

# INTELLIGENZA EMOTIVA E STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

*Ernesto Visentin*

Nel 1995 Daniel Goleman ha divulgato il concetto di “*intelligenza emotiva*”. Questo termine esprime, per certi versi, un concetto dal valore quasi rivoluzionario, perché ha costretto a riconsiderare la tradizionale concezione economica che dava valore quasi esclusivamente alle sole capacità umane legate al comunemente detto Q.I., quoziente intellettivo, e il peso che esso ha negli individui e nelle organizzazioni a predisporli al successo. Egli ha ribaltato tale concezione, affermando che spesso il successo è soprattutto legato ad altre variabili, quelle emotive. Tali affermazioni sono avvalorate anche dagli studi di Salovey e Mayer (1989/90), i quali, per primi, hanno introdotto l’intelligenza emotiva a partire dai precedenti concetti di intelligenza sociale e intelligenza personale.

Anche il premio nobel per l'economia nel 2002 a Daniel Kahneman, psicologo cognitivista, “*per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza*”<sup>1</sup>, ha contribuito ad arricchire l'impostazione economica tradizionalmente basata sulla ricerca della condizione di ottimo, dando maggior peso alle determinanti non razionali nella formazione delle scelte economiche.

Questa reciproca contaminazione tra la psicologia e l'economia, rende possibile una sintesi creativa rispetto alle due discipline, che può essere profondamente innovativa rispetto alle metodologie oggi utilizzate per “fare impresa”. Gli imprenditori, i manager, i consulenti, gli studiosi di economia, così potrebbero adoperare nuove modalità di utilizzo di strumenti già conosciuti, oppure creare ed adoperare strumenti completamente nuovi, in modo da gestire la parte emotiva e integrarla con quella razionale. Da qui, può darsi l'opportunità di creare un considerevole vantaggio competitivo sia per l'individuo sia per l'impresa, perché la parte emotiva, pur essendo presente in ogni individuo e in ogni organizzazione, è stata grandemente trascurata nello studio delle relazioni di causa-effetto tra le scelte, le azioni e i risultati conseguenti.

Lo scopo di questo articolo è considerare gli strumenti di Pianificazione e controllo, già utilizzati con profitto nell’ambito della gestione aziendale, in modo da integrare la loro consueta

valenza “razionale” con una valenza “emotiva”, applicando così davvero concretamente il concetto di intelligenza emotiva all’interno dell’impresa.

Un progetto svolto in due fasi, applicando l’approccio e alcuni degli strumenti descritti in questo articolo, ci incoraggia a proseguire lungo questa strada. Tra il 2005 e 2006 un gruppo di PMI integrate nella stessa filiera, i cui soci proprietari facevano parte della stessa famiglia, ha utilizzato con successo degli strumenti che integravano la parte razionale e quella emotiva. Così, i soci hanno potuto lavorare sui loro conflitti interpersonali e definire la squadra alla guida delle aziende con spirito di collaborazione. Ciò ha consentito di dare una struttura condivisa e funzionale alle imprese e, soprattutto, di formulare una strategia formalizzata e condivisa attraverso la Balanced Scorecard. Questo è stato possibile grazie alla possibilità di parlare e sentirsi ascoltati, che ha permesso una maggiore comunicazione all’interno del gruppo familiare. Questo vuol dire entrare in comprensione profonda delle reciproche esigenze e delle modalità di interazione reciproche, prerequisito essenziale alla fiducia reciproca. Così è stato possibile creare le sinergie necessarie allo sviluppo del gruppo investendo sulle relazioni di interdipendenza e orientando gli sforzi allo sviluppo comune, sia come persone sia come impresa.

Allo stesso modo, anche nelle imprese di grandi dimensioni, l’Alta Direzione, attraverso la comprensione e l’utilizzo consapevole delle emozioni, potrebbe rendere più proattiva e flessibile l’impresa, agendo sia sui meccanismi decisionali, di responsabilità e collaborazione, sia sulle capacità delle persone, attraverso il meccanismo dell’emulazione positiva. Questo significa predisporre l’organizzazione non solo verso azioni dirette al raggiungimento degli obiettivi strategici notevolmente più efficaci, ma anche formulare obiettivi e strategie significativamente più ambiziosi, sfidanti e, allo stesso tempo, raggiungibili!

In altre parole, le integrazioni d’intelligenza emotiva apportate agli strumenti di Pianificazione e controllo in questo articolo, potrebbero arricchire la cultura aziendale e i meccanismi di apprendimento e miglioramento continuo, in modo da ottenere competenze distintive e processi interni notevolmente più efficaci, a partire dal processo di formulazione della strategia e della sua condivisione, dalla misurazione delle performance, dall’incentivazione delle persone e così via. Infatti, gli strumenti di P&C, proprio perché nati da un’impostazione logico-razionale, possono essere più facilmente utilizzabili in un ambito aziendale, da sempre abituato a modalità di questo tipo. Risulta così più semplice ampliare una logica razionale con l’intelligenza emotiva ed elevare il livello di consapevolezza e le leve di gestione a disposizione. L’effetto leva può produrre risultati davvero strabilianti: livelli notevolmente più elevati di fiducia in sé e reciproca, collaborazione, benessere, innovazione, flessibilità e così via.

Prima di considerare gli strumenti di Pianificazione e controllo di gestione, è importante richiamare il concetto di intelligenza emotiva e come esso possa essere utile alla realtà aziendale.

## 1. Intelligenza emotiva

L'intelligenza emotiva è una miscela equilibrata di motivazione, empatia, logica e autocontrollo, il tutto guidato dalla consapevolezza di sé.

Essere intelligenti emotivamente consente di imparare dai propri sentimenti, dalle proprie emozioni e da quelle degli altri. In questo modo si può sviluppare una grande capacità di adattamento e di coerenza interiore, perché si possono convogliare opportunamente le emozioni e utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati rilevanti in ogni condizione.

Il termine intelligenza emotiva usato da Goleman si riferisce alla “capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali”. Sono abilità complementari ma differenti dall'intelligenza comunemente detta o razionalità, ossia da quelle capacità meramente cognitive rilevate dal Q.I., che rappresenta l'indice generale delle facoltà cognitive.

Tra queste abilità complementari rientrano ad esempio la capacità di motivare sé stessi e di continuare a perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, la capacità di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, la capacità di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, la capacità di essere empatici e di sperare. Goleman individua due tipologie di competenze riferibili all'intelligenza emotiva:

- **competenza personale**, che determina il modo in cui controlliamo noi stessi e include la *consapevolezza di sé*, la *padronanza di sé* e la *motivazione*,
- **competenza sociale**, che determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri e include *empatia* e *abilità sociali*.

(per una descrizione più completa si rimanda alla tabella allegata).

È dimostrato da Goleman e da altri studiosi come Salovey e Mayer, che queste competenze sono altrettanto importanti, se non più importanti, rispetto alle competenze analitico-razionali, sia nel lavoro sia nella vita privata. Per capire meglio perché l'intelligenza emotiva sia stata trascurata lungamente e come mai le due tipologie di intelligenza siano considerate alternative e non integrate, è opportuno partire da una descrizione molto sintetica del funzionamento del cervello, di come ciò influenzi il modo di pensare delle persone, il comportamento e i risultati conseguenti.

LeDoux definisce il cervello emotivo come il sistema dell'elaborazione emozionale che opera indipendentemente ed al di fuori dell'esperienza cosciente. La struttura chiave di questo sistema, almeno per rabbia e paura, è l'amigdala che può essere raggiunta dagli stimoli tramite due circuiti:

1. talamo-amigdala, è una via diretta che consente una rapida risposta in caso di attacco-fuga;
2. talamo-neocorteccia-amigdala, che consente una valutazione ed una risposta emotiva più ponderata.

LeDoux ipotizza che i sentimenti vengano vissuti quando le rappresentazioni degli stimoli effettuate dall'amigdala e dalla neocorteccia, insieme alle rappresentazioni degli stimoli scatenanti, sono immesse nella memoria di lavoro e si integrano con le esperienze passate e le rappresentazioni del sé. Vi sono evidenze che la memoria di lavoro coinvolge l'attività della corteccia prefrontale laterale, la corteccia cingolata anteriore e la corteccia orbito-frontale. Goleman chiama "*dirottamento emotivo*" il comportamento che consente al sistema emozionale di agire indipendentemente dalla neocorteccia, tramite la via diretta talamo-amigdala.

Questo spiegherebbe come mai esistono decisioni e azioni "dissociate" dalle volontà coscienti. Talvolta tale meccanismo è opportuno. Si pensi, ad esempio, a una situazione d'emergenza alla guida di un'automobile. Se la vettura che precede frena bruscamente, un passaggio troppo lungo degli stimoli neurologici dallo stimolo all'azione può risultare fatale. Altre volte, invece, la risposta "corta" provoca inconvenienti decisamente importanti. Si pensi, questa volta, a una situazione di esposizione verso il pubblico come può essere una presentazione verso i colleghi o i clienti e alla paura di parlare in pubblico. Evidentemente, esiste un meccanismo che boicotta in qualche misura la capacità dell'individuo di agire secondo la propria volontà cosciente. Capire come utilizzare questo meccanismo in maniera "opportuna" può fare la differenza tra rimanere bloccati in situazioni che non si riesce a gestire ed evolvere verso una nuova immagine di sé coerente con i propri desideri.

Sarebbe utile comprendere, ai fini di un'evoluzione personale e professionale, che potenziale nascosto si ha dalle sinergie inapplicate o molto parziali tra intelligenza razionale ed emotiva. Ci può essere utile un'analogia che coinvolge psicologia e anatomia. Già come scriveva LeDoux, si attribuisce primariamente al lobo destro del cervello la formazione del pensiero sentimentale ed emotivo e al lobo sinistro la formazione del pensiero analitico e razionale. Ora, è del tutto evidente che non è possibile disgiungere le funzioni di un lobo da quelle dell'altro senza compromettere il funzionamento dell'organo nel complesso. Eppure, nel comune modo di utilizzare le due forme di pensiero, non consideriamo l'intelligenza emotiva come un necessario e opportuno complemento rispetto all'intelligenza razionale. Anzi, talvolta si considerano in

senso antagonistico, quasi interferissero l'una con l'altra. Infatti, è normale disgiungere le scelte di tipo professionale da quelle personali, come se la professione fosse disgiunta dalla persona e non si influenzassero reciprocamente. Ed è comune assegnare una sfera di influenza di tipo emotivo sentimentale collegato alla sfera personale e di tipo razionale alla sfera professionale. Ne risulta, spesso, un modo di agire disgiunto, diviso, che genera un enorme sotto utilizzo delle capacità personali. Infatti, in questo modo non si utilizzano appieno le potenzialità di un'intelligenza che non è solo emotiva o razionale, ma che può essere completa e sinergica. Occorre fare una considerazione aggiuntiva. Se così è, se cioè, le scelte prese in condizioni di integrazione tra le due sfere, emotiva e razionale, sono migliori rispetto alle scelte prese solo attraverso una delle due, perché sembra così difficile integrare le due parti? In altre parole, perché ci sono resistenze così forti a tale integrazione?

Freud, padre della psicanalisi, e gli studi successivi, suggeriscono che tale atteggiamento non sia "nocivo" in *modo casuale*, ma in *modo causale*, sia cioè non attribuita al caso ma a causa di. In altre parole, l'atteggiamento subottimale è funzionale a una condizione di necessità dell'individuo. Risolvere la causa sottostante di tale condizione permette di lasciar cadere le resistenze (il cosiddetto scioglimento di un blocco emotivo) e, di conseguenza, l'evoluzione verso altri stati migliori dell'essere. Tale condizione migliorativa è possibile certamente a livello individuale, ma è dimostrato che anche il gruppo e le sue dinamiche possono avere un ruolo determinante nel processo evolutivo individuale e di gruppo. Da qui, si evince che l'impresa, come entità e come gruppo/organizzazione, può essere un ambito molto valido per l'evoluzione sia dell'individuo sia del gruppo stesso. È compito nostro far convergere le esigenze evolutive degli individui e dei gruppi rispetto alle esigenze evolutive dell'impresa, attraverso opportuni strumenti di management.

A questo proposito, rispetto alla Gestione aziendale e alla Pianificazione e controllo di gestione, prenderemo in considerazione gli strumenti più avanzati a disposizione e opereremo le opportune modifiche per integrare l'intelligenza analitico-razionale con quella emotiva e consentire un salto di qualità all'impresa su tre ambiti fondamentali:

- migliorare i meccanismi decisionali,
- valutare in maniera più efficace i risultati ottenuti,
- facilitare la realizzazione della strategia.

Le modifiche agli strumenti riguarderanno, essenzialmente, l'approfondimento delle relazioni causa-effetto tra combinazioni economiche e risultati, risalendo nella catena di relazioni sino alle cause più profonde e, inevitabilmente, estendendo le considerazioni da un ambito soprattutto razionale a un ambito che accoglie la parte emotiva. Ciò sarà fatto non per esercizio di stile, ma nell'ottica di ripensare tali strumenti come funzionali all'evoluzione

dell'organizzazione perché valido aiuto a rendere l'impresa più consapevole delle proprie competenze e maggiormente orientata rispetto alla propria missione. In altre parole, è come se noi risalissimo, a livello di relazioni di causa-effetto tra strategia e risultati, al massimo livello di profondità consentito: l'esplorazione delle dinamiche psicologico-emotive all'interno dell'organizzazione, sia a livello decisionale sia a livello di attuazione. Questa ricerca può dare, se ben utilizzata, la possibilità di evolvere ben più profondamente ed efficacemente rispetto alle tradizionali metodologie oggi applicate nella pratica.

## **2. L'intelligenza emotiva a servizio dell'impresa e gli strumenti di Pianificazione e Controllo**

Abbiamo appena ricordato che l'intelligenza emotiva è utile soprattutto nella misura in cui si integra all'intelligenza razionale. Nelle imprese, questa integrazione può realizzarsi almeno su tre livelli:

1. a livello di singolo individuo all'interno dell'impresa, per avere maggiore consapevolezza delle proprie competenze, considerando, oltre alle consuete competenze professionali legate al ruolo aziendale, le variabili descritte da Goleman: sviluppo integrato dei talenti e delle potenzialità delle risorse umane, a partire dall'Alta direzione;
2. a livello di organizzazione, per aumentare la consapevolezza e la capacità di instaurare relazioni interpersonali nell'organizzazione stessa, soprattutto attraverso la cultura del lavoro di gruppo e della leadership: capacità di raggiungere obiettivi sfidanti coniugati alla soddisfazione delle persone;
3. a livello di entità-azienda, per creare una cultura aziendale che facilita l'integrazione delle decisioni strategiche con le azioni concrete di ogni unità organizzativa: allineamento delle componenti aziendali “*Cultura <-> Strategia <-> Organizzazione <-> Azione <-> Risultati*”, dove ogni fase a valle è non solo conseguente ma anche feedback di verifica e rinforzo o correzione della fase a monte.

In questi tre livelli gli strumenti di Pianificazione e Controllo di gestione (P&C) possono dare un loro contributo sia in termini culturali, sia in termini di ricchezza informativa. Dal punto di vista culturale, la P&C può offrire una maggiore o minore apertura al cambiamento, flessibilità contro rigidità. Dal punto di vista informativo, invece, può aprire a nuove prospettive, nuove visuali, non solo strettamente di risultato, ma che predispongono una riflessione di tipo strategico-culturale, attraverso una lettura anche emotiva della performance.

In questo senso, un sistema di misurazione della performance che non è strettamente “giudicante” ma di “verifica” della performance stessa, favorisce una cultura improntata alla ricerca di soluzioni organizzative che migliorano i risultati invece della ricerca di “colpevoli” di

risultati insoddisfacenti. Questa cultura orientata all'evoluzione è allo stesso tempo efficace attraverso almeno tre modalità, reciprocamente sinergiche:

1. contribuire a creare un clima che stimola il confronto in senso evolutivo e favorisce la fiducia in sé stessi, flessibilità e innovazione: favorire la flessibilità, presuppone, alla base, la possibilità di esporsi, innovare e, in definitiva, anche sbagliare, innestando un processo di sviluppo continuo delle competenze interne dell'impresa. Questo aspetto ha un beneficio ulteriore nella capacità di porsi obiettivi più sfidanti;
2. dare un feedback sui risultati che tengono conto degli aspetti emotivi dei gruppi di lavoro e del singolo, grazie al quale si può risolvere in profondità le cause di un eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi<sup>2</sup>;
3. favorire la cultura alle relazioni soprattutto verso il cliente, che siano improntate allo sviluppo reciproco, alla ricerca creativa di soluzioni migliorative per entrambi e al consolidamento del rapporto nel tempo: passare dalla cultura di negoziazione competitiva, in senso stretto, alla cultura di sviluppo collaborativo. Tale dinamica può essere riferita sia all'esterno dell'impresa, sia anche all'interno, favorendo una cultura positiva al cliente interno.

Sembra evidente che il miglioramento sui sistemi di P&C apportati da un'estensione alla sfera emotiva dona all'azienda maggiore sicurezza di sé e coraggio ad affrontare il nuovo, ad essere proattiva e flessibile. E queste sono condizioni fortemente necessarie in questo momento di grandi cambiamenti globali e di forte competizione, almeno a livello potenziale. Questo cambiamento in primis culturale, sarebbe inutile senza un adeguato cambiamento di tipo organizzativo. Il focus potrebbe spostarsi da una prospettiva "*ruoli e responsabilità*" a una prospettiva "*risultati e lavoro di squadra*". Ruoli e responsabilità sono certamente elementi necessari sia in seno all'azienda sia in seno all'unità organizzativa, tuttavia sono insufficienti a garantire all'impresa il livello di innovazione necessaria. Se il mondo diventa più complesso occorre sviluppare le risorse interne per rispondere alla nuova complessità. I singoli non sono più sufficienti per queste nuove sfide: occorre creare gruppi di lavoro e gestirli. Questo implica comprendere non solo se si raggiungono determinati obiettivi, ma anche e soprattutto come si ottengono. Questo perché è utile conoscere le leve da modificare nel caso i risultati non siano soddisfacenti o, al contrario, sapere cosa si è fatto bene per poterlo ripetere. Quando la complessità è elevata può risultare difficile comprendere appieno tali dinamiche. Nelle dinamiche di gruppo è necessario tener conto dell'armonia complessiva del gruppo e del mix di competenze. Per gestire bene un gruppo occorre tener presente l'intelligenza emotiva: come far

lavorare bene le persone insieme. Nel concreto, si può iniziare semplicemente rispondendo a due categorie di domande:

1. quali sono i costi economici, strategici, organizzativi e di energie emotive spesi in un determinato progetto?
2. quali sono i ricavi economici, strategici, organizzativi e di energie emotive ottenuti nel progetto?

Dal bilancio risultante, che tiene conto anche degli aspetti emotivi, si può ricavare una serie di deduzioni fondamentali a “ricalibrare” l'azione verso obiettivi più centrati o più sfidanti, perché si considerano in senso più ampio le risorse a disposizione e ciò che è davvero prioritario. È bene ricordarlo: le risorse non sono solo fisiche, ma soprattutto intangibili. Tra le risorse intangibili esistono anche quelle emotive, fondamentali per raggiungere i risultati. Non solo, anche in condizioni di svantaggio, rispetto ai concorrenti ad esempio, una maggiore consapevolezza emotiva e una reale integrazione emotivo-razionale consentono di focalizzare l'azione e utilizzare meglio le energie e le risorse disponibili, aumentando così in maniera decisiva le probabilità di successo. Per comprendere il meccanismo è sufficiente ricorrere all'analogia del laser. La stessa quantità di energia può illuminare oppure, se altamente concentrata, focalizzata, può tagliare l'acciaio.

Gli strumenti di Pianificazione e controllo si collocano, in questo ambito, come utili rinforzi a una cultura d'impresa, a una struttura organizzativa e a dei meccanismi operativi già impostati sulla condivisione degli obiettivi e la responsabilità sui risultati. Per contro, se si impiantassero degli strumenti di P&C avulsi dal resto dell'organizzazione, esiste fortemente il rischio che siano vissuti male dall'organizzazione, in quanto elementi incoerenti con il resto e, in definitiva, più problematici che utili.

Così, la P&C ha prodotto strumenti che occupano un ampio raggio d'azione molto ampio e che interessa la gestione a partire dalla formulazione della strategia fino alla misurazione della performance e dei meccanismi di incentivazione della performance. In questo scritto, ci sembra più utile ricordare gli strumenti più significativi ed evidenziare l'utilizzo innovativo che se ne può fare. In particolare, ci occupiamo di tre strumenti che, se utilizzati in modo opportuno, possono aiutare l'integrazione razionale-emotiva e innescare il processo evolutivo accennato sopra.

Bubbio propone tre strumenti particolarmente efficaci nella gestione aziendale:

- a) la Carta degli Intenti Strategici (CIS),
- b) la Balanced ScoreCard (BSC) e
- c) il “Reporting” dai contenuti non solo economico-finanziari.

I tre strumenti sono utilizzabili fra loro in successione logica in quanto fra loro collegati e, auspicabilmente, integrati. In questa nuova sequenza, larga parte del reporting trae informazioni dalle BSC che sostituisce, nella sostanza, la centralità del budget come strumento di orientamento all'azione e alla performance.

In particolare, la **Carta degli Intenti Strategici** mira a sostituire il tradizionale piano strategico, poiché rappresenta un documento più snello rispetto al precedente, pur costringendo ad una riflessione sulla strategia aziendale e le sue conseguenze gestionali. La CIS trae forza dalla missione d'impresa e dalla visione non solo dal punto di vista del contenuto e dell'indirizzo di lungo periodo, ma anche dell'orientamento emotivo. Rappresenta il “chi sono e cosa faccio nel mondo nei prossimi mesi o anni”. L'imprenditore o l'Alta Direzione possono trarre spunto dalla missione aziendale e dalla visione per catalizzare e concentrare la spinta propulsiva dell'organizzazione verso obiettivi sfidanti. La sfida nasce dal desiderio di raggiungere obiettivi con una valenza economico-razionale e una valenza emotiva. D'altronde, la parola *emozione* deriva dal latino “*emotionem*”, la cui radice è “*emovere*”, cioè smuovere, scuotere. In sostanza, occorre smuoversi per raggiungere obiettivi sfidanti! In altre parole, se si considera la parte emotiva congiuntamente a quella razionale, se si integrano in ottica di sviluppo reciproco, si può rinforzare sensibilmente la spinta al raggiungimento degli obiettivi strategici. Traduciamo quanto scritto in formula applicabile concretamente. Il pensiero retrostante determinate scelte di tipo strategico possono essere descritte come:

- Desidero/desideriamo sviluppare la mia/nostra attività attraverso... (*azioni concrete da porre in atto*) e raggiungendo i punti “1, 2,3,... (*obiettivi intermedi*)”
- Questo per me/noi significa... (*significato simbolico: cosa rappresenta per l'azienda e per gli amministratori*)
- Conto sulle mie/nostre qualità di... (*i punti di forza dell'impresa*) per raggiungere questi obiettivi.
- Ciò che mi/ci preoccupa o potrebbe causarmi/ci dei problemi o dei rallentamenti è... (*quali sono gli eventi che potrebbero opporsi, creare resistenze*)
- In rapporto a tali eventi sentiamo...(*qual è il sentimento che si prova: ad es. paura, rabbia, sfida, entusiasmo, ecc.*)
- Qualora dovessero sopraggiungere dei problemi conto/contiamo sulla nostra capacità di...(*risorse emotive, intellettuali e materiali*) per risolverli
- Se tutto ciò non dovesse bastare allora... (*piano alternativo*)

Questi punti evidenziano anche le componenti emotive sulle quali si può lavorare. Non dimentichiamo che il linguaggio utilizzato nello scrivere può fare la differenza. Attraverso la verbalizzazione e lo scritto, si riesce a capire il vissuto emotivo e la presenza di eventuali

sabotaggi inconsci, sottovalutazioni, piuttosto che sensi di inferiorità o spirito velleitario. Agire a questo livello consente di rapportare le mappe mentali, come si percepisce la realtà, alla realtà esteriore. Questo confronto operato costruttivamente, in assenza di giudizio, può consentire una maggiore consapevolezza sulle proprie possibilità di raggiungere determinati obiettivi in rapporto al mondo esterno. Oltre a ciò, questo lavoro integrato permette di adattare il proprio atteggiamento e la propria cultura rispetto al mondo esterno, cioè adattare la propria visione del mondo in funzione del mondo che cambia e trarre i migliori risultati possibili.

Formulare la strategia non è sufficiente per realizzarla: occorre metterla in pratica. Qui è utile il secondo strumento, la “**Balanced ScoreCard**” (BSC) di Kaplan e Norton, il cui sottotitolo è “strategia in azione”. Lo strumento di management è oramai ampiamente conosciuto: i contenuti di questa “scheda di valutazione bilanciata” possono essere i più diversi. Ad essa si può agevolmente agganciare il budget. La strategia è espressa attraverso le mappe strategiche aziendali, i parametri e i target, mentre l’azione è espressa attraverso le iniziative vere e proprie e nel collegamento con il budget. Arricchire con intelligenza emotiva la BSC, vuol dire, ad esempio, esplicitare le variabili di tipo emotivo e inserirle in qualche modo all’interno della scheda. Così, si può apportare una piccola ma importante variante allo schema originario di Kaplan e Norton. Insieme alle *Variabili*, ai *Parametri*, ai *Target* e alle *Azioni* si possono includere le *Emozioni* o *Stati d'animo* sottostanti. Affinché tale elemento sia utile al quadro complessivo è necessario rispondere alla seguenti domande:

- quali emozioni, stati d'animo, emergono rispetto agli obiettivi e alle azioni decise? – *espressione delle emozioni* –
- quali emozioni, meglio di altre, possono aiutare ad agire coerentemente e raggiungere i relativi target? – *utilizzo del positivo e trasformazione del negativo in positivo* –
- in che modo tali emozioni e stati d'animo si collegano al raggiungimento o meno del target? – *passaggi da compiere* –
- come aiutare l'individuo, l'unità organizzativa e l'impresa a creare le condizioni culturali e strutturali per riprodurre gli stati emotivi che facilitano l’arrivo a determinati risultati? – *risorse da attivare* –

Prima di proseguire, occorre esplicitare una considerazione finora implicita: le emozioni e gli stati emotivi possono essere modificati perché dipendono, in buona parte, dalla volontà degli individui e dei gruppi di individui. Perché si possano modificare è necessario conoscere a fondo le dinamiche emotive interne (all’individuo o ai gruppi di lavoro) per poter accogliere tali emozioni e poterle trasformare. Le emozioni sono tutte utili. Le “*emozioni positive*”, cioè che spingono verso determinati obiettivi, ovviamente sono molto utili a facilitare il cammino verso tali obiettivi e sono spesso determinanti. A titolo di esempio basti pensare l’entusiasmo, il

desiderio di emergere, il desiderio di sana competizione, il desiderio di più ricchezza, come influenzino positivamente un agente di commercio a vendere meglio. Le cosiddette “*emozioni negative*”, invece, spesso comunicano un disagio o un malessere, una incoerenza di fondo, che spesso è legata alle condizioni di base o agli obiettivi. Può essere un importante allarme rispetto alla coerenza interna tra cultura, strategia e organizzazione. Nell’esempio di prima, riferito al commerciale, basti pensare quanto sia deleteria la mancanza di cooperazione o la formulazione di incentivi sugli obiettivi scarsamente sfidanti o conservativi rispetto alle vendite. Senza un’adeguata consapevolezza riguardo le dinamiche di fondo di processi e risultati, cioè senza sapere il perché e il come si arriva a quei risultati, è difficile modificare sia le dinamiche sia i risultati stessi. Infatti, spesso si cambiano le persone nella speranza che così cambino i risultati. Talvolta questa soluzione ha successo, molte altre volte invece non ne ha. È difficile, infatti, modificare la cultura aziendale e le abitudini senza strumenti adeguati, agendo per tentativi. Seppur apprezzabile dal punto di vista dell’impegno, tale soluzione risulta molto dispendiosa in termini di tempo ed energie e, soprattutto, fortemente incerta. Da qui, è da mettere in conto un investimento dal punto di vista culturale rispetto all’intelligenza emotiva. Infatti, come già notava Goleman, la consapevolezza delle proprie emozioni è piuttosto bassa, tale da paragonare il livello medio di tale conoscenza a quello di “analfabeti emotivi”. Difatti, generalmente, le dinamiche emotive sono scarsamente conosciute e risulta arduo, se non impossibile, attribuire a sé stessi (o al proprio gruppo di lavoro o organizzazione) il potere di influenzare i propri stati emotivi. Può essere lo stesso meccanismo di un’impresa nella quale, ad esempio, un clima aziendale piacevole e sfidante può indurre maggiori stimoli all’innovazione rispetto a un clima internamente ipercompetitivo, repressivo o sclerotizzato dalla burocrazia. Sebbene tali dinamiche siano note da tempo, spesso la creazione di un clima favorevole alla flessibilità e all’innovazione si raggiunge solo parzialmente e con difficoltà. E talvolta il tempo a disposizione non è sufficiente ad apportare i necessari cambiamenti. Come sappiamo, infatti, il livello competitivo è sempre più acceso e i tempi di risposta richiesti sempre più brevi. Non è facile competere in queste condizioni, senza una profonda comprensione dei propri talenti e potenzialità: poter agire sulle proprie emozioni e trasformarle o potenziarle può essere un punto di forza per creare un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Ora, qui si pone l’accento su come inserire nella BSC delle informazioni che considerino la parte emotiva e aiutino ad agire concretamente verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. È opportuno ricordare che la BSC è un prospetto sintetico di misure che, tuttavia, dona una visuale complessiva sugli obiettivi strategici da raggiungere e su quali leve utilizzare per farlo. È possibile arricchire la BSC sia creando un prospetto che la ricalca ma che prende in considerazione le variabili emotive o, in alternativa, aggiungere una colonna allo schema

classico che riguardi le emozioni collegate agli obiettivi e alle azioni. Per capire meglio sono utili alcune esemplificazioni. Rispetto alla *Prospettiva economico-finanziaria*, supponiamo di monitorare un valore di reddito come l'E.V.A.<sup>3</sup>. L'EVA è particolarmente utile perché considera anche il costo d'impiego del capitale di rischio. Abbiamo detto, innanzitutto, che considerare la parte emotiva aiuta anche nel processo di determinazione degli obiettivi. Così, si possono fissare tre livelli alternativi di target rispetto al parametro EVA: 1) ambizioso/sfidante, 2) in linea con la media di settore, o 3) conservativo dei livelli attuali. La decisione rispetto a uno dei tre livelli è legata, ovviamente, a considerazioni di ordine razionale come, per esempio, le dinamiche di settore e paese, quali sviluppo, stabilità o declino. Ma non sono le sole considerazioni rilevanti. Spesso è determinante la condizione emotiva, riferita al significato reale, simbolico, affettivo degli obiettivi formulati. Si consideri, a titolo di esempio, il caso di un imprenditore che abbia fondato la propria azienda, oramai in procinto di lasciare il comando, che non ha un erede designato alla guida dell'impresa. In queste condizioni, è chiaro che le dinamiche emotive dell'imprenditore influenzano fortemente il target di EVA. Magari, la prospettiva di vendita può indurre a "gonfiare" il più possibile l'EVA obiettivo per arrivare a vendere al miglior prezzo e valorizzare al massimo, così, la "sua creatura". Alternativamente, la prospettiva di lasciare l'azienda può indurre l'imprenditore a fissare un EVA di stabilità per non creare troppe tensioni e possibili problemi alla cessione della proprietà e del governo, in modo tale da non generare, cioè, ulteriore stress rispetto allo stress personale dovuto alla sensazione di "abbandono dell'attività". Le possibilità sono, ovviamente, infinite. Per questo è utile comprendere le emozioni che inducono verso una determinata scelta. Se si conoscono le dinamiche emotive è allora possibile fissare gli obiettivi in modo integrato con le conoscenze razionali. Ciò potrebbe evitare di formulare obiettivi, ad esempio, troppo conservativi rispetto alle possibilità di mercato, che riflettono magari un eccessivo timore rispetto alla situazione contingente. Oppure, di converso, si potrebbe evitare di avere obiettivi troppo ambiziosi, velleitari, che indurrebbero a uno stress eccessivo l'impresa rispetto alla sua struttura o alle sue capacità. Inoltre, gli obiettivi sono strettamente collegati alla motivazione a raggiungerli. Così, è fondamentale conoscere il processo di formulazione degli obiettivi, sia dal punto di vista razionale sia emotivo. È notevolmente differente predisporre a raggiungere un obiettivo sfidante, uno stabile o uno conservativo. Nell'esempio dell'imprenditore in procinto di lasciare il timone, conta molto sapere se si è avversi al rischio, se si è neutri o favorevoli. Inoltre, si consideri che dopo aver preso le decisioni occorre attivarsi e metterle in pratica. Qui sono importanti le considerazioni di allineamento strategico della BSC descritte da Kaplan e Norton e, con esse, le nostre considerazioni di carattere emotivo. Se, ad esempio, un'unità organizzativa è riluttante a concordare un obiettivo sfidante, quali sono le resistenze, soprattutto emotive, legate a questa

scelta? Poi: in che modo accogliere tali resistenze come ricchezza dell'organizzazione, quali rischi, incertezze comunicano? È chiaro che l'utilizzo di strumenti di comprensione a un livello più profondo rispetto alle dinamiche razionali, consente di fissare gli obiettivi e ottenere più facilmente i risultati, perché assicura maggiori livelli di coerenza ed integrazione tra scelte, azioni e risultati. Fissare obiettivi strategici sfidanti in cui tutta l'organizzazione crede e si mette in gioco, è il primo fondamentale risultato che, spesso, è dato per scontato ma che scontato non è! Altrimenti, si arriverebbe al paradosso che sarebbe sufficiente stabilire un obiettivo per raggiungerlo automaticamente. Ma stabilire gli obiettivi, fare strategia, è esso stesso un processo organizzativo a volte complesso, che necessita di cura e attenzione anche e, soprattutto, a livello emotivo.

Anche nella *Prospettiva del Cliente* è utile considerare le dinamiche emotive. Il marketing è stato forse l'ambito dove maggiormente il linguaggio di tipo emotivo è utilizzato. Nella comunicazione pubblicitaria, ad esempio, è evidente l'utilizzo delle emozioni, principali veicoli di vendita di prodotti e servizi. Si può ricordare, a titolo di esempio, una famosa bevanda per sportivi, il cui consumo era direttamente collegato, a livello emotivo, con prestazioni atletiche eccezionali, da campioni, come se dicesse: "se bevi questo integratore di sali minerali avrai prestazioni da campione!". Entriamo nel merito del messaggio: quale fondamento razionale può avere un messaggio del genere? Poiché non si trattava di un prodotto dopante, è ovvio che il messaggio sfruttava la componente emotiva dei potenziali clienti e mirava a soddisfare il loro bisogno di sentirsi atleti e campioni, sebbene non appartenessero a nessuna delle due categorie. Siccome tale bisogno era forte, anche la bevanda, insieme al suo veicolo pubblicitario, ha avuto successo e ha creato un nuovo segmento di mercato. E tutto ciò nonostante la bevanda non garantisse di certo un successo da campioni.

Rispetto alla prospettiva del cliente nella BSC, si potrebbero considerare le tipologie di emozioni collegate a determinati Fattori Critici di Successo (FCS). Una volta identificati, come nella mappa strategica, si potrebbero inserire nella tabella della Prospettiva del cliente. Se la sintonia è profonda, è più semplice anticipare le scelte del cliente, rinforzando la relazione, la soddisfazione e, in definitiva, la fedeltà. Essere sintonizzati a livello emotivo vuol dire che si percepiscono e si comprendono le emozioni del cliente, ad esempio, nel momento di scelta del bene, di acquisto e di utilizzo o di erogazione dei servizi per lui importanti. L'utilità di tale approccio è facilmente comprensibile nel caso che il cliente sia un consumatore finale. È allo stesso modo applicabile se il cliente è un'impresa. Si può, infatti, adattare il modello ai vari attori coinvolti nel processo d'acquisto: chi decide, chi paga, chi commissiona, chi gestisce l'ordine, chi gestisce la logistica, e così via. Quale attore è determinante ai fini del FCS che si intercetta? Qual è l'emozione rilevante per quel determinato attore e il FCS? Per esempio un

responsabile della logistica può essere interessato a “non perdere tempo”. O ancora, un responsabile acquisti può essere interessato ad effettuare un acquisto di “prestigio” che non impatta più di tanto sui costi o a far bella figura con una negoziazione favorevole. Una volta comprese le emozioni del cliente o dell’attore coinvolto, si possono indicare nella tabella della Prospettiva del cliente e si monitora l’andamento dei rispettivi target. Così, è molto più semplice gestire la relazione e più duratura, perché se ne comprendono le dinamiche emotive di fondo. Infatti, ad ogni azione relativa al target è possibile associare determinate emozioni che rendono espliciti i motivi per cui tale azione potrebbe avere successo. A sua volta, il successo dell’azione può essere verificato su tre livelli: *a)* comunicazione empatica rispetto al cliente, *b)* raggiungimento o meno dell’obiettivo strategico e *c)* grado di soddisfazione rispetto ai due punti precedenti.

Anche rispetto alla *Prospettiva dei processi aziendali interni* l’intelligenza emotiva può essere molto utile per raggiungere l’eccellenza operativa sui processi aziendali chiave. Così come il cliente vero e proprio è gestibile attraverso una relazione, lo stesso vale per il cliente interno, l’operatore o l’unità organizzativa a valle di ogni attività aziendale. Infatti, soddisfare il cliente “esterno” nelle varie esigenze presuppone che l’azienda lavori in modo coordinato al suo interno, adoperando le sue competenze per gestire processi che tendono all’eccellenza e alla soddisfazione totale del cliente. Questo implica che i processi interni devono essere presidiati da persone motivate a lavorare in funzione del cliente “esterno” e “interno”<sup>4</sup>. Detto in altre parole ciò implica il lavoro di squadra, la collaborazione. In questo senso, l’intelligenza emotiva può aiutare per molti motivi:

- comporre e gestire efficacemente gruppi di lavoro che funzionino bene, attraverso un opportuno mix di diversità di talenti individuali, motivazioni ed emozioni positive, che guidano le persone a “vivere e lavorare bene” in azienda e in gruppo;
- conoscere le emozioni e le dinamiche di interazione nei gruppi, per fornire gli strumenti più utili a migliorare le relazioni e lavorare bene in squadra;
- sostenere meritocrazia e collaborazione nei gruppi e tra i gruppi aziendali, in cui i meriti e i premi, individuali e di gruppo, sono utili strumenti di rinforzo verso gli obiettivi aziendali, di squadra e individuali;
- individuare e sviluppare il potenziale del gruppo, creando condizioni che facilitino il cambiamento e trasformino le resistenze;
- aiutare, attraverso una cultura aziendale premiante sulla coerenza, il coraggio, la responsabilità e i risultati, l’emergere della “leadership” diffusa.

Si comprende bene che la parte emotiva può dare un grosso apporto a sviluppare la creazione di gruppi di lavoro efficaci e dall’alto potenziale. Non solo: è stato dimostrato che il lavoro di

gruppo incrementa il coraggio e la spinta a rischiare anche a livello individuale, e che un buon mix di diversità consente di sviluppare più facilmente innovazione. Eppure non è così frequente vedere programmi di formazione in azienda mirati al lavoro di gruppo e la stessa Alta direzione spesso non sa come gestire gli aspetti legati alle dinamiche di gruppo. Evidentemente non è così facile. Basti pensare all'importanza della fiducia reciproca nel lavoro di gruppo. Per creare la fiducia e la sintonia necessarie bisogna conoscere le proprie emozioni ed essere predisposti all'ascolto empatico verso gli altri. Più si ha la capacità di essere sé stessi in rapporto agli altri, senza nascondere parti di sé, più è semplice riconoscere, valorizzare e utilizzare i propri talenti. Allo stesso modo, è opportuno esprimere liberamente anche i lati da migliorare. Solo così è possibile trasformarli. Se si applica la censura emotiva delle sensazioni sgradevoli è davvero difficile anche tentare di migliorare. Le emozioni, in questo ambito, sono segnali insostituibili rispetto alla direzione per comprendere cosa migliorare e in che modo farlo. Questo aspetto, insieme ad altri, contribuisce a rendere difficile lavorare su questa area e avere risultati "incerti" sia nel merito, sia sulle risorse e il tempo da investire. Si può, allora, considerare nella tabella relativa alla prospettiva dei processi interni, quale impatto emotivo abbiano la misura obiettivo e le rispettive azioni per raggiungerla. Prendere coscienza delle conseguenze emotive, in positivo e in negativo, delle azioni per raggiungere l'eccellenza operativa può essere molto utile. Rispetto a questo tema, Gianni Bassi propone sei fasi per gestire le emozioni e raggiungere prestazioni ottimali. Queste sono:

1. ***prendere coscienza ed analizzare ciò che si sta veramente provando***: permettersi di sentire le emozioni ed evitare la trappola della censura;
2. ***valorizzare ed apprezzare le emozioni, sapendo che hanno un senso e ci sostengono***: fidarsi di ciò che si sente;
3. ***essere curiosi di sapere quale comunicazione e quale significato trasmette l'emozione***: farsi e fare domande che necessitano di risposte;
4. ***avere fiducia in sé stessi***: ricordare cosa si è fatto di positivo e costruttivo che ha avuto successo;
5. ***essere fiduciosi di poter riuscire a gestire la situazione oggi e per il futuro***: valorizzare e ripetere mentalmente i successi passati, fare delle prove mentali, meglio in uno stato di profondo rilassamento;
6. ***caricarsi ed entrare in azione***: esprimere il potenziale servendosi di quello che si è provato e riprovato dentro sé stessi per operare un cambiamento in meglio nelle percezioni, nelle sensazioni e nelle azioni.

Bassi, inoltre aggiunge che le prestazioni di una squadra sono in relazione soprattutto a quattro aspetti: 1) l'apprendimento, 2) la valutazione, 3) la produttività e 4) il "problem

*solving*<sup>5</sup>. I quattro aspetti sono tutti collegati. L'apprendimento è collegato allo sviluppo delle capacità individuali e collettive, quindi, direttamente o indirettamente, alla soluzione dei problemi. Le prestazioni sono collegate con l'apprendimento attraverso l'allenamento (*learning by doing*<sup>6</sup>, addestramento, formazione, *coaching*<sup>7</sup>, eccetera) ed è legato alla creatività sviluppata dal *problem solving*. Anzi, si può vedere la gestione o il lavoro in azienda come una serie di problemi da risolvere immediatamente e creativamente. L'apprendimento e la crescita del gruppo e dell'impresa avvengono attraverso un processo continuo in cui i quattro elementi si ripetono e influenzano reciprocamente.

Il tema dell'eccellenza nei processi aziendali si collega molto bene all'esigenza del miglioramento continuo e, ovviamente, all'ultima prospettiva considerata da Kaplan e Norton nella BSC: la *Prospettiva di Apprendimento e Crescita*. Predisporre le risorse per assicurarsi processi eccellenti e clienti soddisfatti è essenziale. Qui il collegamento tra la prospettiva di apprendimento e crescita e l'intelligenza emotiva è ancora più evidente. Infatti, poiché le emozioni guidano i comportamenti, imparare a gestire le emozioni può dare un grande vantaggio competitivo alle imprese che hanno questa competenza diffusa in tutta l'organizzazione o, quantomeno, a livello di classe dirigente. Ad esempio, rispetto alle misure da inserire nella BSC, se un'impresa volesse dotarsi delle necessarie competenze riguardo l'intelligenza emotiva potrebbe considerare nella *skill matrix*<sup>8</sup> le competenze indicate da Goleman nel suo libro e riportate sinteticamente in appendice a questo articolo.

Per ciascun ruolo, più o meno importante, a seconda del livello di competenza che si vuole diffondere in azienda, è possibile disegnare la *skill matrix* estendendo le competenze richieste nel profilo anche all'intelligenza emotiva, in modo da evidenziare quali azioni si possono fare per migliorare le capacità complessive della persona in quel ruolo rispetto ai suoi obiettivi. In altre parole, si può arricchire il sistema di *empowerment*<sup>9</sup> aziendale estendendo le competenze richieste e da sviluppare anche all'intelligenza emotiva. Riferendoci all'esempio precedente riguardante il commerciale, questo tipo di figura professionale dovrebbe essere spiccatamente dotato di attitudine alle relazioni sociali e a trattare con i clienti. Forse, partendo da qui, è possibile essere più precisi e indicare, ad esempio l'importanza delle abilità sociali e, in particolare, la capacità di gestire un conflitto, cioè negoziare e ricomporre un eventuale disaccordo. Qui può essere cruciale e può fare la differenza tra avere un cliente insoddisfatto che se ne va dalla concorrenza piuttosto che un cliente soddisfatto perché compensato delle mancanze o disattenzioni nei suoi confronti grazie alle attenzioni del commerciale. Qui è utile, in relazione alle mappe strategiche, quali sono le competenze chiave anche in termini di intelligenza emotiva e come svilupparle. Così, risulta evidente la necessità di un piano di sviluppo che preveda anche un investimento in formazione anche da questo punto di vista.

Predisporre l'azienda alle nuove sfide, a clienti sempre più esigenti e condizioni di competizione sempre più dure, implica la ricerca delle risorse che possono fare la differenza. L'intelligenza emotiva, da questo punto di vista, come ribadito da Goleman, può essere un prezioso aiuto alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo.

Come ricordato da Kaplan e Norton, la BSC dovrà superare un esame di coerenza tra le prospettive che trae origine dalla missione e visione aziendali tradotte in strategia. Quest'ultima, posta al centro dello schema, è garanzia di coerenza tra le quattro prospettive. Anche rispetto a questo punto, l'intelligenza emotiva può aiutare attraverso la comprensione di ciò che il quadro d'insieme evoca complessivamente. Vediamo, ad esempio, quale può essere un'utile verifica di sintesi finale. Si potrebbero porre le seguenti domande:

- Gli obiettivi economico-finanziari evocano il senso di sfida ma sembra di non esserci sufficiente fiducia in sé rispetto alla capacità di seguire il cliente?
- Si “promette” di seguire attentamente il cliente ma si ha un numero di persone con questa competenza troppo basso rispetto al necessario?
- La cultura aziendale e il clima aziendali sono poco adatti alle relazioni, sia verso il cliente sia all'interno dell'impresa?
- Si è dato sufficiente potere e competenze ai gruppi di lavoro per essere efficaci e migliorare nel contempo?

Gli esempi potrebbero essere infiniti. Ciò che si vuole sottolineare è che, integrare gli aspetti analitico-razionali dei numeri con gli aspetti emotivi aiuta a prendere decisioni migliori e, soprattutto, aiuta a porle in atto. Questa considerazione, ci introduce immediatamente allo strumento di Pianificazione e controllo successivo: il reporting, che si occupa proprio della fase di verifica delle azioni intraprese, sia in termini di efficacia sia di efficienza.

Anche il **reporting** può beneficiare della conoscenza in termini di intelligenza emotiva. A ben vedere, anzi, se non si vuole vedere ridimensionare il valore di quanto fatto rispetto alla CIS e la BSC, si dovrà tener conto delle variabili inserite nei due strumenti di P&C. Questo significa che se si ritengono rilevanti anche misure non economico-finanziarie, anch'esse saranno considerate nel sistema di reporting. Infatti, l'esclusione di tali misure vorrebbe dire evitare di monitorare degli aspetti voluti ed inclusi negli altri due strumenti, invalidando così gli sforzi già fatti e le potenzialità informative e di indirizzo degli stessi. Invece, è possibile utilizzare al meglio le potenzialità del sistema di reporting proprio in ottica di integrazione tra l'intelligenza razionale e l'intelligenza emotiva. Per farlo è possibile considerare la performance in senso ampio, comprendendo lo stato emotivo generato da determinati risultati. Si può, semplicemente, inserire qualche “tabella” dedicata ad annotare, ad esempio, la sensazione avuta relativamente a un obiettivo di soddisfazione del cliente. Si può segnare il livello di soddisfazione e, con esso,

l'emozione provata: soddisfazione, entusiasmo o rabbia, rassegnazione, depressione? Se si fanno annotazioni di questo tipo, è possibile procedere ulteriormente e arricchire il sistema di reporting attraverso una fase aggiuntiva di interpretazione qualitativa a carattere emotivo, innestata sul confronto tra risultati reali e obiettivi programmati. Oltre alle consuete considerazioni di scostamento rispetto al budget, potrebbe essere utile riflettere sulle dinamiche emotive che hanno condotto a tale risultato. Un mancato obiettivo nelle vendite, ad esempio, ha delle spiegazioni razionali, legate al mercato e al settore, magari, ma ha anche spiegazioni di tipo emotivo, legate al clima aziendale o alla cultura in generale o in quel determinato periodo temporale. Le considerazioni che si potrebbero fare potrebbero aiutare molto per stabilire obiettivi raggiungibili e non velleitari oppure potenziare l'azienda. Le emozioni, infatti, orientano rispetto alle priorità e alle risorse da attivare. La *rabbia* per un mancato obiettivo nelle vendite, per tornare al nostro esempio, potrebbe essere interpretato come una maggiore necessità di grinta, di combattività, di competitività e lotta rispetto ai concorrenti. Può voler dire anche trovare la forza di creare condizioni migliori in azienda per potere competere più efficacemente oppure cercare nuovi prodotti o nuovi mercati. In tutto ciò, l'intelligenza emotiva può dare un suo contributo importante e, ripetiamo, in ottica d'integrazione e non alternativa alla tradizionale logica analitico-razionale. È importante che il sistema di reporting preveda gli spazi (o sia sufficientemente flessibile per creare al momento gli spazi) necessari a fare considerazioni di tipo qualitativo-emotivo. Infatti, il reporting costituisce la naturale fase conclusiva della Pianificazione e del controllo di gestione e consente, per così dire, di completare il ciclo: obiettivo → azione → risultato. Da un lato permette di capire, oltre ai necessari cambiamenti, se ci sono delle lacune informative anche dal punto di vista dell'intelligenza emotiva e, dall'altro, consente di fare un'ulteriore verifica di coerenza dei sistemi di Pianificazione e controllo.

Infine, è opportuno ancora una volta porre l'accento sull'opportunità di un approccio integrato sia tra intelligenza razionale ed intelligenza emotiva, sia tra i diversi strumenti di Pianificazione e controllo di gestione. In particolare, i tre strumenti presi in considerazione in questo articolo, se integrati tra loro permettono un'azione consapevole su diversi livelli rilevanti: pianificazione strategica, strategia, azione, misurazione della performance. In più, l'integrazione consente l'esame delle performance attraverso una visuale analitica e razionale e una verifica in controluce rispetto alle emozioni che tali performance generano. Si pensi alle dinamiche emotive tra un reparto produttivo che ha mancato il premio di produttività e l'Alta Direzione. Se quest'ultima non è capace di motivare nuovamente tale reparto e apportare delle modifiche agli obiettivi e alle combinazioni economiche di tale reparto, il rischio è di "bruciare" un intero reparto o, alla meno peggio, il leader di tale reparto. Invece, un'adeguata analisi delle cause razionali ed emotive al mancato premio di produttività, insieme a una comunicazione aperta e

motivante, può essere un trampolino di lancio per riscattare le performance di basso profilo e recuperare la “reputazione” del reparto. I dati sono gli stessi, ma il risultato finale può essere notevolmente diverso, sia in termini di impatto sulle persone, le risorse umane, sia in termini di impatto sul bilancio d'esercizio. Trasformare i punti deboli in opportunità di miglioramento, traendo energia e coraggio dai punti di forza è la formula segreta per evolvere. In questo le emozioni possono guidare efficacemente.

Alla luce di queste considerazioni, appare evidente che vi sarebbero parecchi vantaggi dall'introdurre l'intelligenza emotiva nella cultura d'impresa, anche per utilizzare al meglio gli strumenti di P&C arricchiti come descritto precedentemente. L'investimento riguarda due aspetti:

1. la predisposizione e l'alimentazione del sistema informativo,
2. la formazione e l'allenamento con adeguati strumenti per utilizzare le informazioni.

Naturalmente, solo l'Alta Direzione ha il potere di essere promotore di un cambiamento culturale e organizzativo importante. Deve, in primo luogo, ritenerlo utile per gestire meglio l'impresa e predisporla meglio per il futuro. D'altro canto, deve farsi anche carico delle responsabilità di alimentare e utilizzare un sistema di P&C così potente. In tanti scritti di management si ricorda che, infatti, un cambiamento profondo, per avere speranze di successo, deve essere necessariamente sponsorizzato con dedizione e impegno dai leader in azienda. Certamente potrebbe risultare faticoso e oneroso, in termini di impegno e dedizione richiesti ai leader aziendali, ma è anche vero che se i leader non guidano verso l'evoluzione non è sperabile che lo facciano altri. Anzi, qualora emergessero dei leader diversi potrebbero essere visti come problemi da risolvere e non risorse da valorizzare.

Per contro, il beneficio che l'impresa e chi la guida potrebbero trarre è rilevante. Una cultura orientata che utilizzi integrate l'intelligenza razionale e l'intelligenza emotiva può essere ripagata su più livelli:

- un grado di consapevolezza più profondo diffuso nell'intera l'organizzazione,
- una maggiore coerenza tra le variabili fondamentali: missione, strategia, organizzazione, azione e performance e
- una maggiore focalizzazione sugli obiettivi strategici.

Inoltre, rispetto alla creazione di un Vantaggio Competitivo sostenibile, stabilire una comunicazione empatica con il cliente permette una maggiore sensibilità rispetto alle sue esigenze, rinforzando la relazione, e permette di cogliere più facilmente i segnali del mercato e del sistema economico. Questo consente di essere maggiormente proattivi. In più, spiccate competenze di tipo emotivo possono rendere più semplice l'attuazione del cambiamento e, dunque, essere più flessibili. Quanto valgono proattività e flessibilità per competere oggi?

A conclusione, è utile esplicitare che si tratta di un investimento che costa più in termini emotivi che economico-finanziari. Spesso, infatti, le “ragioni” addotte da chi non vuole intraprendere questa strada sono l'inutilità, lo spreco di risorse o di tempo o il procrastinare a un tempo indefinito perché ci sono altre cose più importanti. In realtà, tali ragioni sono spesso scuse che celano vere e proprie resistenze al cambiamento, principalmente di carattere emotivo, non certo razionale. Razionalmente, se è vero che non si conoscono a priori i risultati di un intervento di formazione e consulenza sugli aspetti emotivi, è anche vero che maggiori competenze su questi aspetti hanno talmente tanti ambiti di applicazione che renderebbero superflui altri interventi, magari settoriali, e permetterebbero di ottenere benefici molteplici.

Rispetto all'ordine di priorità rispetto agli interventi di questo tipo, si svela un paradosso interessante. Posto che lavorare sugli aspetti emotivi permette una maggiore consapevolezza delle scelte che si compiono e maggiore decisione e coerenza nelle azioni, è ovvio che se si investe in questa direzione allora le future decisioni saranno presumibilmente più allineate alle potenzialità dell'azienda e più facilmente tradotte in pratica. Questo vuol dire, traducendo, minori resistenze al cambiamento e minore necessità di sforzi. Un atteggiamento di questo genere non è forse quanto occorre per rendere più agile e veloce, oltre che efficace, qualsiasi progetto di miglioramento aziendale?

Allora, forse, sono altri gli aspetti che impediscono di investire in questo senso. È possibile che si generino resistenze di tipo emotivo, un meccanismo di autoprotezione assolutamente diffuso. È lo stesso meccanismo per cui è più semplice apprendere qualcosa che si avvicina parecchio alle competenze attuali rispetto a ciò che è completamente diverso. Eppure, dal punto di vista razionale, è molto più utile apprendere competenze completamente diverse per diminuire il rischio di essere colti alla sprovvista da eventuali situazioni problematiche e sconosciute. Questo fa capire come spesso le resistenze delle persone o delle organizzazioni hanno una base emotiva, ma sono travestite da cause razionali. Invece è possibile trasformare le emozioni sgradevoli in emozioni costruttive, trasformare il dolore in piacere, comprendendo quali sono le risorse da attivare per farlo. Occorre accogliere, comprendere il significato e, infine, trasformare. Per poter avviare questo processo occorre avere fiducia nei propri mezzi e in determinati strumenti sperimentati ed efficaci a sviluppare l'intelligenza emotiva. Le emozioni sono presenti in ogni essere umano e, dunque, in ogni organizzazione. Utilizzare gli strumenti adeguati, come quelli presentati in questo articolo, consente di trasformare ambiti sconosciuti o sgraditi in risorse fondamentali e potenziali fonti di vantaggio competitivo e benessere. Il benessere è fondamentale per rendere sostenibile il vantaggio competitivo. Se è piacevole, stimolante, entusiasmante lavorare e risolvere i problemi quotidiani, innovare, cambiare il

proprio approccio, allora non sarà difficile cambiare le combinazioni economiche non più coerenti con il mercato e le sue tendenze evolutive.

Rispetto a questo ultimo punto, forse può aiutare un'ulteriore considerazione: l'intelligenza emotiva, come già evidenziato, può dare un grosso apporto in termini di proattività e flessibilità. Queste qualità aziendali, oggi, potrebbero essere i presupposti per un vantaggio competitivo rilevante, mentre la storia ci insegna che fra qualche tempo, potrebbero essere semplici condizioni per operare nel mercato, necessarie per non scomparire. Oggi, l'investimento di risorse emotive, umane, finanziarie, potrebbe essere ripagato sia in termini economici sia di vantaggio competitivo. Domani, probabilmente sarebbe un'impellente necessità. Basti pensare alla storia recente riguardo le richieste dei clienti sempre più pressanti su qualità di prodotto, tempi di consegna, ampliamento di varietà e gamma. Questi sono esempi tangibili di come determinate caratteristiche fossero fonti di vantaggio competitivo appena due o tre anni prima e poi si siano tramutati in condizioni di sopravvivenza competitiva. Se, in ottica razionale, vediamo gli ultimi esempi che la storia ci mostra, è molto probabile che anche le competenze di intelligenza emotiva seguano la stessa strada. Muoversi prima è, ovviamente, più rischioso, ma può essere premiante.

## Allegato 1

<b>COMPETENZA PERSONALE</b> Determina il modo in cui controlliamo noi stessi	
<b>Consapevolezza di sé</b> Comporta la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni	<b>Consapevolezza emotiva:</b> riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti
	<b>Autovalutazione accurata:</b> conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti
	<b>Fiducia in se stessi:</b> sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità
<b>Padronanza di sé</b> Comporta la conoscenza dei propri stati interiori - preferenze, risorse e intuizioni	<b>Autocontrollo:</b> dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi
	<b>Fidatezza:</b> mantenimento di standard di onestà e integrità
	<b>Coscienziosità:</b> assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione
	<b>Adattabilità:</b> flessibilità nel gestire il cambiamento
	<b>Innovazione:</b> capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuovi
<b>Motivazione</b> Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi	<b>Spinta alla realizzazione:</b> impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza
	<b>Impegno:</b> adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione
	<b>Iniziativa:</b> prontezza nel cogliere le occasioni
	<b>Ottimismo:</b> costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi
<b>COMPETENZA SOCIALE</b> Determina il modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri	
<b>Empatia</b> Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui	<b>Comprensione degli altri:</b> percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri
	<b>Assistenza:</b> anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente
	<b>Promozione dello sviluppo altrui:</b> percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità
	<b>Sfruttamento della diversità:</b> saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo
	<b>Consapevolezza politica:</b> saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo
<b>Abilità sociali</b> Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri	<b>Influenza:</b> impiego di tattiche di persuasione efficienti
	<b>Comunicazione:</b> invio di messaggi chiari e convincenti
	<b>Leadership:</b> capacità di ispirare e guidare gruppi e persone
	<b>Catalisi del cambiamento:</b> capacità di iniziare o dirigere il cambiamento
	<b>Gestione del conflitto:</b> capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo
	<b>Costruzione di legami:</b> capacità di favorire e alimentare relazioni utili
	<b>Collaborazione e cooperazione:</b> capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni
	<b>Lavoro in team:</b> capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni

Tabella: le competenze di intelligenza emotiva. Tratto da Goleman D., "Lavorare con intelligenza emotiva", pagg. 42, 43.

## Bibliografia

- Bassi G., "Come migliorare il rendimento della squadra. Aspetti psicologici della vita di gruppo", Edizioni Nuova Prhomos, Città di Castello, 1998.
- Bassi G., "Psicologia del successo. Per calciatori, allenatori, dirigenti e genitori", Edizioni Nuova Prhomos, Città di Castello, 2001.
- Bubbio A., "Cost & Management. Spendere meglio, più che spendere meno", Torino, ISEDI, 2002.
- Coda V., "L'orientamento strategico dell'impresa", Torino, UTET Università, 1995.
- Goleman D., "Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1995; trad. it. dal titolo *Intelligenza emotiva*, a cura di I. Blum e B. Lotti, R.C.S. Libri & Grandi Opere S.p.A., Milano, 1996.
- Goleman D., "Working with Emotional Intelligence", Bantam Books, New York, 1998; trad. it. dal titolo *Lavorare con intelligenza emotiva*, a cura di I. Blum, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 2000.
- Goleman D., "Healing Emotions", Shambhala Publications, Boston, 1997; trad. it. dal titolo *Le emozioni che fanno guarire. Conversazioni con il Dalai Lama*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1998.
- Hamel G. & Prahalad C.K., "Strategic Intent", Harvard Business Review, 1989.
- Kahneman D. - Tversky A. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, XLVII, 1979, 263-291.
- Kaplan R.S. - Norton D.P., "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, 1996; trad. it. dal titolo *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino, 2000.
- Kaplan R.S. - Norton D.P., *Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard. Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001; trad. it. dal titolo *L'impresa orientata dalla Strategia. Balanced Scorecard in azione*, a cura di G. Invernizzi, ISEDI, Torino, 2002.
- Kaplan R.S. - Norton D.P., "Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies", Harvard Business School Press, Boston, 2006; trad. it. dal titolo *Allineamento strategico. Come usare le Balanced Scorecard per aumentare la competitività*, Torino, ISEDI, 2006.
- LeDoux J. E., "The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life", 1996, Simon & Schuster.
- Maltz M., "Psycho-cybernetics. A new way to get more living out of life.", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. (USA), 1960; trad. it. dal titolo *Psico-cibernetica. Un nuovo metodo per dare più vita alla vostra vita*, a cura di L. Bava, Astrolabio, Roma, 1965.
- Mayer, J.D. & Salovey, P., "What is emotional intelligence?" in P. Salovey and D.J. Sluyter, (Eds.), "Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications", Basic Books, New York, 1997.
- Musatti C. L., "Freud con antologia freudiana", Torino, Bollati Boringhieri, 1970.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. "Emotional intelligence", Baywood Publishing Co., 1990.

## Note

- 1 Motivazione originaria alla base dell'attribuzione del Premio Nobel nel 2002.
- 2 Il rispetto di tale condizione potrebbe dare un vantaggio ulteriore al gruppo di lavoro e all'organizzazione: avere il coraggio di formulare obiettivi più sfidanti perché si comprendono anche le cause di un'eventuale eccessiva prudenza o scarsa fiducia nei propri mezzi e si possono ri-calibrare gli obiettivi modificando le resistenze emotive al conseguimento del successo.
- 3 EVA è acronimo di Economic Value Added, modello sviluppato dalla società di consulenza Stern & Stewart. L'indice deriva dalla differenza tra il reddito operativo e il costo del capitale impiegato per ottenerlo:  
$$EVA = NOPAT - WACC * CI$$
dove NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)= Reddito operativo dopo le imposte; WACC (Weight Average Cost of Capital)= Costo medio ponderato del capitale raccolto; CI = Capitale Investito.  
Per meglio apprezzare la valenza di tale indicatore possiamo riscrivere la formula in questo modo:  
$$EVA = (NOPAT / CI - WACC) * CI$$
dove NOPAT/CI è un valore approssimabile al ROI.
- 4 Il cliente interno è una qualsiasi unità organizzativa interna alla catena del valore aziendale che riceve da un'altra unità organizzativa un prodotto o un servizio e può così eseguire il proprio lavoro e continuare il processo di produzione verso il cliente esterno o finale.
- 5 Il problem solving è il processo di risoluzione dei problemi attraverso modalità creative, innovative.
- 6 Il Learning by doing è una metodologia di apprendimento applicato nel quotidiano, cioè imparare facendo giorno per giorno.
- 7 Il Coaching è un allenamento coadiuvato o guidato da un coach, o preparatore. Può essere riferito sia all'ambito sportivo sia a quello personale e professionale.
- 8 La "skill matrix", o matrice delle competenze, è uno strumento che consente di considerare l'insieme delle competenze disponibili a livello individuale o a livello di unità organizzativa. Utilizzando tale strumento è subito evidente se l'unità di riferimento ha al suo interno le competenze necessarie al ruolo/compito affidatogli e, in caso negativo, è possibile provvedere immediatamente a dotare l'unità in oggetto delle competenze necessarie.
- 9 L'empowerment è un termine inglese utilizzato per indicare l'arricchimento delle competenze delle figure professionali, anche ai livelli organizzativi che solitamente hanno minore autonomia decisionale.