

Ruth Ann Lake, Andrea Baldo

## LEADERSHIP RELAZIONALE

I Tipi Psicologici come chiave  
di successo in azienda  
e nella vita privata

FrancoAngeli



trend

---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b> , di <i>Ruth Ann Lake</i> e <i>Andrea Baldo</i>	pag. 11
<b>1. Premessa</b>	» 13
1. Perché leadership relazionale?	» 14
2. Cosa otterrete dalla lettura di questo libro?	» 15
3. Come leggere questo libro	» 16
<b>2. Non un “test da ombrellone”</b>	» 19
1. Un po’ di storia	» 19
2. La teoria dei Tipi nella psicanalisi junghiana	» 19
3. Il concetto di preferenza	» 21
4. I bambini sperimentano fino all’età dell’adolescenza	» 22
5. Dopo l’adolescenza, la personalità rimane abbastanza stabile	» 23
6. Le preferenze non sono competenze	» 23
7. Non è possibile essere nel “mezzo”	» 24
8. Il contributo di Myers e Briggs	» 25
9. L’utilizzo dell’MBTI oggi	» 26

10. Validità statistica	pag. 27
11. L'utilizzo in campo professionale	» 28
<b>3. Autovalutazione delle proprie preferenze</b>	» 29
1. Estroversione-introversione	» 29
2. Sensorialità-intuizione	» 39
3. Pensiero-sentimento	» 49
4. Giudizio-percezione	» 59
5. Il vostro Tipo Psicologico	» 67
<b>4. Le sedici tipologie</b>	» 68
1. Una casa accogliente	» 68
2. Preferenze, non competenze	» 71
3. I sedici Tipi	» 72
4. Esempi di tipologie MBTI: ogni persona è unica	» 77
5. I "TJ" ai quattro angoli della casa	» 77
6. Conosciamo meglio i sedici Tipi	» 79
7. Spostarsi da una camera all'altra	» 108
<b>5. Riconoscere i Tipi degli altri</b>	» 110
1. Estroversione-introversione	» 113
2. Sensorialità-intuizione	» 118
3. Pensiero-sentimento	» 120
4. Giudizio-percezione	» 125
<b>6. Le applicazioni in ambito lavorativo e organizzativo</b>	» 130
1. Gestione dei team	» 130
2. La presentazione efficace e l'MBTI	» 134
3. L'Influenzamento	» 135
4. La gestione del tempo	» 137
<b>7. Lo sviluppo dei Tipi nel corso della nostra vita</b>	» 140
1. Funzione dominante	» 140
2. Funzione ausiliaria	» 141

3. Funzione terziaria e inferiore	pag. 142
4. La sfida per gli altri: capire gli introversi	» 143
5. Uno schema della dinamica dei tipi	» 145
6. La funzione inferiore nei momenti di stress	» 147

<b>Bibliografia</b>	» 155
---------------------	-------

# Premessa

Questo libro nasce da un'esperienza condivisa.

I due autori, per strade parallele, si sono trovati a utilizzare il Questionario “Myers-Briggs Type Indicator<sup>®</sup>” per la rilevazione delle *preferenze* e dei relativi Tipi Psicologici nell'ambito di innumerevoli interventi formativi aziendali. Nel corso della loro conoscenza reciproca si sono confrontati, scambiati idee ed esperienze sull'utilizzo del Questionario, arrivando entrambi alla conclusione che mancava qualcosa al termine dei diversi interventi formativi effettuati presso le aziende... Ma certo! Tutta la bibliografia disponibile su questo strumento, sul modello psicologico che ne è alla base e sulle sue applicazioni nella vita personale e lavorativa era prevalentemente in lingua inglese. Per questo alla fine di ogni sessione di lavoro con i propri clienti, fossero essi team di lavoro o manager che seguivano percorsi di coaching, alla faticosa domanda di poter avere suggerimenti di libri per approfondire la conoscenza appresa o anche semplicemente per condividerla con il proprio partner o con altri colleghi, ci si ritrovava a suggerire solo testi esteri. Mancava un testo in italiano che potesse costituire un primo approccio a questo modello psicologico e che potesse contribuire alla diffusione, nel nostro Paese, della sua conoscenza e al suo utilizzo.

Lo scopo di questo libro è quindi quello di colmare questa lacuna e offrire ai lettori italiani una visione sintetica, ma completa, della teoria e soprattutto dell'applicazione del modello dei Tipi Psicologici. Un modello,

come il lettore avrà modo di scoprire nel corso della sua lettura, che ha radici profonde nella psicologia europea degli anni Venti, in particolare negli studi e nelle intuizioni di Carl Gustav Jung, ma che si è arricchita venendo a contatto con il pragmatismo americano, che ne ha fatto uno strumento e un modello di efficace applicazione e intervento nell'ambito aziendale così come nell'ambito del counseling e del coaching personale.

Oggi il Questionario messo a punto da Isabel Myers e Katharine Cook Briggs è uno degli strumenti diagnostici più largamente usato in ambito internazionale e la sua applicazione in interventi di team building, coaching, influential leadership e negoziazione, career counseling e coaching, solo per citarne alcune delle principali, costituisce la base per innumerevoli programmi di sviluppo del personale nelle principali aziende multinazionali.

## **1. Perché leadership relazionale?**

Per chi opera nelle aziende, o comunque in contesti organizzativi, è sempre più evidente come la complessità dei processi e delle condizioni del business richieda oggi una risposta sempre maggiore in termini di capacità relazionale.

Al di là delle tecnologie, delle componenti economiche e finanziarie, dei processi produttivi e di tutte le altre variabili che nella vita di tutti i giorni ci troviamo a fronteggiare per il successo nostro e della nostra organizzazione, sicuramente possiamo riconoscere che alla fine quello che può facilitare o bloccare il raggiungimento dei nostri obiettivi professionali è la capacità di avere creato una relazione positiva con le persone con cui interagiamo ogni giorno:

- i nostri collaboratori, che sono la nostra vera forza nel raggiungere e implementare gli obiettivi aziendali del nostro team;
- i nostri colleghi, che si integrano con i nostri sforzi nell'ambito dei processi aziendali e dai quali dipendiamo per ricevere informazioni, supporto, collaborazione;
- i nostri clienti, che sono coloro verso i quali tutta la nostra azione organizzativa è orientata, ai fini di una transazione economica positiva che garantisca non solo la sopravvivenza ma il successo della nostra azienda sul mercato;
- i nostri fornitori, che sono oggi sempre più strategici nella realizzazione del nostro business e nella realizzazione e consegna dei prodotti e servizi della nostra organizzazione.

A fianco quindi di tutte le capacità e competenze che ogni manager e

ogni professional deve oggi possedere per essere “vincente” nella propria carriera lavorativa, la capacità relazionale ha un posto sicuramente d’eccellenza.

Già Goleman, con i suoi studi sull’intelligenza emotiva, ha aperto una nuova attenzione alle caratteristiche non solo razionali della nostra intelligenza e delle nostre capacità, ma di capacità di gestione e utilizzo delle emozioni nell’ambito personale e lavorativo. Sempre più i manager cercano oggi modalità per sviluppare e applicare in modo semplice e concreto le proprie capacità relazionali nell’ambito della propria professione.

Il modello dei Tipi Psicologici offre una modalità di estrema semplicità di comprensione e utilizzo, che non si ferma – come a volte può succedere con altri programmi di sviluppo personale – alla semplice “ripetizione” di formule e modelli di altri, ma che parte da un profondo allineamento con noi stessi e con le nostre caratteristiche più profonde, per costruire un ponte verso gli altri, nella scoperta e nel rispetto dei loro valori e delle loro preferenze profonde. Il valore positivo che questo modello psicologico dà alle differenze con i comportamenti degli altri, oltre che alle similitudini, consente di essere utilizzato in modo “ecologico” verso l’altro. Ci apre la possibilità di superare l’antica “regola d’oro” della relazione con il prossimo: “Fai agli altri quello che vorresti fosse fatto a te”, per arrivare a costruire una nuova “regola di platino”: “Trattare gli altri come loro vorrebbero essere trattati”. E saper rispondere alle aspettative degli altri in allineamento con le loro motivazioni più profonde ci apre la porta non solo di una più efficace relazione professionale, ma – questo è almeno il nostro augurio – di una più soddisfacente e arricchente vita di relazione con chi ci sta accanto.

## **2. Cosa otterrete dalla lettura di questo libro?**

La teoria e le molteplici applicazioni di questo modello hanno dato vita a decine e decine di testi specializzati, che ne hanno approfondito l’utilizzo nei più diversi contesti. Questa nostra opera vuole costituire un primo approccio alla materia che vi permetta di:

- a.* conoscere la teoria dei Tipi Psicologici e la sua concretizzazione nel Questionario Myers-Briggs Type Indicator® (altrimenti noto come MBTI®);
- b.* capire come il riconoscimento e la conoscenza delle caratteristiche dei diversi Tipi Psicologici possa aiutarvi a migliorare la qualità della vostra vita relazionale sia in ambito lavorativo e professionale sia a livello personale;

- c. aumentare la consapevolezza di se stessi attraverso la scoperta del vostro Tipo Psicologico. Il libro vi guiderà in un processo di autoanalisi che vi consentirà di riflettere sulle vostre potenzialità e aree di miglioramento ai fini sia di un maggior benessere personale e allineamento alle vostre caratteristiche profonde, sia di maggior efficacia e soddisfazione nelle relazioni con gli altri;
- d. riconoscere nei comportamenti degli altri le caratteristiche delle loro preferenze e dei loro Tipi Psicologici per adottare con loro modalità di relazione positive e soddisfacenti.

### **3. Come leggere questo libro**

Nell'articolazione di questo testo abbiamo cercato di adottare un approccio che vi consenta di utilizzarlo in modo più vicino ai vostri interessi e alle vostre "preferenze".

Vi proponiamo quindi di seguito alcuni possibili percorsi che potreste trovare utili seguire relativamente all'obiettivo che vi ponete nell'affrontare la lettura di questo libro.

#### *3.1. Interesse generale per la teoria dei Tipi Psicologici e per le sue possibili applicazioni*

La modalità "tradizionale" è ovviamente quella di leggerlo sequenzialmente, seguendo lo svilupparsi degli argomenti:

- partendo da un'introduzione più storica e metodologica;
- proseguendo con un esercizio personale per un'autovalutazione delle proprie preferenze e la scoperta dei sedici Tipi Psicologici;
- applicando la conoscenza appresa nella lettura dei comportamenti degli altri e nel riconoscimento delle loro preferenze in termini psicologici, ai fini di migliorare la relazione interpersonale;
- concludendo quindi con una panoramica delle principali applicazioni del modello in ambito aziendale.

#### *3.2. Interesse allo sviluppo personale*

Per chi è interessato maggiormente a un utilizzo del testo ai fini di un lavoro su di sé, di maggiore autoconsapevolezza e allineamento delle pro-



prie caratteristiche psicologiche e di una maggiore sicurezza e benessere nel rapporto con gli altri, un possibile percorso può essere:

- iniziare dalla propria autovalutazione delle preferenze e del proprio Tipo Psicologico;
- saper riconoscere nel comportamento degli altri le quattro preferenze e gli stili di personalità, per comprendere possibili affinità o come valorizzare in modo positivo le diversità;
- approfondire la teoria che sta alla base del modello dei Tipi Psicologici;
- scoprire le possibili applicazioni dell'MBTI nell'ambito dello sviluppo personale e professionale in azienda.

### *3.3. Interesse a migliorare le relazioni con gli altri*

Per chi desidera utilizzare questo testo soprattutto come guida per migliorare l'efficacia del proprio stile relazionale con gli altri (sia in ottica di leadership personale, di maggiore efficacia ed ecologia commerciale sia di migliore relazione con i propri collaboratori), un possibile percorso può essere il seguente:

- farsi un quadro generale dei sedici Tipi Psicologici;
- capire come è possibile leggere il comportamento degli altri attraverso il modello dei sedici Tipi e delle 4 preferenze, riconoscendo le modalità con cui entrare più facilmente ed efficacemente in contatto con i propri interlocutori;
- effettuare la propria autovalutazione, per riconoscere la propria modalità "preferita" di relazione con gli altri;
- scoprire le possibili applicazioni dell'MBTI nell'ambito dello sviluppo personale e professionale in azienda;
- approfondire le origini e le teorie alla base del modello stesso.

### *3.4. Interesse all'applicazione in ambito aziendale*

Infine, per tutti gli operatori della Formazione e dello Sviluppo delle Risorse Umane, delle Direzioni del Personale o delle Direzioni Commerciali, che possono essere principalmente interessati a comprendere le modalità di utilizzo di questo strumento e del suo modello nell'ambito di possibili interventi in ambito organizzativo, un possibile percorso può essere:

- scoprire le possibili applicazioni dell'MBTI nell'ambito dello sviluppo personale e professionale in azienda;

- approfondire la comprensione dei sedici Tipi Psicologici;
- capire come è possibile leggere e riconoscere nel comportamento degli altri i sedici Tipi e le 4 preferenze;
- effettuare la propria autovalutazione, per comprendere più da vicino e in modo personale come funziona l'identificazione del proprio Tipo nell'ambito di un piano di autoconsapevolezza e miglioramento personale;
- approfondire le basi teoriche e storiche del modello stesso e quindi la sua validità.