

Giulia Lipari
Valentina Peccia

INTELLIGENZA AZIENDALE

IL MODELLO DELLE

5C

Presentazione di Bruno Benouski

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giulia Lipari
Valentina Peccia

INTELLIGENZA AZIENDALE

IL MODELLO DELLE

5C

Presentazione di Bruno Benouski

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835192138

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , a cura di <i>Bruno Benouski</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
1. C'era proprio bisogno di un'altra intelligenza?	»	13
1. Il concetto di intelligenze multiple	»	13
2. Le generazioni al lavoro	»	15
3. Intelligenza Aziendale	»	18
4. Visione Turchese	»	19
5. Il leader è morto, Viva i leader	»	23
2. Intelligenza Aziendale	»	25
1. Le 5C dell'Intelligenza Aziendale	»	28
3. Comprendere	»	31
1. Vedere l'iceberg: alla scoperta del contesto e del ruolo	»	31
2. Chi domanda conosce: le domande come strumento di esplorazione e consapevolezza	»	33
2.1. Il caso Agic	»	35
2.2. Il contributo di Fedora Gasperini (Bristol Myers Squibb)	»	39
4. Connettere	»	43
1. Il tangram dei significati	»	43
2. Atteggiamento Level up	»	47

2.1. Il caso di ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici)	pag. 50
2.2. Il contributo di Maurizio Audizi (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici)	» 53
5. Condividere	» 59
1. Legami di idee	» 59
2. Il cigno nero	» 62
2.1. Il caso di Cromology Italia	» 66
2.2. Il contributo di Roberto Cecilia Santamaria (AgiC)	» 71
6. Contribuire	» 75
1. La “sinfonia del Noi”	» 75
2. Essenzialmente Te	» 78
2.1. Il caso TFI (Teach For Italy)	» 80
2.2. Il contributo di Daniele Tamborrelli (ConTe.it – Admiral Group)	» 83
7. Contaminare	» 87
1. <i>Dai quanti ai tanti</i>	» 87
2. Mentalità imprenditoriali	» 89
2.1. Il caso Cassina	» 92
2.2. Il contributo di Andrea Pastorelli (guida della rete internazionale di Teach For All in Europa)	» 96
8. Come sviluppare l’IA	» 101
1. Facilitare la valorizzazione generazionale	» 101
2. Manager evolutivi: surfare la complessità e l’evoluzione organizzativa	» 104
3. L’alleanza delle intelligenze	» 108
4. Sviluppare Intelligenza Aziendale	» 111
Postfazione , a cura di <i>Guglielmo Fiocchi</i>	» 115
Ringraziamenti	» 119
Bibliografia	» 123

Presentazione

a cura di *Bruno Benouski*

Immaginiamo di osservare il nostro pianeta partendo da molto lontano per poi avvicinarci, come se zoomassimo con Google Earth, progressivamente e rapidamente fino a vedere i più piccoli dettagli. Immaginiamo di poterne vedere anche i mutamenti temporali e culturali. Dalla massima distanza vediamo la terra nell'epoca dell'Olocene, la nostra, il cui inizio è posto dai ricercatori a circa 10.000 anni fa. A quei tempi cominciava a comparire l'agricoltura e gli utensili in metallo, l'essere umano diventava prevalentemente stanziale. Ma, appena ci avviciniamo un po', possiamo notare molti segnali che testimoniano di grandissimi cambiamenti avvenuti, in un arco di tempo estremamente ristretto, ad opera dell'uomo; tanto che qualcuno ha pensato di ribattezzare quest'epoca con il nome di Antropocene, ad indicare l'assoluto predominio degli umani sul mondo. La cosiddetta finalità cosciente, la motivazione continua che, sin dai tempi dell'australopiteco, ha spinto l'animale umano ad intervenire sulla natura e l'ambiente in genere, per adeguarlo ai propri bisogni e, soprattutto, ai propri inesauribili ed inarrestabili desideri, gli ha permesso di modificare, forse irreversibilmente, l'aspetto e l'equilibrio della vita sul pianeta. In questo modo, con sorprendente velocità, a ritmi crescenti e con improvvise accelerazioni, l'uomo ha definitivamente decretato il dualismo uomo-natura, distinguendosi da quest'ultima e ponendosi rispetto ad essa in un rapporto in cui gioca il triplice ruolo di carnefice, salvatore e vittima.

Questo processo va di pari passo con, e si serve del, l'avanzare dello sviluppo tecnologico. L'uomo produce, a ritmo crescente ed incessante, strumenti che gli permettono di modificare l'ambiente e raggiungere i propri obiettivi. I risultati sono impressionanti e superano qualunque previsione sia mai stata fatta. Secondo uno studio riportato dal filosofo e futurologo Nick Bostrom, [...] all'inizio della preistoria [...] la crescita era così lenta che ci voleva un milione di anni prima che la capacità produttiva aumentasse tanto da sostenere un altro milione di individui al livello di sussistenza. Arrivati al 5.000 a.C. a seguito della rivoluzione agricola, il tasso di crescita era aumentato al punto che per una crescita simile erano necessari soltanto due secoli. Oggi, in seguito alla rivoluzione industriale, l'economia cresce in media di quella quantità ogni novanta minuti. [...] Se l'economia mondiale continuerà a crescere allo stesso ritmo degli ultimi cinquant'anni, nel 2050 il mondo sarà circa 4,8 volte più ricco di oggi e nel 2100 circa 34 volte più ricco. E questa progressione potrebbe subire altre accelerazioni esponenziali. Sembrano buone notizie ma non sfuggiranno a nessuno le varie implicazioni.

Ma continuiamo a zoomare e potremo notare numerose zone caratterizzate da sovraccarichi di tensione, le immagino colorate di rosso, sono le zone in cui si stanno consumando guerre e conflitti di ogni genere. Le guerre proliferano, alimentate dall'incessante produzione di armi e dalla necessità di venderle.

Ma avvicinandoci possiamo notare altre zone colorate di un rosso più tenue: sono conflitti che si consumano quotidianamente in grandi edifici che, guardando ancor più da vicino, possiamo facilmente riconoscere. Sono le grandi organizzazioni, le istituzioni, le aziende.

Quei piccoli puntini che si agitano freneticamente sono le persone. Siamo noi.

Guardando ancor più da vicino, possiamo vedere ciò che le persone fanno davvero: utilizzano strumenti, producono e usano tools. Cercano di risolvere problemi utilizzando lo stesso livello di pensiero che questi problemi li ha generati: il pensiero tecnologico. Forse il termine antropocene è già obsoleto, e dovrebbe essere sostituito con qualcosa di simile all'età dei tools. In realtà, guardando ancor più da vicino, vediamo che tra gli strumenti che le persone utilizzano ve n'è uno che domina sugli altri: l'intelligenza artificiale. Quindi si avvicina il momento (che per molti è arrivato da tempo) di ribattezzarla l'età dell'I.A., l'intelligenza che dovrebbe permetterci di ottimizzare tempo, competenze

ed informazioni per rendere la nostra vita ancora migliore. Su questo i pareri sono discordi, noi ci limitiamo a ricordare quanto affermato da Albert Einstein: un problema non può essere risolto allo stesso livello di pensiero che lo ha generato, bisogna salire di livello.

E cosa c'è al livello superiore della tecnologia? Crediamo ci sia l'essere umano, le donne e gli uomini che la inventano, la realizzano, la usano. In attesa che l'I.A. prenda il sopravvento sul suo creatore e nella speranza che ciò non accada mai, ci piace ed interessa porre l'accento sul ruolo dell'essere umano nella gestione di questi processi. Le aziende continuano ad investire in tecnologia: sappiamo che per lo sviluppo dell'I.A. sono stati investiti circa 200 miliardi di dollari; nel 2021 il mercato dei software gestionali ha sfiorato, in Italia, i 20 miliardi di euro!

Eppure, le persone continuano ad esserci e le organizzazioni continuano ad investire sul loro sviluppo. Il nostro lavoro consiste nell'accompagnare e, per quanto possibile, sostenere le persone nei processi di sviluppo che affrontano all'interno delle proprie compagnie. Questi processi vedono sempre, a nostro avviso, la necessità di coniugare la produttività con il cosiddetto benessere organizzativo, cercando di individuare nei sistemi di valore e convinzione di ciascuna azienda, quei comportamenti virtuosi che ne permettono la sopravvivenza e la crescita. Ecco perché abbiamo sentito l'esigenza di dare corpo e struttura a quell'insieme di competenze e relativi comportamenti che esprimono e danno vita ai sistemi valoriali, permettendo alle persone di restare umane e condurre un'esistenza gratificante mentre si confrontano con la crescente complessità, inclusa e per prima quella tecnologica. Questi comportamenti, se sono animati da esigenze valoriali e sistemi di convinzioni, necessitano altresì di competenze adeguate allo scopo ed al livello, sempre crescente, delle sfide che la complessità propone. Abbiamo trascorso gli ultimi trent'anni nello studio e lo sviluppo di un set di competenze e comportamenti utili a generare buone relazioni, creatività, sviluppo armonico ed in sintonia con gli ambienti di riferimento, autonomia e capacità di autogoverno, leadership diffusa. A questo corpo di competenze abbiamo voluto dare il nome di Intelligenza Aziendale.

Vi diamo la nostra parola che l'acronimo è puramente casuale!

Introduzione

Viviamo in un'epoca che ci ha abituati a parlare di intelligenze al plurale. Non più un concetto unico, statico e lineare, ma una costellazione di capacità diverse, intrecciate e dinamiche: intelligenza emotiva, intelligenza sociale, intelligenza collettiva, intelligenza artificiale. Ognuna ha portato un contributo prezioso nel leggere la complessità del presente, ma oggi – nel cuore delle organizzazioni – ci siamo accorte che mancava ancora qualcosa.

Le aziende, infatti, non sono solo strutture fatte di processi, strategie e tecnologie: sono organismi viventi composti da persone che ogni giorno prendono decisioni, costruiscono relazioni, danno forma a culture condivise. E, come ogni organismo, per prosperare hanno bisogno di un'intelligenza propria. Non di un'intelligenza nuova “da aggiungere alle altre”, ma di una prospettiva che sappia integrarle, connetterle e renderle agite: quella che chiamiamo Intelligenza Aziendale.

L'abbiamo pensata e costruita non come un concetto astratto, ma come una bussola concreta. Una bussola che guida individui e team ad affrontare la complessità organizzativa non solo con strumenti tecnici, ma soprattutto con la consapevolezza di sé, con la capacità di orientarsi e con la volontà di crescere insieme. Perché lavorare bene oggi non significa solo produrre risultati: significa anche stare bene, trovare senso, generare connessioni autentiche e nutrire il proprio talento in armonia con quello degli altri.

Da coach e trainer, abbiamo accompagnato per anni manager, team e organizzazioni in percorsi di sviluppo. Abbiamo visto persone brillanti faticare perché non riuscivano a tradurre competenze individuali in collaborazione collettiva. Abbiamo osservato aziende investire in tecnologia e processi, trascurando però la dimensione più sottile e potente: quella culturale, relazionale, umana. Abbiamo toccato con mano come il successo non dipenda soltanto da strategie chiare e obiettivi ambiziosi, ma dalla qualità di ciò che accade nelle interazioni quotidiane.

In questa esperienza abbiamo riconosciuto un bisogno comune: dare un nome, un metodo e una struttura a quell'intelligenza che permette a persone e aziende di evolvere insieme. È così che è nata la cornice delle 5C, cinque macro-competenze che costituiscono le dimensioni fondamentali dell'Intelligenza Aziendale: Comprendere, Connettere, Condividere, Contribuire, Contaminare.

Non sono teorie astratte: sono pratiche allenabili, mindset che si possono coltivare, prospettive che generano effetti concreti su benessere, performance e sostenibilità organizzativa.

Le 5C come un percorso, un ciclo che si autoalimenta.

Non troverete qui un manuale tecnico né un saggio accademico. Questo è un libro scritto a quattro mani da due professioniste che ogni giorno lavorano con persone e organizzazioni reali, con le loro sfide, le loro fragilità e i loro successi, è un libro che nasce dall'esperienza. Lo abbiamo pensato come uno spazio di riflessione e allenamento, troverete anche casi concreti, testimonianze di aziende e manager, e spunti da portare nel quotidiano. In un'epoca in cui la complessità sembra travolgere tutto, crediamo che l'Intelligenza Aziendale sia proprio questo: la capacità di muoversi con consapevolezza dentro l'incertezza, trasformando ciò che potrebbe apparire come un limite in un'occasione di crescita.

In definitiva, questo libro è per chi crede che il futuro delle aziende non si giochi solo sulla tecnologia, sui mercati o sulle strategie, ma soprattutto sulla qualità dell'umanità che le abita. Per chi vuole allenare un mindset capace di fare bene e di stare bene. Per chi sente che, nell'intreccio di complessità, è arrivato il momento di sviluppare una nuova intelligenza: quella che appartiene a tutti noi quando all'interno di un contesto organizzativo impariamo a comprendere, connettere, condividere, contribuire e contaminare.

C'era proprio bisogno di un'altra intelligenza?

Lo sappiamo bene, dicembre è un mese di bilanci – e non solo economici – e come tanti dei nostri clienti allo spuntare delle prime luci natalizie anche noi ci ritroviamo insieme intorno a un tavolo. Le domande e le riflessioni che solitamente guidano i nostri incontri sono *domande* che portano a interrogarci su come migliorare costantemente. E una delle nostre risposte è rintracciabile proprio nella creazione del nostro modello dell'Intelligenza Aziendale.

Qualcuno potrebbe chiedersi se c'era proprio bisogno di un'altra intelligenza, e non sarà passata inosservata, già dall'introduzione, l'assonanza con l'Intelligenza Emotiva. Corretto! Il concetto dell'Intelligenza Aziendale si ispira a quest'ultimo e intende offrire un nuovo sguardo.

Ma prima facciamo qualche passo indietro.

1. Il concetto di intelligenze multiple

Nel panorama educativo e lavorativo contemporaneo il concetto di intelligenze multiple introdotto da H. Gardner ha rappresentato un cambiamento fondamentale nella comprensione delle capacità umane e delle diversità individuali. La teoria delle intelligenze multiple, pre-

sentata nel 1983, postula che l'intelligenza non è un'entità singola e monolitica misurabile esclusivamente tramite il quoziente intellettivo (QI), ma un insieme di diverse modalità cognitive, ciascuna con il proprio valore e applicazione¹.

Gardner identifica almeno otto forme di intelligenza: linguistica, logico-matematica, spaziale, musicale, corporeo-cinestetica, interpersonale, intrapersonale e naturalistica. Ognuna di queste intelligenze riflette una capacità specifica che contribuisce in modo significativo al funzionamento complessivo di un individuo. Ad esempio, l'intelligenza linguistica si manifesta attraverso la capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio, mentre quella musicale riguarda la sensibilità ai suoni, ai ritmi e alla musica. L'intelligenza logico-matematica è evidente nelle capacità analitiche e di problem solving, e l'intelligenza interpersonale nella capacità di comprendere e interagire con gli altri.

Il riconoscimento di queste intelligenze multiple ha profonde implicazioni per l'educazione e la gestione delle risorse umane. In ambito educativo, favorisce un approccio più personalizzato all'insegnamento, in cui la valutazione di studenti e studentesse non si basa solo sull'osservazione di abilità logico-matematiche e linguistiche, ma considera un'ampia gamma di competenze. Questo approccio incoraggia lo sviluppo di programmi educativi che tengano conto delle diverse modalità di apprendimento, promuovendo un ambiente inclusivo in cui ognuno possa esprimere il proprio potenziale unico².

L'importanza di riconoscere e valorizzare le intelligenze multiple si riflette anche nelle politiche di inclusione e diversità delle aziende. Le organizzazioni che adottano un approccio basato sulle intelligenze multiple tendono a creare ambienti di lavoro dove le differenze individuali sono celebrate e considerate una risorsa. Questo approccio non solo migliora la soddisfazione e il benessere dei dipendenti, ma può anche avere un impatto positivo sulla produttività e sulla competitività dell'azienda.

La teoria delle intelligenze multiple di Howard Gardner ha dunque contribuito a trasformare il modo in cui comprendiamo l'intelligenza e valorizziamo le diversità individuali.

1. Gardner H., *Formae mentis*, Feltrinelli, Milano, 1987.

2. Armstrong T., *Multiple Intelligences in the Classroom*, ASCD, Alexandria, 2009.

2. Le generazioni al lavoro

Le diversità individuali conferiscono a ognuno di noi una propria unicità, e possono essere una ricchezza e un valore aggiunto per ogni contesto in grado di valorizzarle e integrarle in ottica generativa. Tra le tante diversità che necessitano di una maggiore comprensione e inclusione, oggi si sente sempre più parlare di quella generazionale. Il tema della diversità generazionale ci appassiona e ci è molto caro, e da anni ormai sosteniamo aziende e manager in processi di alfabetizzazione generazionale e costruzione di programmi di integrazione, convinti che la soluzione sia sempre quella di far emergere e valorizzare le differenze.

*“La diversity generazionale però è più complessa e apparentemente non esistono differenze individuabili con facilità. Quello che ci separa non è soltanto l’anno di nascita ma il modo profondo in cui conosciamo il mondo, le nostre aspettative, i nostri valori, ciò che crediamo. È una diversità invisibile”*³. Le differenze generazionali sono sempre esistite, ma con l’avvento del digitale queste differenze si sono trasformate in distanze. Non è tanto un tema di device, ma è il mindset ad essere cambiato, lo sguardo sul mondo, il modo di interpretare la realtà e il conseguente modo di agire nella realtà.

Occorre però sottolineare che il tema delle generazioni non è da intendersi in modo rigido e categorico, ma come indicazioni che ci ricordano che le influenze culturali e politiche e gli eventi più salienti che avvengono nel momento in cui una determinata generazione si trova negli anni di sviluppo della personalità, influiscono sulla creazione della stessa, sullo sviluppo di determinati comportamenti, attitudini e sull’emergere di valori condivisi.

Al netto, quindi, del fatto che la generazione non fa la persona, e che dunque i tratti generazionali vanno sempre verificati e osservati/integrati con i tratti personali, ecco le quattro generazioni presenti oggi nelle aziende e una sintesi dei tratti distintivi dell’approccio al lavoro di ogni generazione:

- Baby Boomer (1946-1964): vivere per lavorare, autoreferenzialità, competizione.

3. Quintarelli L., *Managing by generation. Come adattare lo stile di leadership e favorire l’integrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

- Generazione X (1965-1979): individualismo, flessibilità, work-life balance.
- Millennials (1980-1995): condivisione, velocità, guadagno personale, remunerazione (non solo economica).
- Generazione Z (1996-2010): sicurezza economica, contributo significativo, lavorare in team.

È importante specificare che i Millennials vengono da noi divisi in prima e seconda fascia, in quanto il 1990 è identificato come l'anno di nascita dei primi nativi digitali; per l'impatto che il digitale ha avuto (e continua ad avere) sul mindset, i Millennials di seconda fascia potrebbero presentare dei tratti più simili alla Generazione Z che ai coetanei della prima fascia. Facciamo riferimento ai nativi digitali anche nei termini di Next Generation. I valori sono dunque cambiati ma quello che veramente segna la differenza nei nativi digitali è il mindset. Proponiamo una sintesi di quali sono gli elementi di maggiore cambiamento e del loro impatto per aziende e manager.

Cambia il “mito” del posto fisso e di conseguenza l'attrattività dell'azienda “in quanto tale”. È proprio nell'attraction e nella retention, infatti, che risiedono le sfide maggiori che oggi le organizzazioni sono chiamate ad affrontare. Più o meno fino ai Millennials di prima fascia (1980-1990) uno dei tratti significativi dell'approccio al lavoro era: voglio fare il lavoro per cui ho studiato, voglio entrare in azienda, voglio entrare in un'azienda “cool” (nel caso di Baby Boomer e Generazione X nell'azienda *giusta* dove passare tutta la vita). Adesso questa tendenza si è invertita, il tema del posto fisso per tutta la vita non è un fattore attraente, anzi la Next Generation non teme cambiare lavoro, anche senza avere alternative. Può non esserci proprio l'interesse a entrare nelle aziende perché a volte queste sono portatrici di valori in antitesi con quelli di questa generazione. Dunque, in tema di retention, non aspettandosi di finire la propria carriera nella stessa organizzazione chi fa parte di queste generazioni potrebbe avere un approccio alla carriera utilitaristico: se l'azienda è in grado di offrire ciò che si sta cercando, nei tempi in cui lo si aspetta, la Next Generation sarà disponibile a fare ciò che serve per ottenerlo, ma se ciò non fosse possibile, il cambiamento non spaventa. Non c'è bisogno di certezze per cambiare.

Cambia la percezione del tempo, tutto si muove più velocemente ed è in continuo mutamento, e questo ha chiaramente un impatto rin-

tracciabile nel fenomeno del Job Hopping che porta la Next Generation a cambiare spesso azienda (circa ogni due anni ma gli ultimi dati ci mostrano che questo spam temporale si è ridotto) qualora non si trovasse adeguata soddisfazione. Come detto sopra, non c'è paura del cambiamento, quanto piuttosto di restare in una condizione di malessere o insoddisfazione. Si cambia principalmente per assenza o scarsa crescita e/o carriera, per fattori legati alla retribuzione, per il contenuto del lavoro. Il tempo si muove veloce, e il tempo per sé e per la propria crescita è riconosciuto come un valore da preservare.

Cambia l'approccio alla crescita, che chiaramente è influenzato dalla percezione del tempo e dal rapporto con il cambiamento, ma cambia anche l'approccio all'apprendimento che può essere sintetizzato nell'espressione "imparo facendo", una crescita fatta di azione e sperimentazione, una crescita *level up* che in un certo senso riproduce la dimensione del videogioco. Perché approcciarsi a un nuovo livello sapendo già come superarlo? Il gusto sta proprio nel trovare le soluzioni mentre si gioca, nell'imparare facendo appunto. Un approccio orientato quindi a una crescita per livelli, fatta di sfide stimolanti che non siano né troppo facili né troppo difficili. I valori espressi dalle generazioni Baby Boomer, Generazione X e in parte anche Millennials, erano: mi impegno, imparo, dimostro, fino a che non posso cambiare. Adesso l'aspettativa è (circa ogni anno/anno e mezzo): *"fammi cambiare, poi imparo tutto quello che c'è da sapere per ricoprire il nuovo ruolo"*. È importante specificare che l'esigenza di cambiamento non è necessariamente legata a percorsi di carriera e quindi di crescita verticale, ma a percorsi di sviluppo, acquisizione di competenze e quindi di crescita orizzontale.

Cambia il rapporto con il feedback (basti pensare al mondo dei social, dei like), con la richiesta e l'uso del feedback che non può essere relegato a incontri istituzionali di valutazione, ma inserito in un processo istantaneo di scambio continuo. Dal momento che "imparo facendo" il feedback gioca un ruolo determinante per comprendere se sto crescendo nella giusta direzione, è atteso, richiesto e se manca può anche far scemare il senso di utilità e contributo del proprio lavoro, aspetto legato alla significatività di ciò che si fa come elemento di grande valore.

Cambia l'attenzione al benessere nel qui ed ora, un'attitudine che possiamo descrivere utilizzando il concetto dell'*instant gratification* applicato al rapporto con il tempo. Questo significa che se qualcosa

mi può dar piacere/soddisfazione/benessere adesso è molto più attraente di qualsiasi effetto negativo questo possa avere nel futuro. Per cui se oggi ho un malessere, cambio perché cerco il benessere nel qui ed ora, anche se ciò può portare a degli effetti negativi più avanti. La dimensione temporale del futuro (soprattutto quello lontano, quello delle promesse del futuro) è molto meno interessante del presente e dell'attivarsi per trovare soddisfazione nel presente, e su questo la percezione cambiata del tempo ha chiaramente un forte impatto.

In ultimo, ma non per importanza: cambia l'engagement e la fedeltà all'azienda non è più un valore. La fedeltà è prima di tutto verso sé stessi/e, il proprio sviluppo, la propria carriera e l'attenzione ai propri bisogni. Gli studi ci mostrano come i principali fattori di disaffezione siano il conflitto con l'etica aziendale, la poca possibilità di incidere nel contesto, la disistima verso i manager. I fattori di affezione risultano invece essere la flessibilità, il work-life balance, welfare e benefit, l'aver supporto, il lavorare in team creando network.

3. Intelligenza Aziendale

Quanto detto rende senza dubbio il sistema azienda un sistema complesso ma con un enorme potenziale in termini di cambiamento e trasformazione innovativa. Quindi le aziende hanno sempre più bisogno di persone in grado di contribuire attivamente a questo processo ed essere agenti di cambiamento. Si dice spesso che le competenze vadano allenate con costanza e attenzione, ma perché troppe volte capita di smettere di allenarsi proprio quando si agisce nel contesto organizzativo?

Molto spesso nella nostra interazione all'interno di contesti aziendali abbiamo notato che le persone potrebbero esprimere un potenziale e un valore più elevato se solo comprendessero e sapessero utilizzare tutto il sistema di informazioni, regole non scritte e la propria consapevolezza.

Quindi se è vero che, grazie all'allenamento dell'intelligenza emotiva, gestisco me stesso/a, e me stessa/o nella relazione con gli altri, il passaggio di allenamento successivo, dal nostro punto di vista e che vi proponiamo con questo libro, è mettere in connessione questa ricchezza individuale in un contesto ben definito, che è quello appunto aziendale. Per noi l'**Intelligenza Aziendale** – come vedremo meglio

nei prossimi capitoli – è quella capacità di muoversi ed evolversi nel contesto, portando valore anche attraverso l'utilizzo dell'insieme delle proprie intelligenze, passioni, talenti, valori, tratti generazionali. Sapendosi muovere dunque nel, con e per il contesto organizzativo. Al netto dell'importanza di tutte le intelligenze (incluse quelle ancora da scoprire), diamo valore a quello che accade quando queste entrano nel contesto e necessariamente prendono altra forma, si adattano, si modificano, si contaminano a vicenda.

L'approccio che proponiamo per la lettura delle pagine successive è quello di guardare alle organizzazioni come sistemi viventi, concetto a noi molto caro e che aspiriamo a valorizzare in questo lavoro. Per noi parlare di Intelligenza Aziendale significa portare avanti il nostro *purpose* di mettere in tutti i nostri interventi la persona al centro.

4. Visione Turchese

Siamo partite prendendo in esame diverse e numerose ricerche, testi e studi per poter avere chiaro il contesto nel quale ci stiamo muovendo a livello organizzativo. I dati, sempre più visibili e diffusi, ci raccontano di come l'approccio agile e aperto al cambiamento debba divenire una componente importante del nostro mindset, una predisposizione a pensarsi e ripensarsi in un mondo che è in continua e rapida evoluzione.

Questo nei contesti aziendali virtuosi corrisponde a un vero e proprio “nuovo umanesimo” organizzativo che vede, appunto, le persone al centro con i loro bisogni, esigenze e sviluppo del potenziale. Abbiamo esplorato nel paragrafo precedente le generazioni a lavoro, lo sguardo differente e autentico a nuovi stili di vita, e sappiamo ora come è consistente una forza lavoro che esige maggiori opportunità e sviluppo del proprio talento. E per pensare e poter rispondere a queste esigenze è necessario considerare un quadro più ampio che affonda le radici in un cambiamento che coinvolge le nostre vite sotto ogni aspetto, anche quello organizzativo.

Ne abbiamo sentito parlare moltissimo in questi anni e abbiamo passato in rassegna diversi acronimi relativi al cambiamento, e tanti termini che rappresentano i diversi *generational mindset*, tutti volti a indicare alcune delle innovazioni e dei cambiamenti che stanno caratterizzando il mondo del lavoro, e rappresentano una proposta di rifles-

sioni, soluzioni e strumenti per governare l'incertezza e l'inimmaginabile che definiscono questo secolo:

- VUCA WORLD MODEL (Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità).
- BANI (Brittle/Fragile, Ansioso, Non lineare, Incomprensibile).
- YOLO e PASSION ECONOMY (You Only Live Once – passion: autoanalisi all'interno della propria sfera interiore, volta a scoprire le passioni da cui muovere per intraprendere un'attività lavorativa).
- DIVERSITY.
- ESG GOALS (17 Obiettivi per lo Sviluppo sostenibile – Sustainable development goals).
- DEMOGRAPHIC INSIGHTS.
- FUTURE e SMART SKILL.
- AGILE WORKING.
- ...

Nel libro *Governare l'inatteso* del 2010, gli autori, Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe⁴, affermano che le organizzazioni in grado di affrontare con successo cambiamenti inaspettati e crisi, sono quelle che hanno consapevolezza degli eventi e dei processi, che sanno anticipare, che sanno sviluppare competenze e capacità decisionali potendo contare su conoscenze trasformative e su responsabilità collettive e condivise.

Troviamo affascinante, sostenibile e necessario il potere trasformativo delle persone e delle organizzazioni; eppure, in tanti ancora lavorano in sistemi che sembrano appartenere a un secolo molto lontano, in cui non trovano spazio le nuove modalità organizzative e il modo in cui oggi pensiamo, facciamo e siamo l'organizzazione.

Ci troviamo nel bel mezzo di una tensione tra vecchio e nuovo, e ogni organizzazione è chiamata a crescere, evolversi ed *esistere*; a ripensarsi e gestire con nuovi modelli e strumenti quanto inevitabilmente è già accaduto.

I dati e le ricerche mostrano i segnali di questo cambiamento. Mentre lavoriamo alla stesura di questo progetto, la Gallup invia lo *State of The Global Workplace 2023 Report – The voice of the World's employees*. Emergono dal nuovo report alcuni aspetti tanto significativi

4. Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe, *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

quanto allarmanti, quali l'alta percentuale di risorse in *quiet quitting*, l'elevato livello di stress o l'aumento del disimpegno⁵. Tutti elementi che le organizzazioni sono chiamate a considerare.

Le ragioni di queste percentuali? Bisogna cercarle nelle culture aziendali, in come oggi rispondono alle nuove esigenze, e in come tengono conto dell'inclusività e del rispetto delle reciproche differenze. Dobbiamo continuare a chiederci come oggi manager e responsabili possono aprire finestre di dialogo con le persone, ispirare, costruire piani di sviluppo, ma soprattutto incentivare la creazione di luoghi che producono benessere a ogni livello (psicologico, fisico, emotivo, di supporto alla genitorialità, sistemico).

Emerge quindi con forza una richiesta diffusa di cura e attenzione alla dimensione umana e psicologica. Come evidenziato in diversi studi, infatti, la retention aziendale non può prescindere da alti livelli di ingaggio, oramai legati a doppio filo alla capacità delle aziende di accogliere, ascoltare e valorizzare le proprie persone.

Dovremmo forse essere indifferenti, abituati e poco sbigottiti, e seppur amareggiati, non lo siamo affatto. E con questo sentimento, misto ad un forte desiderio di poter contribuire alle nuove tensioni nei contesti organizzativi, che sentiamo la responsabilità di voler partecipare in maniera incisiva a creare nuovi modelli virtuosi, duplicabili e possibili. Non abbiamo una bacchetta magica, ma ci interroghiamo quotidianamente su come poter intervenire e contaminare virtuosamente ogni persona e professionista che incontriamo.

Le evidenze di questo periodo storico e culturale ci richiedono leader trasformativi, positivi e in buona compagnia: una sola persona, infatti, non può avere, pensare di avere, pretendere e desiderare di avere tutte le competenze necessarie per affrontare le sfide di questo complesso sistema in cambiamento. Le persone devono poter decidere nel proprio ambito di competenza e questo necessita di un sistema che prevede leadership diffusa e connessione tra diversi luoghi in cui si disegnano nuovi futuri e si compiono scelte. **L'Intelligenza Aziendale** vuole abbracciare questo paradigma per permettere alle organizzazioni, con un orientamento maieutico, di rispondere in maniera agile, sperimentare e adattarsi.

5. Gallup, *State of The Global Workplace 2023 Report – The voice of the World's employees*: il 59% dei lavoratori e delle lavoratrici del mondo sono Quiet Quitter; elevato livello di stress (44%). Un così basso tasso di coinvolgimento influisce sulla salute delle persone e costa all'economia globale 8,8 trilioni di dollari (pari al 9% del PIL globale).