

Estratto da:
“Le competenze relazionali: fondamenti del Team-work”.
Davide Palermi -Studio Kappa

fatto che in ogni caso vi è sempre e comunque interrelazione, connessione e influenza delle une con le altre.

Perciò vi è la possibilità di individuare in ciascun soggetto quale intelligenza ha avuto maggior e migliore sviluppo ma questo non vuol assolutamente dire che il soggetto stesso non utilizzi le altre intelligenze o che non le abbia sviluppate ma che semplicemente per una serie di fattori genetici, educativi, culturali ed esperienziali all'interno del suo modus operandi mentale si è creata una sorta di expertise all'interno di un ambito ben preciso.

Tra le 9 intelligenze individuate da Gardner (ha aggiunto alle 8 precedenti anche quella denominata “esistenziale”) abbiamo citato in particolare, vista l'attinenza con questo scritto, le intelligenze intrapersonale e interpersonale.

Proviamo ad approfondirle.

2.9 Le intelligenze personali e sociali

La prima è l'intelligenza che permette di sentire, conoscere, gestire e utilizzare i propri stati mentali, emotivi e affettivi. È un'intelligenza legata all'ascolto di sé, all'autoriflessione, alla capacità di tradurre in azioni costruttive e positive proprie idee, intuizioni, ispirazioni, emozioni e sentimenti. È legata ad un'alta consapevolezza e coscienza dei propri stati interiori in modo tale da poter interagire con il contesto esterno nella maniera ottimale ed armonica.

L'intelligenza interpersonale ha a che fare con la capacità empatica ossia la capacità di sentire e immedesimarsi con le emozioni, sentimenti, idee e punti di vista degli altri. È un'intelligenza basata sulla sensibilità al contesto esterno, ad una capacità molto spiccata di osservazione dei comportamenti delle persone e della relativa e congruente traduzione per la successiva comprensione. Questo permette di agire avendo informazioni preziose permettendo ai soggetti di operare mediazioni, dirimere eventuali conflitti e controversie, proporre punti di vista che vadano incontro a tutte le esigenze messe in campo all'interno di una relazione duale e/o di gruppo.

Queste due intelligenze sono associabili ad altre due intelligenze che provengono dagli studi di un altro psicologo statunitense, Daniel Goleman, che ha portato alla luce e proposto come capacità umane l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale.

L'intelligenza emotiva, assimilabile a quella intrapersonale, è la capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni al fine di un'azione efficace e significativa nel contesto in cui si opera.

L'intelligenza sociale, assimilabile a quella interpersonale, è la capacità di relazionarsi con gli altri in maniera efficace, armonica, costruttiva e socialmente significativa in modo tale da creare relazioni che permettano uno sviluppo positivo e soddisfacente per l'intero contesto nel quale si agisce.

Tutte e 4 queste intelligenze costituiscono e rappresentano la struttura delle competenze relazionali.

2.10 Le competenze relazionali nel contesto organizzativo

Ma perché dunque risultano importanti le competenze relazionali all'interno del contesto organizzativo?

Perché, come descritto nel capitolo dedicato al *teamwork*, l'organizzazione è costitutivamente fondata sul gruppo e sul lavoro di gruppo. È intrinsecamente strutturata per lavorare come squadra e dunque viene da sé il fatto che una squadra, un team funziona nel momento in cui risulta coeso. La coesione a sua volta è determinata dalla qualità del fare e dello stare insieme.

Di conseguenza è naturale che l'ambito relazionale sia basilare per costruire l'intreccio giusto ed efficace per dar vita ad una drammaturgia organizzativa vincente e "benestante".

Questo però all'interno della cultura organizzativa è stato preso seriamente in considerazione solo a partire dagli anni '80 del secolo scorso quando le emozioni hanno fatto irruzione sulla scena aziendale grazie alla metafora dell'"arena emotiva".

Si tratta di uno scenario con riferimenti drammaturgico-teatrali in cui le emozioni vengono rappresentate a favore di un pubblico costituito dai colleghi, superiori, clienti e concorrenti. Le emozioni a seconda delle circostanze sono gli strumenti con i quali operare influenze nei confronti degli altri che a loro volta sentendosene investiti rispondono e reagiscono secondo il medesimo linguaggio.

Dunque ci si rende consapevolmente conto che le decisioni e le dinamiche interpersonali rivestono un ruolo determinante nella vita organizzativa.

Nel corso degli anni si sono sviluppate due correnti di pensiero riguardo le emozioni all'interno del contesto organizzativo: l'approccio psicodinamico e l'approccio costruttivista.

Il primo considera l'emozione a partire dalla sua radice antica che indica come significato "smuovere", "commuovere". Ciò indica il fatto che le emozioni hanno a che fare con il movimento interiore dell'individuo che può essere portato all'azione e alla presa di decisioni oppure al contrario inibito. Questo naturalmente dipende appunto dal tipo di emozione prevalente e dalla capacità di autogestione emotiva del soggetto stesso.

Gli studi psicodinamici si sono concentrati molto ad esempio sull'ansia partendo dal presupposto che il lavoro in sé sia un promotore e attivatore di sensazioni e sentimenti ansiogeni dato il suo legame fitto e stretto con il raggiungimento di risultati.

È molto interessante altresì notare come secondo alcuni autori di questa corrente di pensiero l'organizzazione funga proprio come contenitore in grado di aiutare l'individuo a gestire proprio tale emozione.

In altre parole si afferma che molti individui individuano l'organizzazione o meglio lo stare all'interno del "gruppo-organizzativo" come elemento strategico utile per contenere ansie e preoccupazioni e poter dunque svolgere il proprio lavoro con un adeguato senso di sicurezza.

Quindi si crea un circuito vizioso dove da un lato ci si rifugia all'interno del gruppo organizzativo per fugare ansie

ma ben preso si scopre che anche al suo interno vi sono meccanismi che innescano comunque tali emozioni.

In questo contesto si inserisce la corrente costruttivista che sottolinea e studia come e quanto proprio il contesto socio-culturale sia generatore di emozioni e come esso ci insegni come esprimere, narrare e gestire le stesse.

Gli autori costruttivisti affermano che all'interno del contesto organizzativo si imparano le norme relative all'esibizione delle emozioni. Esistono e si apprendono le modalità corporee e linguistiche con cui esprimerle sulla base di ciò che viene ritenuto confacente al contesto ma soprattutto funzionale al con-vivere professionalmente.

La questione importante è però che proprio per questo, e sulla base dei ruoli e delle funzioni ricoperte, accade che il soggetto debba mascherare il proprio stato emotivo per poter essere accettato all'interno del contesto lavorativo.

Tutto questo ci porta al lavoro del sociologo Erwin Goffman confluito nel suo famoso testo "La vita quotidiana come rappresentazione" in cui attraverso la metafora teatrale compara le interazioni tra persone come una vera e propria messa in scena in cui ciascuno ricopre e interpreta per l'appunto un ruolo.

Uno dei punti importanti della questione per Goffman è legato da una delle motivazioni più forti che spingono e accompagnano le persone in queste loro performance ossia il cercare di evitare di fare una brutta figura. Questo rientra perfettamente nel campo del "*savoir faire*" emotivo che ci può portare a svolgere impeccabili interpretazioni del nostro ruolo.

Tutto questo ci porta a considerare che possedere delle alte e profonde competenze relazionali va ad incidere profondamente sulla vita e la cultura dell'organizzazione proprio perché per raggiungere proficuamente gli obiettivi/risultati è strettamente necessario creare e mettere le persone nelle migliori condizioni per farlo.

La questione del benessere diventa dunque la base da cui partire per creare un gruppo di lavoro all'interno del quale ci si senta in grado di:

-  esprimere le proprie idee, intuizioni, sensazioni e sentimenti senza sentirsi inadeguati;
-  gestire nella maniera più fluida e naturale possibile le emozioni negative riuscendo nel tempo a condividerle al fine di trasformarle in impulsi costruttivi ed evolutivi;
-  affrontare apertamente il conflitto rimanendo focalizzati sui contenuti e sulla ricerca di una mediazione che confluisca in una soluzione pragmatica che soddisfi il più possibile tutti;
-  chiedere aiuto e sostegno ai colleghi senza la sensazione di inferiorità o di rappresentare un peso;
-  costruire comunicazioni, interazioni e relazioni improntate all'ottimismo, alla serenità d'animo e alla volontà di contribuire al buon esito del lavoro;
-  ideare e immettere proposte e soluzioni creative e aperte allo sviluppo e all'evoluzione del gruppo stesso e dell'organizzazione tutta;

Per riuscire in tutto questo si rende necessario pensare e proporre percorsi che sostengano una tale idea di vita e cultura aziendale.

È da questa intenzionalità che si possono generare le “*best practises*” che rafforzano il sentire e il fare organizzativo attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze relazionali di ciascuno.

Nel momento in cui le relazioni inter-organizzative funzionano con la necessaria fluidità, trasparenza e naturalezza allora contestualmente diventerà più solido e radicato il senso di appartenenza e lo voglia di miglioramento giorno dopo giorno che poi è in ultima analisi uno dei maggiori obiettivi di ciascuna organizzazione.