

Indice

1	Introduzione	3
2	Da Ippocrate agli aspects: storia di un'idea tenace	5
3	Il modello della Bussola	10
4	Il questionario e la sua costruzione.....	16
5	Il profilo sotto pressione.....	21
6	Guida operativa per il manager e per HR	24
7	Conoscere sé stessi e gli altri: il vero lavoro	27
8	Privacy, etica e correttezza.....	29
9	Oltre la mappa	32
A	Appendice A. Glossario dei termini psicometrici	34
B	Appendice B. Bibliografia	36
C	Appendice C. Domande frequenti	38

Introduzione

Un direttore commerciale conosce a memoria il ciclo di acquisto dei suoi clienti. Sa quando esitano, cosa li rassicura, quale parola chiude una trattativa e quale la fa saltare. Poi torna in ufficio e non sa dire perché due dei suoi migliori collaboratori non riescano a stare nella stessa riunione senza irrigidirsi. Conosciamo i clienti meglio di quanto conosciamo le persone con cui lavoriamo otto ore al giorno. Questa è la sproporzione che questa guida vuole ribaltare.

La Bussola del Team è uno strumento gratuito di assessment degli stili di collaborazione. Non misura quanto qualcuno vale. Misura come qualcuno tende a lavorare: a che ritmo decide, dove mette il focus, come reagisce quando la pressione sale. È un linguaggio, prima ancora che un test. Serve a dare un nome a differenze che le persone percepiscono ogni giorno ma raramente sanno descrivere, e quello che non ha nome tende a diventare giudizio morale. Chi è lento diventa “quello che frena”. Chi è diretto diventa “quello aggressivo”. Chi tace diventa “quello che non si espone”. La Bussola sostituisce le etichette morali con categorie descrittive, e già solo questo cambia il clima di una squadra.

Diciamo subito cosa questo strumento non è. Non è un test clinico: non diagnostica nulla, non individua patologie, non ha alcuna pretesa di sondare la psiche profonda. Non è uno strumento di selezione: non va usato per decidere chi assumere, chi promuovere, chi premiare o chi lasciare a casa, e più avanti spieghiamo perché usarlo così sarebbe non solo scorretto ma anche giuridicamente rischioso. Non è un oroscopo aziendale: non promette di svelare “chi sei veramente” in quattro colori. È una mappa. E come ogni mappa, è una semplificazione utile di un territorio che resta più complesso della sua rappresentazione.

Questa guida è la documentazione integrale dello strumento. La riceve chi attiva il portale brandizzato per la propria azienda, e contiene tutto: il modello, gli item, le formule di scoring, la metodologia, le fondamenta scientifiche, gli usi corretti e quelli vietati. Non abbiamo nascosto nulla dietro il paravento del “segreto industriale”, perché crediamo che uno strumento di sviluppo debba essere trasparen-

te per chi lo usa. Un HR che capisce come è costruito un punteggio lo interpreta con prudenza. Un HR che riceve solo un risultato colorato lo prende per oro.

Come usare la guida. I capitoli 2, 3 e 4 spiegano da dove viene il modello, come è fatto e come funziona il questionario: leggeteli se volete capire cosa avete in mano e difenderlo davanti a un collega scettico. Il capitolo 5 tratta il profilo sotto pressione, che è la parte più preziosa e più delicata. I capitoli 6 e 7 sono operativi: come leggere i report senza fare danni, come gestire le persone, come trasformare una mappa in conversazioni utili. Il capitolo 8 riguarda privacy ed etica, e non è un adempimento burocratico da saltare: è la condizione perché l'iniziativa venga accolta invece che subita. Il capitolo 9 indica il percorso oltre la mappa. Le appendici contengono glossario, bibliografia e le domande che ogni HR competente si pone.

Una promessa e un avvertimento. La promessa: se userete questo strumento come è pensato, la vostra squadra parlerà di sé in modo più preciso e meno difensivo di prima. L'avvertimento: nessuno strumento sostituisce il lavoro. Il report è l'inizio della conversazione, non la sua conclusione.

Da Ippocrate agli aspects: storia di un'idea tenace

L'idea che le persone si dividano in quattro tipi fondamentali ha venticinque secoli. Ippocrate, e dopo di lui Galeno, immaginava quattro umori corporei, sangue, flemma, bile gialla e bile nera, e quattro temperamenti corrispondenti: sanguigno, flemmatico, collerico, malinconico. La fisiologia era sbagliata. La struttura è sopravvissuta a tutto. Ogni volta che qualcuno prova a descrivere le differenze di carattere, tende a tornare a quattro grandi famiglie disposte lungo due opposizioni. Non è un caso, e alla fine di questo capitolo capiremo perché.

Jung e le attitudini

Il primo passaggio moderno è di Carl Gustav Jung, che nel 1921 pubblica *Psychologische Typen*, tradotto in inglese nel 1923. Jung introduce due attitudini fondamentali, estroversione e introversione, che descrivono la direzione dell'energia psichica: verso il mondo esterno degli oggetti e delle persone, o verso il mondo interno delle rappresentazioni soggettive. A queste affianca quattro funzioni: due razionali, pensiero e sentimento, e due irrazionali o percettive, sensazione e intuizione. Combinando le due attitudini con le quattro funzioni, Jung ottiene otto tipi psicologici. Introduce anche un'idea che ritroveremo dappertutto: esiste una funzione dominante e una funzione ausiliaria, mentre la funzione opposta alla dominante resta inconscia e, sotto tensione, emerge in forma primitiva. Chi conosce i modelli a quattro energie riconosce già qui l'ossatura: una preferenza primaria, una secondaria e un lato in ombra che si manifesta quando siamo stanchi o sotto stress.

Marston e il DISC

Nel 1928 lo psicologo americano William Moulton Marston, la stessa persona che contribuì al primo prototipo di poligrafo e che inventò il personaggio di Wonder Woman, pubblica *Emotions of Normal People*. Marston studia le emozioni delle persone normali, non dei malati, scelta rivoluzionaria per l'epoca. Individua quattro tipi di espressione comportamentale delle emozioni: Dominance, Inducement, Submission, Compliance, da cui l'acronimo DISC. Li dispone su due dimensioni: la percezione dell'ambiente come favorevole o ostile, e la percezione di sé come più o meno potente rispetto a quell'ambiente. Marston non costruì mai un test. Lo fecero altri dopo di lui, a partire da Walter Clarke negli anni Quaranta con la Activity Vector Analysis, fino alle versioni digitali contemporanee.

Il circumplex interpersonale: il vero motore matematico

Qui arriva il passaggio che la maggior parte delle guide commerciali salta, e che invece è il cuore scientifico di ogni modello a quadranti. Nel 1957 Timothy Leary, nel suo *Interpersonal Diagnosis of Personality*, propone di ordinare i comportamenti interpersonali lungo un cerchio definito da due assi ortogonali. Nel 1979 Jerry Wiggins formalizza il modello con metodi fattoriali e stabilisce i due assi fondamentali, che oggi chiamiamo Agency e Communion: l'asse verticale del dominio, dell'assertività e del controllo, e l'asse orizzontale del calore, dell'affiliazione e della cooperazione.

Il circumplex non è una metafora: è un modello matematico. Ogni disposizione interpersonale può essere collocata come un punto nello spazio a due dimensioni, e la geometria prevede correlazioni precise. Comportamenti adiacenti sul cerchio correlano positivamente. Comportamenti a novanta gradi sono scorrelati. Comportamenti opposti, a centottanta gradi, correlano negativamente. Questa struttura è stata replicata in decine di studi, in più lingue e culture. Michael Gurtman, in lavori di rassegna del 2009, ha mostrato come il circumplex funzioni da rete nomologica per integrare misure di tratti, problemi, valori ed efficacia interpersonale.

Ecco la risposta alla domanda di prima. I modelli a quattro tipi tornano sempre perché due assi ortogonali generano naturalmente quattro quadranti, e i due

assi che descrivono meglio il comportamento sociale sono da settant'anni gli stessi: quanto sei attivo e assertivo, quanto sei orientato alle persone. La Bussola del Team adotta esattamente questa struttura, ribattezzando gli assi in termini operativi: il ritmo, rapido contro riflessivo, e il focus, risultati contro relazioni.

I Big Five e i dieci aspects

Il modello dominante nella psicologia della personalità contemporanea non è a quattro tipi ma a cinque dimensioni continue: i Big Five, o modello a cinque fattori, cristallizzato negli anni Ottanta e Novanta soprattutto grazie al lavoro di Paul Costa e Robert McCrae. Le cinque dimensioni sono Estraversione, Gradevolezza, Coscienziosità, Nevroticismo e Apertura all'esperienza. Il loro strumento di riferimento, il NEO-PI-R pubblicato nel 1992, misura ciascuna dimensione attraverso sei facet, per un totale di trenta facet: una struttura gerarchica che consente sia una visione ampia sia un dettaglio fine.

Nel 2007 Colin DeYoung, Lena Quilty e Jordan Peterson pubblicano sul Journal of Personality and Social Psychology un articolo destinato a diventare centrale per il nostro strumento: "Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five". Analizzando fattorialmente settantacinque facet nel campione della comunità di Eugene-Springfield, gli autori trovano che dentro ciascuna delle cinque grandi dimensioni si annidano due aspetti distinti ma correlati, un livello intermedio tra le facet e i domini. Per l'Estraversione: Assertiveness ed Enthusiasm. Per la Coscienziosità: Industriousness e Orderliness. Per la Gradevolezza: Compassion e Politeness. Per il Nevroticismo: Volatility e Withdrawal. Per l'Apertura: Intellect e Openness.

Questi dieci aspects sono la spina dorsale delle dodici sottodimensioni della Bussola. E c'è un secondo articolo che chiude il cerchio. Nel 2013, sempre sul Journal of Personality, DeYoung, Weisberg, Quilty e Peterson pubblicano "Unifying the Aspects of the Big Five, the Interpersonal Circumplex, and Trait Affiliation", dimostrando che i quattro aspetti di Estraversione e Gradevolezza, cioè Assertiveness, Enthusiasm, Compassion e Politeness, si dispongono a formare gli ottanti del circumplex interpersonale. In altre parole: il modello a quattro quadranti e il modello a cinque fattori non sono rivali, sono la stessa cosa vista da due angolazioni. I quadranti sono ciò che si ottiene proiettando gli aspetti di Estraversione e Gradevolezza sui due assi di Agency e Communion.

L'ANTEPRIMA FINISCE QUI

La guida completa ha altre 33 pagine.

Il modello con i quattro stili e le dodici sottodimensioni, la costruzione del questionario con le formule di scoring, il profilo sotto pressione, la guida operativa per manager e HR, gli esercizi per ciascuno stile e il capitolo su privacy e correttezza.

La ricevi integrale, insieme al portale con il logo della tua azienda, attivando gratuitamente La Bussola del Team.

gdiconsulting.it/servizi/bussola-del-team