

INTELLIGENZA RELAZIONALE

Riconoscere gli Stili Sociali per migliorare le relazioni

PERFORMANCE DRIVEN TRAINING

BUSINESS SIMULATIONS

SALES PROCESS ENGINEERING

PERFORMANCE
COACHING

VANTIC®

GAMIFICATION

PROJECT MANAGEMENT

Whitepaper

Intelligenza Relazionale – Riconoscere gli Stili

Disclaimer



Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/> o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Inoltre, per codice deontologico autoimposto, al fine di combattere la comune e illecita diffusione di contenuti intellettuali e industriali attraverso copie e plaghi non autorizzati di materiali formativi:

Inoltre, per codice deontologico autoimposto, al fine di combattere la comune e illecita diffusione di contenuti intellettuali e industriali attraverso copie e plaghi non autorizzati di materiali formativi:

- *Choralia Srl detiene tutti i diritti per i contenuti.*
- *Ogni diritto di riprodurre, trasferire, assegnare, o creare lavori derivati e basati su tali contenuti è consentito solo a seguito di un permesso scritto di Choralia Srl.*
- *Choralia si riserva di fare lecito riferimento agli articoli scientifici e alla bibliografia impiegati per lo sviluppo dei contenuti.*

23/06/2016

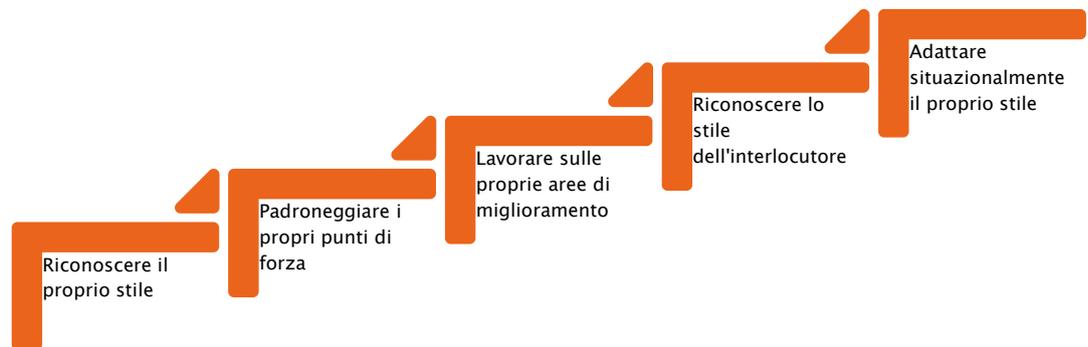


Come Agire con Intelligenza Relazionale

Nello scorso articolo ci siamo concentrati su un'introduzione storico-scientifica al concetto di Intelligenza Relazionale.

Ora si tratta di approfondire i passaggi operativi necessari a sviluppare l'Intelligenza Relazionale.

Il processo ha 5 passaggi principali.



1. **Riconoscere il proprio stile comunicativo.** Vi sono molti modelli che ci aiutano a ragionare sul nostro stile comunicativo, molti dei quali convergono su considerazioni simili. Questo passaggio è fondamentale perché, per comunicare, è necessario sapere da dove si parte.
2. **Padroneggiare i propri punti di forza.** Prima ancora di lavorare sul cambiare qualcosa nel proprio modo di porsi, è fondamentale capire quali sono le proprie aree di forza e comprendere come farci leva in modo ancor più evidente nella comunicazione interpersonale.
3. **Lavorare sulle proprie aree di miglioramento.** A nessuno piace pensare a propri aspetti “caratteriali” o comportamentali come difetti che vanno stemperati; ma è l'unica strada per aumentare l'efficacia delle proprie relazioni. Un po' di autocritica dunque rispetto a quelli che per me sono comportamenti assolutamente naturali, ma possono mettere un interlocutore a disagio. Se ho un ritmo molto lento nel parlare e nel prendere decisioni, per me

può essere una caratteristica utile, ma certi interlocutori potrebbero viverlo come un difetto (e viceversa il ritmo molto veloce)

4. **Riconoscere lo stile dell'interlocutore.** Qui inizia a diventare più complesso il lavoro. I primi 3 step sono una riflessione individuale, ma ora entriamo nella relazione vera e propria. Come si comporta il mio interlocutore? Che preferenze ed aspettative ha? Se riconosco il suo stile, ho una mappa concettuale per leggere che tipo di relazioni e di modalità comunicative preferisce. Con interlocutori ricorrenti (capo, colleghi, familiari...) partiamo avvantaggiati: abbiamo molti dati che ci aiutano a capire lo stile dell'interlocutore, possiamo farlo "a tavolino", per poi impostare una strategia di relazione. Tuttavia è proprio con gli interlocutori non abituali che si ottengono i risultati più sorprendenti, in quanto da subito riusciamo a indirizzare la relazione verso la massima produttività. Il modello, utilizzato in una catena di negozi della telefonia, in cui si hanno solo pochi secondi per mettere a proprio agio un potenziale cliente, consentiva al commesso di adattare il proprio approccio, rallentando o velocizzando il contatto e modificando la prossemica, partendo dalla sola osservazione di come il cliente si comportava entrando nel negozio.
5. **Adattare situazionalmente il proprio stile.** Questo non significa certo modificare la propria personalità in maniera drastica; piuttosto, è un invito ad abbassare l'importanza che diamo alle nostre personali preferenze comunicative. Come scherzo, durante i miei corsi dico sempre che l'antichissima norma "fai al prossimo tuo ciò che vorresti fosse fatto a te" (norma ritrovabile nel Vangelo, ma anche in gran parte delle altre principali religioni) è un po' antiquata: va benissimo come "livello 0", o meglio come indicazione etica di massima. Se miriamo però alla perfezione nella relazione, dovremmo riscrivere quel passaggio in questo modo: fai al prossimo tuo ciò che lui vorrebbe gli fosse fatto".

Nel corso dei prossimi articoli lavoreremo moltissimo sui passaggi 2, 3 e 5: su come adattare lavorare sui propri punti di forza e di miglioramento e come lavorare con gli altri.

In questo articolo, invece, ci concentriamo sul riconoscimento dello stile.

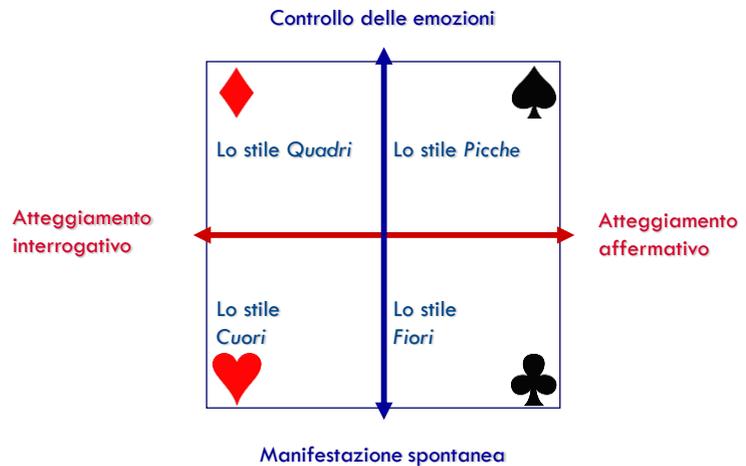
Il Modello degli Stili Sociali

Il modello che utilizziamo in Choralia per leggere il nostro stile sociale e quello altrui è chiamato Matrice degli Stili Sociali. Fu studiato dai coniugi Robert e Dorothy Bolton nel corso degli anni '80 e '90 e fu pubblicato in un

testo di

fondamentale
importanza per
chiunque voglia
eccellere nelle
relazioni

lavorative: *People
Styles at Work*
(1996, American
Management
Association).



Il modello dei Bolton, basato su anni di ricerca comportamentale, suddivide le modalità di comunicazione sulla base di due assi: assertività e controllo. Dall'incrocio di questi assi generiamo 4 stili di comunicazione, per descrivere i quali utilizziamo i semi delle carte: Quadri, Cuori, Fiori, Picche.

Comprendere l'assertività

Uno dei due assi, quello dell'assertività, descrive il modo in cui, naturalmente, ognuno di noi prova ad esercitare la propria influenza sugli altri.

Per capire cosa intendiamo, immaginiamoci una situazione di tutti i giorni. Pausa pranzo con i colleghi in ufficio: bisogna decidere dove andare a mangiare e che cosa.

Qual è la tua tendenza naturale? Prendi subito la parola, dicendo cosa preferisci mangiare e dove, oppure suggerendo un posto carino? Oppure lasci che siano gli altri a dare opzioni, per poi eventualmente intervenire più avanti?

Se ti ritrovi di più nella prima modalità, è possibile che tu abbia un

tipo di **assertività affermativa**. Questo significa che, di natura, il tuo modo di approcciare gli altri sarà più dichiarativo, cioè avrai la tendenza ad esprimere le tue opinioni e preferenze, a convincere argomentando e parlando (talvolta magari anche parlando sopra...)

Se ti ritrovi maggiormente nella seconda modalità, la tua assertività potrebbe essere **interrogativa**, il che significa avere la tendenza a restare un po' più in secondo piano durante le discussioni, preferire approcci indiretti e basati su domande ed ascolto. In altre parole, per convincere qualcuno preferisci chiedere la sua opinione ed assicurarti di aver capito come la pensa il tuo interlocutore, per poi esprimerti in maniera molto circostanziata: magari parli meno, ma pesi di più le tue argomentazioni.

Questa è una distinzione di massima che, stando alle ricerche dei Bolton, si collega con un altro fattore: il ritmo. Tipicamente gli affermativi hanno un ritmo rapido nel parlare, nel decidere, nell'agire, addirittura nel camminare! Gli interrogativi tendono, invece, ad avere un ritmo più lento e pacato, per esempio nell'approccio ad un lavoro.



Sulla base di questa breve descrizione ti sarai ritrovato di più in uno dei due approcci e magari l'altro ti sembrerà istintivamente sbagliato, o peggiore. Io stesso, pur lavorando con gli Stili Sociali da anni, ho la naturale tendenza a percepire una delle due modalità come peggiore dell'altra! Non perché lo sia davvero però; bensì perché è totalmente differente dalle mie preferenze.

In altre parole, per riprendere la "regola aurea" di cui sopra: se io sono molto affermativo, apprezzerò un modo di lavorare rapido,

dinamico, veloce. Se il mio interlocutore, molto interrogativo, mette troppo in mostra il suo lato lento, pacato e dettagliato... starà facendo la cosa giusta? Eppure sta "facendo a me ciò che verrebbe fosse fatto a lui".

Il suo essere interrogativo vale tanto quanto il mio essere affermativo, ma per essere flessibili - dunque massimizzare l'armonia relazionale fra di noi - lui dovrebbe modificare situazionalmente la sua assertività, in modo da agire con maggiore velocità. (Torneremo su consigli per modificare l'assertività in un apposito articolo). E viceversa: se sono io a voler armonizzare la relazione con il mio interlocutore interrogativo, dovrò pigiare il freno e rallentare ogni tanto.

Comprendere il controllo

Il secondo asse, quello del controllo, descrive il grado di spontaneità percepita nell'espressione delle emozioni. Importantissimo notare come si parli di **espressione** delle emozioni e di **percezione**. Il primo concetto è dovuto al fatto che un alto grado di controllo emotivo non vuol dire che le emozioni non ci siano, o non vengano provate dal soggetto! Molte persone controllate, "imperscrutabili" si descriverebbero però come profondamente emotive (per chiunque sia appassionato di letteratura: quella tedesca dell'800 era famosa per avere un grado di emotività estremo... ma certo la cultura tedesca non è descrivibile come "espressiva!"). In secondo luogo, vale la percezione altrui: gli altri leggono facilmente le mie espressioni e reazioni, oppure appaio più imperscrutabile? Anche qui vale il discorso fatto per

l'assertività: nessuno dei due atteggiamenti è migliore dell'altro.



Le persone più controllate tendono ad essere viste come più razionali e magari serie sul posto di lavoro, spesso concentrate sull'obiettivo

a scapito delle relazioni; se sono focalizzate su un compito, qualunque

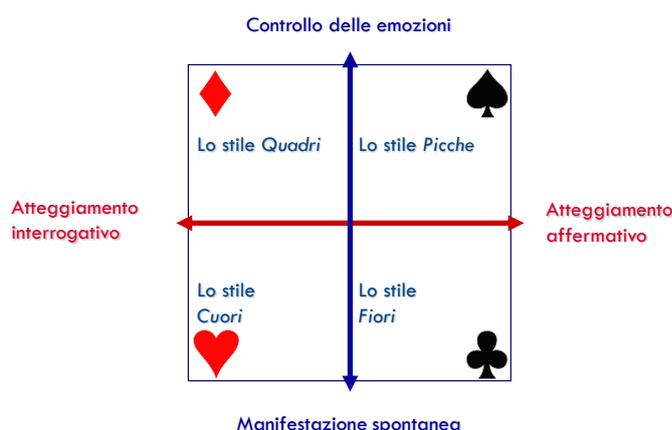
cosa che vada al di fuori (prendere un caffè, scambiare quattro chiacchiere, mangiare a volte!) può essere visto come una distrazione non necessaria in quel momento. In generale sono persone poco trasparenti a livello espressivo: non è sempre chiaro cosa stiano pensando.

Le persone espressive hanno invece un approccio opposto rispetto alle relazioni: preferiscono focalizzarsi su di esse, non amano iniziare una riunione senza aver rotto un po' il ghiaccio con quattro chiacchiere o due battute. Sempre in una riunione, se si diverge dall'obiettivo per qualche minuto per qualche battuta, non lo vivono come una distrazione, tutt'altro! E', anzi, un modo per rigenerarsi, per proseguire il flusso di lavoro. Le emozioni che provano sono più evidenti, chi gli sta attorno capisce senza problemi quale sia l'umore - positivo o negativo che sia.

L'incrocio degli assi: i quattro Stili

Dall'incrocio di queste due dimensioni emergono 4 stili di comportamento, che combinano i 4 atteggiamenti visti: affermatività ed interrogatività con controllo ed espressività.

Tratteremo ora i 4 stili in modo abbastanza netto, estremizzando alcune delle loro caratteristiche per una comprensione più rapida. Un'analisi più approfondita può essere fatta leggendo il libro di Bolton e Bolton, o partecipando ad uno dei nostri seminari di Intelligenza Relazionale, nei quali trattiamo il tema in modo molto più



approfondito. Per una descrizione più approfondita e "personalizzata", puoi anche fare il nostro test per scoprire il tuo Stile Sociale ed avere un feedback preciso sulla tua modalità comunicativa.

In Choralia utilizziamo i semi delle carte per descrivere i 4 stili: Picche per lo stile affermativo e controllato; Fiori per quello affermativo ed espressivo; Cuori per quello espressivo ed interrogativo; Quadri per

quello controllato ed interrogativo.

Lo stile Quadri – Analisi e Metodo

Il primo stile che prendiamo sotto osservazione è lo stile Quadri.

Immagina lo stereotipo che hai in testa di ingegnere, oppure di scienziato o ancora di impiegato contabile. Al di là dell'immagine fisica che ti possa essere venuta in mente, che caratteristiche comportamentali gli hai attribuito?

Di solito ci immaginiamo una persona vestita bene ma in modo non appariscente, precisa, pacata, tranquilla, sicura delle proprie idee, estremamente metodica, abituata ad analizzare bene la situazione prima di parlare o di decidere. Potremmo avere l'immagine di una persona un po' pignola o testarda sulle sue opinioni, in generale

comunque di una persona non troppo chiacchierona, riservata ed affidabile.



In parte abbiamo descritto le caratteristiche dello stile Quadri. Analitico e metodico, è descrivibile come un “uomo di processo”. Ama lavorare in tranquillità e serenità, facendo le cose secondo il proprio metodo, che è per lui la miglior garanzia

possibile di qualità del risultato.

Meglio far le cose bene che farle di fretta, perché per il Quadri il dettaglio è fondamentale, è espressione dell'attenzione e della professionalità della persona. Tendenzialmente è una persona che pianifica molto bene il proprio lavoro, lo svolge diligentemente in modo da non trovarsi mai in una condizione che detesta: lavorare di fretta e sotto pressione. Decide con calma, dopo aver raccolto molti dati a supporto.

È uno stile controllato, per cui è spesso un po' imperscrutabile, non si esprime molto volentieri, né lo fa con l'espressività facciale; inoltre vede l'eccesso di chiacchiere come una distrazione dal lavoro, per cui tende a non apprezzarle troppo. Essendo uno stile interrogativo, poi, è più a suo agio in una posizione di ascolto, difficilmente interrompe

l'interlocutore, ha un ritmo lento e prende molto tempo per giungere ad una decisione – di solito, solo dopo averla analizzata (a volte fin troppo).

Le aree di miglioramento del Quadri sono spesso il rovescio della medaglia dei suoi punti di forza: è soggetto a “paralisi da analisi”, perché la sua tendenza a voler approfondire i dettagli di ogni decisione lo porta a volte a bloccare il processo decisionale, anche a lungo. Non è molto comunicativo, può spesso lasciare il passo in una conversazione agli stili più affermativi; inoltre, la sua tendenza a seguire un metodo di lavoro ben definito è sì un punto di forza, ma causa anche una difficoltà nell'accelerare i ritmi laddove necessario. Inoltre, la tendenza del Quadri a non amare il lavoro sotto pressione può creargli qualche attrito con stili che, invece, “ci sguazzano”, come Picche e Fiori.

Lo stile Picche - Potere e Controllo

Quando pensi allo stereotipo del manager, cosa ti viene in mente?

Una persona molto diretta, senza tanti fronzoli, un gran lavoratore che magari mette la carriera – o i suoi obiettivi in generale – sopra tutto, magari non troppo interessato a curare le relazioni, ma più ad assicurarsi che gli obiettivi siano raggiunti? Una persona abituata a tenere tutto sotto controllo, rapidissima nelle decisioni, magari con un po' di difficoltà a delegare serenamente e che tende a diventare insistente ed un po' “pressante”, con degli standard molto esigenti nel lavoro?

Estremizzato, questo è il profilo delle persone con uno stile “picche”. Il controllo emotivo rende questo stile molto razionale nell'approccio al lavoro ed alle decisioni, formale e con la tendenza a dare la priorità al lavoro rispetto alle relazioni; l'affermatività invece ne fa persone veloci nel parlare, lavorare e decidere, più brave a parlare ed



argomentare che a chiedere ed ascoltare.

Non è che tutti i capi siano Picche! Però la loro rapidità decisionale ed il loro amore viscerale per le sfide ne fanno dei candidati ideali ad una carriera manageriale e più in generale per qualunque mestiere che richieda forte capacità decisionale ed organizzazione mentale. Molti diventano imprenditori, perché in pochi sono in grado di tenere ritmi di lavoro così elevati!

Questo stile, dotato di un'energia realizzativa spesso elevatissima, è però caratterizzato da alcune aree di miglioramento, come per esempio il fatto di avere uno standard lavorativo spesso molto esigente – i Picche non sempre si rendono conto di avere un ritmo molto diverso dalle persone con cui lavorano! Essere Picche significa correre sempre dietro all'obiettivo, il che a volte significa anche non tenere in conto dell'impatto che ciò possa avere su qualcuno – collaboratori, amici, familiari. E poi diciamocelo: da Picche è difficile farsi amare in ufficio, perché si sembra sempre molto seri e concentrati, a volte spigolosi eppure... il lavoro è lavoro!

Lo stile Fiori – istinto e creatività

Immagina un artista, un attore, un creativo pubblicitario. Come te li figuri?



Probabilmente chiacchieroni, sorridenti, vulcani di idee, un po' disorganizzati, amanti del divertimento e delle relazioni informali fra colleghi, sempre pronti a cercare la novità, abituati a parlare con gli altri e ad essere al centro dell'attenzione. Magari questo significa anche essere un po' umorali, certi giorni "al top", altri invece evidentemente storti; e questo impatta tutto, dalle relazioni alla produttività in ufficio.

Questo breve quadretto descrive alcune caratteristiche tipiche dello stile Fiori, che con il Picche condivide l'affermatività, quindi la tendenza a processi mentali molto veloci, decisioni rapide che però prendono un canale più emotivo che razionale – d'altra parte, il Fiori è espressivo,

dunque tende a preferire il canale “di pancia” rispetto a quello “di testa”.

Il Fiori eccelle in tutte le situazioni che richiedono un approccio flessibile al problema, perché difficilmente lo affronteranno due volte nella stessa maniera; ma anche in molte situazioni sociali, perché sono naturalmente carismatici, sanno sempre cosa dire, amano scherzare e sono bravi a farlo – questo sia dentro che fuori dall’ufficio! Con i loro “cugini” affermativi (i Picche) condividono un modo di lavorare rapido e l’amore per “arrivare al dunque”, senza perdersi in inutili dettagli o lungaggini; però a differenza della loro controparte controllata, non sono così focalizzati ed organizzati, amano iniziare cento cose diverse perché un solo progetto è noioso, preferiscono “saltabeccare” da un’attività all’altra... a costo di un grande dispendio di tempo ed energie; ma con il beneficio di “ricaricarsi” nel passaggio dall’una all’altra.



Tipicamente, i Fiori amano lavori non ripetitivi, stimolanti, che li mettano a contatto con altre persone o con idee sempre nuove – molti diventano commerciali perché parlare con gli altri è pienamente nella loro zona di comfort. Detestano invece burocrazie e procedure: il lavoro dovrebbe essere più “semplice” possibile, per permettergli di esprimere i propri talenti sulla “parte nobile” del mestiere.

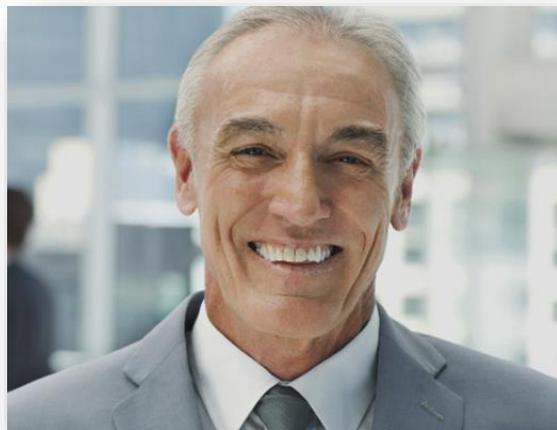
Anche i Fiori hanno le loro zone di miglioramento: la loro disorganizzazione naturale non è sempre positiva, hanno bisogno di sforzarsi molto per mantenere un processo di lavoro organizzato e costante; sono molto indipendenti nel lavoro, ma se non guidati possono diventare estremamente improduttivi. Inoltre, la loro grande espressività li rende sì carismatici, ma li espone anche a momenti di grande demotivazione, spesso molto percepibile in ufficio.

Lo stile Cuori – mediazione e relazione

Restando sul lato Espressivo della matrice degli Stili troviamo lo stile Cuori. Tra i 4 è quello che più difficilmente possiamo descrivere con uno stereotipo, perché non associamo direttamente a nessuna professione.

Lo stile Cuori è una persona estremamente relazionale. Con il Fiori condivide l'espressività, la tendenza ad amare le relazioni, anche se nel suo caso eccelle più nei rapporti individuali che di gruppo, in quanto la sua predisposizione all'ascolto gli rende più difficile il rapportarsi con i grossi gruppi di persone.

Appare facilmente come cordiale ed amichevole, sempre pronto a due chiacchiere con i colleghi, ma soprattutto viene ricordato come una persona che sa ascoltare – una competenza piuttosto rara e, di conseguenza, estremamente di valore.



Essendo interrogativo, come il Quadri ha processi decisionali lenti ed approfonditi, dove però gli elementi di cui va a caccia sono relazionali più che razionali – consigli, opinioni, conferme da persone di cui si fida. Ha ritmi pacati ed un modo lento di parlare, ma rispetto al Quadri ha una tonalità di voce più calda, meno monotona. Si trova spesso in una posizione di mediazione, perché detesta situazioni di conflitto: ama lavorare in condizioni di armonia fra le persone.

Apparentemente sembra avere dunque dei pregi eccezionali e sicuramente su un piano delle “people skills” è molto versato. Chiaramente questa piacevolezza umana si porta appresso delle aree di miglioramento, come nel caso di ogni stile.

Il Cuori detesta i conflitti, al punto da non riuscire spesso ad esprimere la propria opinione in una discussione; ha ritmi di lavoro più lenti e spesso dà molto spazio alle relazioni – non è raro che due Cuori

perdano di vista l'ora e prima di iniziare a parlare di lavoro passino lungo tempo con un caffè a parlar d'altro! Il Cuori ha poi spesso la tendenza a mischiare lavoro e relazioni, cercando dunque di arrivare ai propri obiettivi lavorativi tramite la relazione (per esempio i commerciali Cuori usano la propria capacità di rapporto personale proprio per arrivare alla vendita); questo però fa sì che ci siano ricadute anche al contrario, per cui tende a mettere su un piano personale conflitti o insoddisfazioni lavorative. Non è infrequente sentire un cuori dire che si è offeso personalmente, o che “da te non me lo sarei aspettato, pensavo che avessimo un rapporto diverso”, anche laddove il problema è circoscritto alla sfera lavorativa.

Una battuta per chiudere

A conclusione di questo articolo, per sintetizzare con una storiella umoristica. I 4 stili sociali partecipano al torneo di calcetto aziendale.

Il Picche ha un solo obiettivo: vincere.

Al Fiori vincere interessa, ma con un suo gol in rovesciata per sentire gli spettatori che lo acclamano.

Per il Quadri la cosa più importante è che ognuno dia il massimo perché solo attraverso il rispetto dei ruoli, degli schemi e della strategia di gioco che si è decisa sarà possibile vincere

Per il cuori la partita è una scusa. A lui interessa condividere lo spogliatoio e la pizzata finale. E se si invitano anche gli avversari meglio ancora!

Per approfondire il tema dell'Intelligenza Relazionale, segui l'area del blog dedicata, oppure fai il test sul tuo Stile Sociale!