

Intelligenza empatico sociale*

*(IES è un marchio di proprietà di CIA GROUP)

L'Intelligenza Empatico Sociale (IES) è basata sul *meccanismo specchio*, che rappresenta, nel campo delle neuroscienze, la scoperta maggiormente dirompente degli ultimi 15 anni. Tale scoperta è stata realizzata negli anni '90 dall'equipe di fisiologi guidati da Giacomo Rizzolatti all'Università di Parma, ed è stata quindi così stigmatizzata dal celebre neuroscienziato indiano Vilayanur S. Ramachandran: "i neuroni specchio sono per la psicologia quello che il DNA è stato per la biologia".

Il paradigma che ne discende – del tutto nuovo e da me sviluppato in collaborazione con Maria Grazia Turri e Silvia Cornaglia - rimette in discussione una gran quantità di "punti fermi" assodati da tempo nel mondo organizzativo, tanto a livello formativo che consulenziale.

In primo luogo l'apprendimento si definisce come un processo governato dal sistema motorio e per effetto dell'attivazione del processo imitativo. Vi sono anche delle conferme (per esempio sul ruolo chiave delle emozioni) e delle ristrutturazioni (per esempio sul ruolo, importante, delle cognizioni). Inoltre il livello chiave su cui operare sono le motivazioni e i valori (incarnati, vissuti, non solo dichiarati) e lo strumento principe sembra essere la metafora (che è un "mattoncino" fondamentale del rapporto tra intelligenza *embodied* e cognitiva). Infine il fatto che il paradigma IES dimostri che noi non siamo in primo luogo un "io" ma, a livello propriamente biologico, un "noi", fa piazza pulita di secoli di individualismo più o meno liberista. Tutto questo apre la strada alla concezione di un nuovo riferimento per i modelli organizzativi: l'organizzazione orientata all'empatia.

Si tratta di considerare il cambiamento, condizione essenziale di tutte le organizzazioni, secondo una prospettiva evuzionista e di vedere l'organizzazione, allo stesso tempo, come un organismo che evolve in un ambiente e come un ambiente in cui evolvono relazioni. I risultati perseguiti sono di due ordini diversi:

1) evoluzione nella continuità, caratterizzata da un rafforzamento dei meccanismi cooperativi (ben essere) e dalla applicazione di soluzioni empatiche ai micro problemi dell'organizzazione.

2) evoluzione nella discontinuità, in cui il meccanismo empatico conferisce efficacia ed efficienza ai processi di cambiamento stimolando la convergenza verso motivazioni condivise.

Il modello di sviluppo dell'Intelligenza Empatico Sociale ha dunque numerosi ambiti di applicazione, essendo il presupposto biologico di tutti i processi di apprendimento e di evoluzione di un sistema di relazioni. Ne citiamo alcuni, senza pretesa di esaustività e al di là dell'intuitiva applicazione in tutti i processi formativi, concentrando l'attenzione sulla dimensione del miglioramento dei processi e del *changing*:

- processo di **reclutamento e selezione del personale**: l'Intelligenza Empatico Sociale può essere utilizzata per intercettare i collaboratori del futuro, comprendendone bisogni e aspettative e utilizzando mezzi di comunicazione adeguati alle loro caratteristiche.
- processo di **sviluppo delle competenze e performance appraisal**: dove IES si configura come la "competenza delle competenze" e il migliore "acceleratore di competenze" possibile, siano esse tanto manageriali che tecniche; in particolare, l'Intelligenza Empatico Sociale è fortemente determinante della leadership.
- sistemi di **controllo interno**: si devono basare sulla condivisione di valori comuni, per cui l'Intelligenza Empatico Sociale diventa strumento efficace ai fini dei sistemi di governance delle organizzazioni.

- definizione della **strategia di business**: la convergenza verso la vision richiede un movimento convergente delle motivazioni dei soggetti che la definiscono.
- sistemi di **controllo strategico e di gestione**: laddove l'organizzazione è efficacemente gestita per processi, esistono degli snodi critici nella catena delle forniture interne che riflettono la catena del valore in corrispondenza dei quali si attivano necessariamente processi di negoziazione la cui efficacia richiede la condivisione di obiettivi (quindi, ancora, convergenza delle motivazioni).
- **processi commerciali e di acquisto**: in generale, tutti i processi di negoziazione richiedono la comprensione delle motivazioni e del sistema valoriale altrui per essere condotte in modo efficace.
- **ciclo attivo e ciclo passivo**: per quanto detto ai punti precedenti IES gioca nelle attività di recupero crediti, nella definizione dei tempi di incasso e di pagamento, nella tempestività della fatturazione (snodo critico tra vendite o produzione e amministrazione), nella tempestività dei pagamenti che contribuisce a trattenere i fornitori migliori (mantenimento delle promesse, snodo critico tra acquisti, funzioni aziendali destinatarie dei beni e servizi, amministrazione).
- **marketing**: nulla come l'attrazione di potenziali clienti presuppone il comprenderne bisogni, aspettative e motivazioni.
- **sviluppo prodotto** la comprensione dei bisogni e delle aspettative degli acquirenti permette di applicare nel modo più efficace la value engineering.
- **processi di comunicazione**: facciamo qui riferimento ai processi "intenzionali", cioè progettati come tali, di comunicazione esterna e interna; la comunicazione infatti, è in tutti i processi organizzativi, e il *meccanismo specchio* è di per sé un meccanismo di comunicazione.