo per essere l'autore del *Signore degli anelli*. Sawyer racconta di queste riunioni: «Quando nella discussione emergeva un'idea nuova, tornati a casa, tutti la sviluppavano in un abbozzo di capitolo, che poi leggevano a turno nell'incontro successivo, ascoltando le osservazioni critiche degli altri (...) senza quella cerchia creativa forse le grandi opere di questi autori oggi non esisterebbero». E si chiede: «Come hanno potuto gli Inklings trasformare C.S. Lewis da mediocre poeta a tempo perso in romanziere famoso, e incanalare le fantasie mitologiche di Tolkien in una narrazione coerente?». Se ci dovessimo limitare a una valutazione individuale e assoluta dell'intelligenza, sia essa misurata attraverso il *QI* o il *QE* o anche attraverso entrambi questi indicatori, potremmo comprendere il fenomeno generativo appena descritto? In altri termini, ci possiamo porre una domanda di questo tipo: quale è stato il segreto di questo successo visto che né Lewis né Tolkien facendo ricorso alla loro sola intelligenza personale, di sicuro molto elevata, sarebbero potuti riuscire vincitori di una sfida così impegnativa come quella di scrivere dei romanzi di successo planetario? È ora di ripensare e ampliare il concetto di intelligenza.

## Come attivare le quattro intelligenze relazionali

Un approccio relazionale all'intelligenza manageriale richiede il definitivo superamento di una convinzione assai diffusa e fortemente limitante: quella che una persona sia preferibile a un'altra in relazione al suo più elevato quoziente di intelligenza logico-riflessiva e/o emotiva. Il secolo trascorso è stato dominato da un approccio psicometrico all'intelligenza che ha posto in primo piano il concetto di "meritocrazia dell'intelligenza" e ha indirizzato le proprie elaborazioni alla ricerca di un valore assoluto dell'intelligenza, che consentisse di valutare le differenze tra gli individui e sulla base di questa valutazione potesse consentire la definizione oggettiva di scale sociali del potere e con esse dei domini contrapposti di privilegi e doveri. Egualmente dicasi per la proliferazione di elaborazioni statistiche volte a verificare la correlazione tra quozienti di intelligenza personale e miglioramento delle performance aziendali. Ne sono conseguite categorizzazioni sociali e catene

di comando che si sono auto-rinforzate grazie a una progressiva separazione tra due grandi poli di attrazione che hanno generato dei veri e propri silos operativi: il primo composto da coloro i quali pensano (i *thinkers*, quelli più intelligenti?) e il secondo formato da coloro i quali eseguono (i *makers*, quelli meno intelligenti?). Raccontandoci dell'organizzazione aperta di Red Hat nel suo recente libro *The Open Organization*, il Ceo Jim Whitehurst afferma: «Ho scoperto che le competenze necessarie per dirigere un'azienda fondata sui principi dell'innovazione aperta sono del tutto diverse da quelle necessarie per dirigere un'azienda fondata sulla struttura gerarchica di un'organizzazione convenzionale. Modificare il proprio stile di direzione potrebbe essere doloroso, ma indispensabile per tutti i leader del ventesimo secolo». Lo sviluppo di forme organizzative digitali, aperte, conversazionali, strutturate in reti di team collaborativi e alla pari richiede nuovi modelli di management che pongano al centro dell'azione il circuito di relazioni tra le persone. La dinamica delle relazioni è sempre più complessa, a volte persino misteriosa o incomprensibile; contemporaneamente è sempre più forte la domanda di una democratizzazione dei processi decisionali e con essa la necessità per le organizzazioni di creare nuovi stili d'azione. Nelle attuali pratiche di management il livello delle relazioni personali e quello delle relazioni con l'ambiente sono sempre più stressati dalla necessità di affrontare con efficacia gli imprevisti e di predire il futuro nel modo più attendibile. Non solo: i processi organizzativi mutano rapidamente le proprie forme lasciando sempre più spazio a dinamiche auto-organizzative *team based*. È così sempre più difficile disegnare una visione possibile verso la quale puntare le proprie azioni e il più delle volte risulta persino vano tentare di anticipare gli eventi in un tempo a noi più prossimo. In questo scenario è decisivo per il management comprendere qual sia il nuovo sistema di capacità da sviluppare per acquisire maggiore consapevolezza delle relazioni sistemiche all'interno delle quali è inserita l'organizzazione e le sue persone, in modo tale da condurre con soddisfazione i propri rapporti di lavoro e anticipare al meglio gli effetti delle proprie azioni, sia nel tempo sia nello spazio.

Le intelligenze relazionali non possono essere conosciute a priori; emergono di volta in volta in virtù del dispiegarsi del circuito dell'io con l'altro, dell'io con il gruppo, dell'io con il contesto. L'efficacia della loro manifestazione dipenderà dalla capacità di ognuna delle parti nel saper condurre delle azioni che soddisfino i bisogni e facilitino il perseguimento delle finalità tra loro in relazione. Se desidero sostenere e aiutare un'altra persona, mi dovrò chiedere: sono in grado di vedere, ascoltare, provare e accompagnare i suoi stati d'animo e le sue necessità? E se desidero persuadere un'altra persona ad affiancarmi mi dovrò chiedere: sono in grado di manifestare il mio ruolo, di offrire credibilità e sicurezza

rispetto alle sue aspettative? Oppure: in quella specifica situazione sono in grado di agire in modo coerente? Sono così attento e pronto da poter comprendere ciò che accade e come potrebbero evolvere le cose? Sono in grado di agire nel modo migliore e nel momento giusto? E ancora: sono in grado di valutare nel dettaglio e nel modo migliore possibile gli effetti che le mie azioni determineranno sulla situazione?

Serve un nuovo modello di *intelligent management*; ecco perché è urgente imparare ad attivare con efficacia le intelligenze relazionali e perché l'adozione di un approccio relazionale si riveli così impegnativo e radicale. Oggi è necessario che l'intelligenza manageriale si parametri a delle nuove metriche, non più individuali ma di tipo relazionale: qualitative, circolari, plurilivello e multidimensionali. Un'adeguata e coerente comprensione e governance delle interazioni con gli altri, singoli e gruppi, assume un ruolo decisivo per svelare le trame relazionali nascoste dell'organizzazione e favorire la fioritura e il pieno utilizzo di talenti sempre più frammentati nello spazio e nel tempo così come per garantire il coordinamento tra le reti dei sistemi che determinano l'orizzonte operativo del business aziendale. Le intelligenze relazionali sono capacità di natura complessa che godono delle proprietà sistemiche dell'interdipendenza e dell'emergenza e che determinano l'azione della persona a due diversi livelli di impatto organizzativo: l'uno, che riguarda le dinamiche duali del "one to one" e del "one to many"; l'altro, che riguarda le dinamiche evolutive delle situazioni nel tempo e nello spazio. Ognuno dei due livelli è, a sua volta, formato da una coppia di intelligenze relazionali: due intelligenze per il livello interpersonale, quella sociale e quella emotiva, e due intelligenze per il livello eco-sistemico, quella percettiva e quella collettiva. Pur non trattandosi di variabili indipendenti data la loro natura sistemica, è possibile descrivere i modelli di at-

tivazione delle quattro intelligenze che si manifestano come la sorgente relazionale dell'azione organizzativa. Riconoscere i tratti caratterizzanti delle quattro forze relazionali ci consente di evidenziare la variabilità dell'una rispetto all'altra e di delineare gli schemi di pratiche ricorrenti che le possano raffigurare concomitanti seppur con differenti intensità.

## Le intelligenze relazionali interpersonali

### I trade-off situazionali tra intelligenza emotiva e intelligenza sociale

Le intelligenze relazionali interpersonali sono quella emotiva, che pone il focus sulla relazione della persona con l'altro, e quella sociale, che pone il focus sulla relazione della persona nei gruppi. Entrambe le intelligenze interpersonali devono essere diversamente e adeguatamente attivate a seconda della situazione, poiché è solo nella loro fluida combinazione che la persona può esprimere pienamente le proprie capacità nelle relazioni con gli altri. Le intelligenze interpersonali ispirano e guidano la nostra condotta quotidiana, sono quelle che rendono maggiormente visibili e riconoscibili le intenzioni implicite e le finalità esplicite delle nostre azioni. A seconda della loro attivazione, quelle interpersonali sono le intelligenze relazionali che più ci possono far apprezzare e voler bene dagli altri, così come viceversa sono le intelligenze che più ci possono far disprezzare od odiare dagli altri. In questo livello della relazione stabiliamo insieme con l'altro regole sociali e parametri emotivi della relazione; ed è sulla base di queste variabili che si instaura o meno un rapporto di risonanza e sostegno, di reciproca fiducia e di sincera amorevolezza. A questo livello un'azione gentile o viceversa una scortese disattenzione possono generare una profonda mutazione della dinamica della relazione, soprattutto tra due persone connesse non alla pari all'interno di una scala gerarchica.

L'intelligenza emotiva si manifesta attivando la capacità di riconoscere e utilizzare in modo consapevole e costruttivo 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 vittime soprattutto in condizioni di forte pressione emotiva – e si dà maggiore spazio alle emozioni creative, come gentilezza ed empatia. In tal modo si agevola lo sviluppo di un campo di fiducia con l'altro, creando un contesto favorevole che metta a proprio agio l'interlocutore rendendolo aperto a una relazione serena, sincera e costruttiva. L'intelligenza emotiva si manifesta nel modo in cui ognuno di noi occupa lo spazio e definisce così le proprie distanze rispetto all'altro: si attiva, così, uno schema circolare di comunicazione relazionale definito dalle posture, dalle espressioni dei visi, dai toni delle voci e dalle scelte dei linguaggi.

L'intelligenza sociale si manifesta attivando la capacità di riconoscere ed essere consapevole dei ruoli sociali, quello proprio e quello degli altri, all'interno dei gruppi in cui si agisce. Possedere una buona intelligenza sociale vuol dire essere capaci di potenziare le proprie competenze integrando le modalità espressive al ruolo ricoperto. Vuol dire essere pronti a partecipare con consapevolezza alle diverse situazioni che possono caratterizzare una pluralità di dimensioni operative nei diversi contesti e proporsi attivamente in un'organizzazione sociale per affermare in modo coerente il proprio ruolo con i pari, i subalterni e i superiori. Vuol dire saper costruire legami e intessere relazioni allineate e asservite alle finalità condivise, saper conversare adeguatamente e in modo coerente per affermare le proprie responsabilità, sapersi conformare con consapevolezza al gruppo nei modi adeguati ai poteri e alle prerogative attribuite dalla consuetudine.

Le due intelligenze interpersonali, emotiva e sociale, possono attivarsi con modalità più o meno antagoniste pur essendo interdipendenti ed entrambe necessarie per determinare un rapporto di reciprocità e rispetto nella dinamica della relazione. Questa classe di intelligenze relazionali si attiva soprattutto attraverso il processo di comunicazione, verbale e non verbale. Il modo in cui ognuno di noi comunica veicola nel mondo sia l'aspetto del contenuto, quello collegato – ad esempio – al tema di un dialogo, sia l'aspetto della relazione, quello collegato – ad esempio – al livello di armonia con l'altro. L'intelligenza emotiva si focalizza sul livello duale dell'io con l'altro ed emerge quale capacità di affermare la reciprocità umana, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione empatica della diversità delle esperienze e delle caratteristiche personali. L'intelligenza sociale si focalizza sul livello plurale dell'io nel gruppo ed emerge quale capacità di affermare la reciprocità sociale, attraverso la segnalazione, la specificazione e l'accettazione delle diversità di ruolo, di potere e di responsabilità. È possibile studiare gli accoppiamenti delle intelligenze interpersonali disegnando una matrice dove poniamo sull'asse delle ascisse l'intensità da bassa ad alta dell'in-

TAV. 1 MATRICE DELLE INTELLIGENZE INTERPERSONALI



telligenza emotiva e sull'asse delle ordinate l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza sociale. A seconda della situazione in cui si attiva un comportamento, sulla base delle combinazioni più o meno bilanciate delle polarità, tra l'intelligenza emotiva e sociale si definisce un accoppiamento che fa emergere un modello dominante di attivazione dell'intelligenza interpersonale della persona.

### I modelli relazionali possibili...

A parità di condizioni, il management può mettere in atto dei comportamenti attraverso i quali si attivano le intelligenze interpersonali con accoppiamenti a volte anche molto differenti l'uno dall'altro. È bene ricordare nuovamente che l'accoppiamento di attivazione prescelto dal management, soprattutto se collegato a uno schema relazionale ricorsivo, dipende sempre dallo sviluppo circolare del rapporto situazionale e non dalla circostanza, come spesso si dice, che "quella persona è fatta così". In altri termini, se in una dinamica relazionale una delle due persone si comporta usualmente in modo autoritario, questo può avvenire solo perché l'altro o gli altri accettano – di buon grado o meno – questo atteggiamento rinforzandone così l'espressione ricorsiva. Qualsiasi azione assume un significato relazionale, al di là del suo contenuto tecnico e operativo, sulla base dei comportamenti di tutte le parti coinvolte nella relazione stessa. Ogni persona sceglie quale atteggiamento relazionale assumere e dovrà essere sua cura comprendere quale sia stato il grado di efficacia della propria azione. Ovvio, dunque, che a seconda della loro coerenza e del loro allineamento, il confronto tra modelli relazionali darà vita a rapporti più o meno conflittuali o creativi tra le persone e tra i gruppi sociali. Nella Tavola 1 si individuano quattro modalità relazionali a seconda delle combinazioni delle intensità alta e bassa delle due intelligenze interpersonali.

● **Intelligenza emotiva bassa e intelligenza sociale bassa: modello relazionale di esclusione.** La contenuta attivazione di entrambe le intelligenze interper-

sonali tende a generare nella persona una patologia organizzativa che si manifesta nella separazione sociale e nell'isolamento dagli altri; ne deriva una auto-esclusione rinforzata dalla mancanza di segnali di apertura al resto del mondo relazionale. Questo modello si caratterizza per una bassa responsabilizzazione e per il totale affidamento a norme e procedure vincolanti di comportamento.

- **Intelligenza emotiva alta e intelligenza sociale bassa: modello relazionale di differenziazione.** Le due energie interpersonali si attivano con segni opposti polarizzando le forze che ispirano le azioni e generando spinte antagoniste. Nel caso in cui predomini una forte intelligenza emotiva – tesa a valorizzare esclusivamente i tratti delle diversità – e la stessa non sia accompagnata da una contemporanea e sostenuta attivazione di intelligenza sociale, si potrebbe innescare un processo degenerativo causato da una marcata differenziazione dell'uno dall'altro in assenza di una chiarezza nel riconoscimento dei ruoli ricoperti e dei comportamenti da assumere.
- **Intelligenza emotiva bassa e intelligenza sociale alta: modello relazionale di omologazione.** Una forte intelligenza sociale non accompagnata dal contemporaneo sviluppo di una significativa intelligenza emotiva genera un processo di omologazione e identificazione in un ruolo dominante. Una spiccata attivazione dell'intelligenza sociale spinge la persona ad agire con una forte centratura sul proprio ruolo; la mancanza di un adeguato bilanciamento emotivo crea uno stato di separazione dall'altro e una ridotta capacità di gestione delle emozioni distruttive. La persona può diventare incapace di sostenere le passioni ed essere preda di comportamenti conflittuali.
- **Intelligenza emotiva alta e intelligenza sociale alta: modello relazionale di inclusione.** La congiunta attivazione delle due forze interpersonali facilita una relazione inclusiva: la persona manifesta una buona capacità di empatia, di risonanza e comprensione dell'altro e, contemporaneamente, un'efficace abilità nel favorire la generazione di un'identità di gruppo che non si appiattisca su un pensiero e un volere dominante, ma si arricchisca nutrendosi della diversità dei ruoli e delle esperienze. La combinazione tra la sincera e ampia disponibilità verso l'altro e la profonda consapevolezza delle responsabilità sociali che ognuno ha il dovere di assumere crea un contesto inclusivo.

### ... e l'impatto delle scelte del management

La Tavola 2 evidenzia come a seconda delle situazioni il management può compiere delle azioni che attivano delle combinazioni di intelligenze relazionali anche assai diverse tra loro. Ad esempio, durante le attività di valutazione dei collaboratori, il manager A (cerchietti bianchi) mette in atto 5 combinazioni che si posizionano prevalentemente nel quadrante dell'omologazione,



mentre il manager B (cerchietti gialli) mette in atto 5 combinazioni che si posizionano prevalentemente nel quadrante della differenziazione. L'efficacia dell'azione manageriale non dipende solo dalle esperienze pregresse e/o dalle caratteristiche umane quanto piuttosto da come queste variabili si mescolano, si intrecciano ed evolvono nell'interazione di lavoro con le esperienze pregresse e/o le caratteristiche umane delle altre persone coinvolte nelle relazioni di valutazione, soprattutto di quelle relazioni maggiormente interessate alla formazione e agli effetti delle decisioni assunte. Si tratta in altri termini di capacità che si attivano in funzione della circolarità della comunicazione, verbale e non verbale, e dei reciproci feedback che caratterizzano via via la dinamica dei rapporti.

Come si può osservare facilmente dalla Tavola 2 è possibile poi individuare un'area di attrazione dei *trade-off* situazionali delle intelligenze interpersonali sia per la persona A sia per la persona B. Nel primo caso si può prevedere che il comportamento più spontaneo e facile da assumere sia quello che contempera una modesta attivazione dell'intelligenza emotiva con una sostenuta attivazione dell'intelligenza sociale; il che vuol dire, nel caso di un processo di valutazione, una forte centratura del management sulla corrispondenza dei risultati che i collaboratori hanno ottenuto rispetto a quelli previsti con una scarsa attenzione alle specifiche motivazioni che ne hanno determinato gli eventuali scostamenti. Nel secondo caso, diversamente, si può prevedere che la persona B risulterebbe più allineata alle sue consuetudini relazionali mettendo in pratica un comportamento che preveda una sostenuta attivazione dell'intelligenza emotiva e una contenuta attivazione dell'intelligenza sociale; il che vuol dire, sempre nel caso di un processo di valutazione, una continua attività di affiancamento rispetto ai collaboratori che hanno mostrato difficoltà nel perseguire i targets loro assegnati con una minore attenzione agli effetti dei delta negativi di budget. Possiamo facilmente anche

immaginare i due diversi atteggiamenti organizzativi: il primo, più logico e riflessivo, attento al dettaglio e alla procedura con una preferenza per l'azione a volte anche molto decisa; il secondo, invece, più istintivo, aperto al dialogo e alla comprensione della diversità per favorire attraverso un'azione paziente la condivisione delle idee e il trasferimento delle conoscenze.

## Le intelligenze relazionali eco-sistemiche

### I trade-off situazionali tra intelligenza percettiva e intelligenza collettiva

Le intelligenze relazionali eco-sistemiche sono quella percettiva, che pone il focus sulla lettura del contesto e delle situazioni nello spazio, e quella collettiva che pone il focus sulla lettura dell'evoluzione del contesto e delle situazioni nel tempo. Le intelligenze eco-sistemiche richiedono di essere attivate congiuntamente per favorire una comprensione integrata, multidimensionale e dinamica del contesto e delle situazioni. Per scegliere e agire con rapidità, responsabilità ed efficacia è necessario avere delle buone capacità di visione del mondo che abitiamo, sia a livello locale che globale. Contemporaneamente, è di fondamentale importanza riconoscere i mutamenti degli schemi e il verso atteso dalle proprietà emergenti dei sistemi relazionali, perché le situazioni sono incessantemente al lavoro a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

A seconda della loro attivazione, quelle eco-sistemiche sono le intelligenze relazionali che definiscono la nostra maggior o minor possibilità di anticipare e affrontare al meglio i rischi così come di predire con maggiore o minore attendibilità gli effetti delle nostre azioni. In questo livello della relazione definiamo i dettagli e le modalità delle azioni da compiere. È in base alle nostre capacità di analisi delle variabili spaziali e temporali che diamo forma a una visione predittiva della dinamica delle relazioni e che indirizziamo i nostri sforzi a instaurare un rapporto più o meno cooperativo con gli altri rispetto a una finalità prospettica; a questo livello un'azione organizzativa miope e non coerente può risultare di grave impedimento per l'organizzazione aziendale.

L'intelligenza percettiva si manifesta attivando la capacità di riconoscere e descrivere le dinamiche che caratterizzano il contesto nel qui e ora. 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 e interconnessi nel contesto non hanno un senso in sé, ma solo come ipotesi d'azione da valutare per assumere la decisione dell'agire in una specifica situazione. La percezione è la capacità di leggere e interpretare il mutamento in atto – qui, adesso – e in

uno spazio – locale e globale. 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.

L'intelligenza collettiva si manifesta attivando la capacità di riconoscere, comprendere e immaginare nel tempo l'evoluzione delle dinamiche collettive nei diversi livelli di aggregazione in cui è composto l'eco-sistema di cui si è parte. Una buona intelligenza collettiva stimola l'esplorazione e favorisce l'azione creativa. L'intelligenza collettiva attiva processi di generazione di nuove conoscenze e di nuovi sistemi culturali perché si fonda sull'attivazione di capacità predittive e cooperative che permettono alla persona di promuovere e sostenere con efficacia i comportamenti collettivi. Una chiara visione delle possibili dinamiche collettive 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 delle capacità relazionali.

### I modelli relazionali possibili...

È possibile studiare gli accoppiamenti delle intelligenze interpersonali disegnando una matrice dove poniamo sull'asse delle ascisse l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza percettiva e sull'asse delle ordinate l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza collettiva. Le due intelligenze eco-sistemiche, percettiva e collettiva, possono attivarsi con modalità più o meno complementari e ci consentono di immaginare le dinamiche evolutive delle situazioni nello spazio e nel tempo. Per ottimizzare le nostre capacità di predire per prevenire, anticipare e favorire le trasformazioni, è necessario che le due intelligenze si affianchino e si mescolino in modo integrato e aggiuntivo.

TAV. 3 MATRICE DELLE INTELLIGENZE ECO-SISTEMICHE

		+	
Intelligenza Collettiva (IC)	+	RELAZIONI DI VISIONE	RELAZIONI DI GENERAZIONE
	-	RELAZIONI DI CONSERVAZIONE	RELAZIONI DI ADATTAMENTO
		-	+
		Intelligenza Percettiva (IP)	

Le intelligenze eco-sistemiche ci connettono alla visione, ci motivano all'azione e ci abilitano a una chiara comprensione dei *patterns* che ci suggeriscono lo sviluppo dominante rispetto ad altro antagonista. Sarà poi una nostra scelta quella di attivare un modello relazionale piuttosto che un altro, per far sì che l'azione possa risultare elemento di auto-rinforzo ovvero di inversione dello schema. Sono le intelligenze eco-sistemiche che ci abilitano al riconoscimento dei possibili trigger points; quelli dove si può ritenere vantaggioso innescare dei cambiamenti per generare delle efficaci trasformazioni delle situazioni. Quella eco-sistemica è la coppia di intelligenze che guida le nostre strategie evolutive e che emerge quando attiviamo le capacità intuitive e predittive per valutare gli effetti attesi dalle nostre azioni. Sono le intelligenze che ci permettono di dimensionare nello spazio e nel tempo una molteplicità di punti di vista, di trasformare le convinzioni, di formarci una chiara prospettiva d'azione comprendendo quale sia quella più ragionevole, responsabile e adeguata per influenzare e indirizzare le trame degli eventi a favore delle nostre aspettative. Nella Tavola 3 si individuano quattro modalità relazionali a seconda delle combinazioni delle intensità alta e bassa delle due intelligenze eco-sistemiche.

- **Intelligenza percettiva bassa e intelligenza collettiva bassa: modello relazionale di conservazione.** La ridotta attivazione di entrambe le intelligenze eco-sistemiche si manifesta soprattutto quando domina la convinzione che sia impossibile incidere sugli eventi. L'attenzione viene completamente concentrata sul controllo del rispetto delle regole d'ingaggio e l'unica strategia possibile diventa quella di mantenere lo *status quo* evitando alle relazioni formali qualsiasi perturbazione che possa richiedere un coinvolgimento personale. Ogni responsabilità è demandata a un sistema considerato esterno dalla persona, che prevede rigidi principi di stabilizzazione del contesto attraverso la supervisione ed esecuzione delle attività.
- **Intelligenza percettiva alta e intelligenza collettiva bassa: modello relazionale di adattamento.** 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 sia coerente con l'ambiente in cui agisce. Quanto più ampia è la nostra capacità percettiva tanto più ampio è il nostro spazio delle possibilità. Una bassa intelligenza collettiva della persona impedisce polarmente l'attivazione di un pensiero prospettico e la formulazione di attività creative. Il mancato bilanciamento della coppia smorza la motivazione al cambiamento e facilita l'adattamento alle pressioni esterne attraverso lo sfruttamento dell'esperienza pregressa.
- **Intelligenza percettiva bassa e intelligenza collettiva alta: modello relazionale di visione.** Una persona dimostra una buona intelligenza collettiva quando è in grado di visionare l'evoluzione delle dinamiche collettive e immaginare con chiarezza i futuri scenari.

Per trasformare la visione in obiettivi condivisi e generare azioni cooperative e allineate è però necessario radicare le proprie azioni e intrecciarle in un contesto abilitante. Una bassa intelligenza percettiva che astrae dal contesto può determinare, invece, uno scarto molto rilevante tra ciò che si desidera, ciò che si agisce e ciò che si manifesta. È come dire... lasciare che la testa viaggi tra le nuvole senza posare i piedi per terra.

- **Intelligenza percettiva alta e intelligenza collettiva alta: modello relazionale di generazione.** Una buona e complementare attivazione delle due intelligenze eco-sistemiche rende più efficace la capacità d'azione soprattutto in contesti dinamici che invitano a trasformazioni rapide e spesso imprevedibili. Elasticità e disponibilità al cambiamento facilitano l'assorbimento dei mutamenti di situazione utilizzati come risorsa per la generazione di nuovi e più evoluti sistemi d'azione. Un accoppiamento bilanciato favorisce un'azione consapevole, responsabile e creativa; in un contesto che abilita l'esplorazione e la libertà d'azione queste due intelligenze possono essere esercitate e allenate con grande beneficio per l'intera collettività.

#### ...e l'impatto delle scelte del management

Come nel caso delle intelligenze relazionali, la Tavola 4 evidenzia come a seconda delle situazioni il management può compiere delle azioni che attivano delle combinazioni di intelligenze eco-sistemiche assai diverse tra loro. Ad esempio, prendendo l'analisi di un processo di sviluppo formativo per il personale, il manager A (cerchietti bianchi) mette in atto delle combinazioni che si posizionano prevalentemente nel quadrante della conservazione, mentre il manager B (cerchietti gialli) mette in atto delle combinazioni che si posizionano prevalentemente nel quadrante della generazione. Nel primo caso, l'area di attrazione suggerisce che l'azione prevalente del management sarà di tipo conservativo, fondata cioè su un tradizionale approccio *command*





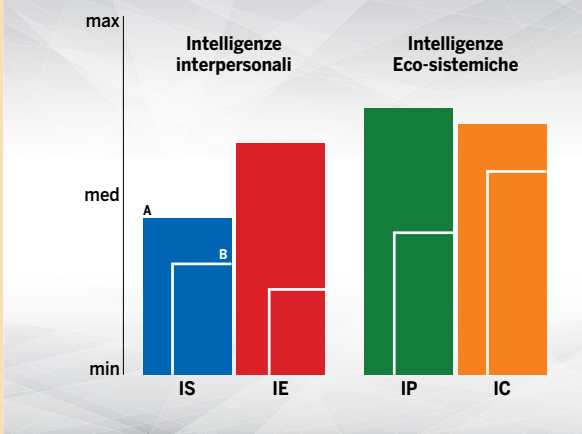
and control. Si può facilmente prevedere, quindi, che il comportamento più spontaneo e facile da assumere sia quello che contempera una modesta attivazione di entrambe le intelligenze eco-sistemiche. Il che significa, nel caso di uno sviluppo organizzativo attuato mediante un processo formativo, che il management verrà guidato dalla convinzione che lo sviluppo delle competenze è un tema riservato all'area Hr e che comunque è l'azienda che deve mettere in grado le persone di avere le competenze strettamente inerenti al ruolo ricoperto e alle mansioni affidate. A ogni manager d'area, tutt'al più, il compito di monitorare la realizzazione e l'impatto delle attività formative svolte. Nel secondo caso, diversamente, l'area di attrazione suggerisce che l'azione del management sarà generativa, fondata su un approccio esplorativo e cooperativo. Si può agevolmente immaginare che in questo caso il comportamento più spontaneo del management sia quello che attiva entrambe le intelligenze eco-sistemiche integrandone le potenzialità ai vari livelli dell'organizzazione. Nel caso della gestione di un processo formativo il management verrà guidato dalla convinzione che sviluppo e operatività sono un unico momento aziendale e che il lavoro debba essere concepito come una continua occasione di arricchimento per le persone. Perciò, il management stimolerà i vari livelli dell'organizzazione a esplorare nuovi mondi e nuove possibilità promuovendo l'auto-apprendimento e la contaminazione delle esperienze.

## I migliori modelli di intelligent management

È nel potere dell'intelligenza umana saper comprendere le possibilità creative delle relazioni, sia di quelle interpersonali sia di quelle di contesto. Gli eventi di cui noi tutti siamo agenti si situano in un ecosistema, locale e globale, e si caratterizzano per un prima, un adesso e un dopo, e hanno sempre – in maniera più o meno esplicita – un perché e un per chi. Così, secondo più dimensioni di interazione, i fatti si intrecciano ed evolvono. È auspicabile che il management sperimenti l'applicazione di più modelli di intelligenze relazionali per apprendere come le sue capacità possano essere attivate ed esercitate con efficacia, per tipologia e intensità, sia a livello interpersonale sia a livello eco-sistemico.

Quali i vantaggi? Uscendo dallo schema limitante del causa-effetto quale presupposto della validità comparativa dei quozienti d'intelligenza (QI e QE) e dal cieco ed esclusivo affidamento al calcolo delle correlazioni tra intelligenza personale (competenza tecnica e logico-riflessiva) e performances, è chiaro che a seconda della specifica situazione e delle condizioni di attivazione delle capacità relazionali gli effetti delle azioni di management potranno risultare molto più incisivi e d'impatto. Potremo mostrare migliori capacità d'azione in situazioni dallo scenario incerto; potremo sentirci più a nostro agio e soddisfatti dei nostri comportamenti in contesti

TAV. 5 ISTOGRAMMI DI EGUALIZZAZIONE DELLE INTELLIGENZE RELAZIONALI



complessi e, a parità di attività da svolgere, ottenere degli effetti dalle nostre azioni decisamente più allineati a quelli desiderati. Questo non significa che alcuni manager potranno essere giudicati più o meno intelligenti di altri, ma solo che in un determinato contesto e in specifiche situazioni c'è la possibilità per il management di attivare dei modelli d'azione relazionale adeguati e coerenti al contesto e così facendo generare un impatto decisamente più efficace e premiante sugli assetti e sui meccanismi di relazione della loro organizzazione.

Le 4 intelligenze relazionali potranno essere attivate secondo un ideale schema di egualizzazione (v. Tavola 5) che disegnerà dei diversi mix di intensità (caso A e caso B) per un grado di efficacia che dipenderà dalle caratteristiche del circuito di feedback che verrà innescato e motivato dalla successione di azioni compiute dagli attori organizzativi.

È adesso compito di ogni lettore verificare quali siano le intelligenze relazionali che attiva con più frequenza, con quale intensità e secondo quali schemi ricorsivi!

Comprendere il modo in cui governiamo le nostre relazioni ci consente di partecipare con maggiore consapevolezza alla sfida per la costruzione di un nuovo design organizzativo che coniughi e allinei il nostro proposito personale con quello dell'organizzazione. Come pubblicato su "L'Imprea" n.2/2017 e come approfondito su questo numero a pagina 70, nel suo ultimo libro *Reinventare le organizzazioni*, Frederic Laloux ci spinge a questo passaggio decisivo, epocale, dettato dal bisogno di valorizzare la nostra vocazione in un processo evolutivo collettivo: *"La maggior parte delle organizzazioni di oggi, concentrate come sono sull'auto conservazione e sui risultati economici, sono un ambiente ben poco adatto per permettere alle persone di esplorare la propria vocazione. (...) Quando il proposito dell'individuo e dell'organizzazione entrano in risonanza e si rinforzano l'uno con l'altro accadono cose straordinarie"*. Cerchiamo di rendere possibili queste cose straordinarie!