



Università degli Studi di Verona

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Elaborazione a favore dei corsi:

Corso di laurea per Esperti nei processi formativi
Corso di Laurea in Progettazione ed attuazione di interventi di
servizio sociale ad elevata complessità

PROF. ROMANO TOPPAN

Docente di

Organizzazione e gestione del lavoro e sviluppo delle risorse umane

A.A. 2007/2008

DISPENSA DEL DOCENTE :
**GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

**Culture organizzative avanzate –
networking e lean organizations**
Jeremy Rifkin-Manuel Castells

Total Quality Management SQ – 1980
Toyotismo-Edwards Deming & Padri Q.

Teoria della contingenza 1972
Fred E. Fiedler -James D.Thompson

Teoria dello Sviluppo Organizzativo 1962 Edgar
H.Schein-Warren G.Benny-P.R. Lawrence-Jay Lorsch

Teoria comportamentale(h.r.)1957 Herbert Simon-Chris
Argyris-Douglas McGregor-Frederick Herzberg

Teoria della direzione per obiettivi (DbO) 1954 Peter Drucker

Teoria sistemica 1951 Ludwig von Bertalanffy -Daniel Katz & Robert
Kahn

Teoria strutturalista 1947 Amitai Etzioni

Teoria delle Relazioni Umane (human relations)
1933 Elton Mayo-Kurt Lewin

Teoria classica 1916 Henri Fayol

Teoria funzionalista (burocrazia illuminata) 1903 Max Weber-Robert K.Merton-Philip Selznick

Teoria della direzione scientifica del lavoro
1903 Frederck Winslow Taylor

Note introduttive

1. L'ordine e la successione delle "teorie" o scuole di pensiero relative alla organizzazione e alla gestione delle risorse umane è indicativa : in realtà, alcune scuole di pensiero hanno premesse talvolta più remote del momento in cui si sono affermate nella comunità scientifica delle scienze del management oppure si sono affermate prima in un contesto socio-economico e solo successivamente in un altro. L'esempio più recente ed eclatante è quello dei sistemi di qualità. Questo approccio al management organizzativo e alla gestione delle risorse umane ha inizio già negli anni '40 con Shewart e Deming negli Stati Uniti, ma, rifiutato dal contesto socio-economico americano (soprattutto per ragioni connesse alla percezione di status dei managers e degli imprenditori, che preferivano il modello tayloristico più intimamente compromesso con l'obiettivo della produttività e la impostazione "autoritaria"), fu invece accolto con favore e interesse dai giapponesi che lo adottarono come proprio specifico modello di comportamento organizzativo, provocando e generando una crescita sorprendente della economia del loro paese. E' solo con la fine degli anni '70 che gli americani, colpiti in modo sempre più duro dalla competitività giapponese che aveva loro sottratto una percentuale importante del mercato dei beni di largo consumo sul rapporto qualità-prezzo, si accorsero dell'errore e corsero ai ripari richiamando in patria Deming e valorizzando i maestri di pensiero che nel frattempo si erano affermati anche in occidente (Crosby, Feigenbaum, Juran e, più tardi, Peters e Normann)
2. L'affermarsi di una teoria o di una scuola di pensiero sull'organizzazione, anche a livello diffuso, non implica necessariamente che la "maggior" parte delle imprese e delle organizzazioni in quel determinato periodo siano configurate o strutturate secondo le nuove metodologie o il nuovo approccio : esistono, infatti, sempre ampi segmenti di organizzazioni e, soprattutto, di persone (in particolare managers, dirigenti, imprenditori e leaders di vario genere) che proseguono imperterriti e senza alcuna esitazione nella adozione dei modelli di gestione (specialmente nei modelli di "potere") di scuole di pensiero superate oppure obsolete, anche di fronte alla evidenza della loro inadeguatezza o addirittura di fronte alla evidenza della loro inefficacia : e questo loro atteggiamento, che appare come contraddittorio, in realtà è perfettamente funzionale nel garantire il proprio status o nel perseguire gli obiettivi "latenti" di una organizzazione che sono spesso più rilevanti degli obiettivi "dichiarati" (per esempio l'obiettivo "dichiarato" di Tronchetti Provera nell'acquisire Telecom era quello di farne un'impresa moderna, efficiente, competitiva, mentre l'obiettivo latente era, come capita di frequente in un contesto sociale familistico e amorale come quello italiano, usarla a scopi di patrimonializzazione personale. In secondo luogo, si nota con grande frequenza che la adozione dei nuovi "modelli" è compiuta dai managers, imprenditori, dirigenti, sia pubblici che privati, per "accondiscendenza" verso una moda o un "mood", per sentirsi o essere percepiti à la page e per fare quindi "scena", immagine, glamour, ma senza una adesione sincera, onesta e impegnata, per raggiungere l'effetto promozionale (e auto-promozionale) : in realtà i loro effettivi comportamenti si rivelano totalmente estranei al vero spirito di quel pensiero , di quella teoria, di quel modello di comportamento gestionale. E' il caso, per esempio, della sempre più frequente, da ormai oltre 10 anni, corsa alla "certificazione ISO 9000, oppure ISO 14000, oppure al Total Qualità Management o, ancora più insidiosamente, alla certificazione etica (per esempio CSR o Corporate Social Responsibility oppure l'approccio della sostenibilità) : è infatti sotto gli occhi di tutti come vi siano state e vi siano tuttora organizzazioni , come le banche, le assicurazioni, le società di gestione finanziaria e imprese (soprattutto le "grandi" imprese o corporations) che proclamano sui loro siti, sulle loro presentazioni e sulle loro attività sociali la loro adesione ai principi di correttezza, trasparenza, eticità, sostenibilità ecc. e poi moltiplicano i loro comportamenti esattamente contrari o opposti.

3. L'intreccio tra teorie o scuole di pensiero relative alla organizzazione delle imprese, al management, alla gestione delle risorse umane e mondo delle imprese e delle istituzioni è naturalmente molto rilevante e la relazione "virtuosa" tra la evoluzione di queste teorie e la evoluzione delle imprese e delle istituzioni è facilmente dimostrabile e comprovata. E' senza ombra di dubbio ascrivibile alla continua innovazione dei modelli organizzativi proposti da queste scuole il fatto che le organizzazioni e gli uomini incaricati di farle funzionare abbiano la possibilità di "cambiare" paradigmi nel loro agire, nell'interpretare i fenomeni di cui devono poi offrire una gestione efficace ed efficiente (fenomeni relativi alla risorse umane, fenomeni relativi alle complesse interazioni tra uomini e tecnologie, tra tecnologie ed ambiente e così via) : diversamente ci saremmo trovati (e ci troviamo tuttora) di fronte a veri e propri impasse o di fronte a situazioni paradossali o a complessità sempre più difficili da cogliere nel loro senso, nei loro legami (spesso sotterranei), nelle loro cause vicine e lontane. L'introduzione di un nuovo paradigma è un evento creativo e innovativo che spesso ha un effetto "rivelatore" : di colpo, fenomeni prima oscuri e di difficile interpretazione e lettura, diventano chiari, leggibili, gestibili, sia in termini di "scenario", ossia di analisi preliminare dei fatti, sia in termini di azione (per esempio le strategie decisorie più adeguate oppure i prodotti o i servizi più azzeccati e così via). Ma non bisogna trascurare il fatto che tutto questo patrimonio di idee e di paradigmi non si limita mai a rimanere circoscritto nel mondo delle imprese o delle organizzazioni o delle istituzioni, ma si trasferisce (transfer tecnologico o metodologico) su tutto il corpo sociale, e introduce visioni, prospettive, soluzioni innovative anche solo di riflesso in tutto il resto della società, compresi, ad esempio, i "servizi sociali", la "famiglia", i rapporti sessuali e intimi, le percezioni di sé, i rapporti di potere in qualsiasi tipo di manifestazione, nell'immaginario relativo a nuovi bisogni, nel gusto letterario, persino nel vissuto religioso e nel modo in cui si concepisce e si pratica l'amore per il prossimo e si manifesta la propria fede. Tutto viene scosso, soggetto ad uno stretching spesso vigoroso, ad un richiamo verso qualcosa di inedito e talvolta carico di sfide rischiose, che suscitano incertezze e generano anche paure. Noi, che ci occupiamo di servizi sociali in società sempre più complesse, abbiamo una sfida molto alta da affrontare e, tenuto conto dei fattori in gioco, probabilmente la più alta in assoluto : siamo chiamati, infatti, a dare un "senso" alla priorità della persona umana e alla qualità delle sue relazioni sociali, anche di fronte ad uno scenario nel quale i segnali si fanno ogni giorno più contraddittori e paradossali, con stimoli e luci che ci danno maggiori strumenti di "empowerment" delle persone, ma nello stesso tempo con ombre e minacce che ci sottraggono i mezzi per poter conseguire il fine vero e unico dell'essere nel mondo, che è la felicità e il benessere (well-being e non solo il welfare).

Organizzazione :

un insieme di risorse materiali ed immateriali, tecnologiche ed umane che vengono intenzionalmente coordinate in funzione del raggiungimento di uno o più obiettivi

Gestione dell'organizzazione :

la struttura che presiede a questo processo è in parte formalmente determinata e razionale, mentre le motivazioni profonde dei componenti l'organizzazione possono anche essere irrazionali e inconsapevoli, tali da determinare un sistema di relazioni ed una cultura organizzativa (o aziendale) i cui valori vanno al di là delle pure esigenze tecnico-produttive.

Gestione delle risorse umane :

Gli obiettivi delle persone, ad ogni livello, difficilmente coincidono con quelli dell'organizzazione, soprattutto se è una organizzazione con la quale si stabilisce un contratto su basi "professionali" (e non affilative, affettive, psicologiche ecc.). La gestione delle risorse umane è, di fatto, il compito più delicato e difficile ed oscilla costantemente tra la loro subordinazione agli interessi e agli obiettivi della organizzazione, e il loro coinvolgimento attivo, partecipe e responsabilizzato.

Evoluzione degli stili di gestione delle risorse umane :

Nello schema che abbiamo proposto, vi sono elencate le teorie organizzative più accreditate nel corso degli ultimi 150 anni. Esse hanno un senso solo nel quadro della società post-illuminista e liberale : prima di tale fisionomia sociale, i termini delle relazioni sociali e organizzative erano fissi, brutali e irreversibili.

La maggioranza della popolazione era costituita da servi della gleba o affini, altri gruppi erano sottomessi ad un regime di vera e propria schiavitù (peraltro durata ben oltre le rivoluzioni di fine '700), l'organizzazione del lavoro agricolo e industriale era dispotica. Solo piccole isole sociali, costituite dalle arti minori e dalle professioni emergenti, sfuggivano a questa regola universale e immutabile, nonostante le rivolte, le emigrazioni, le proteste.

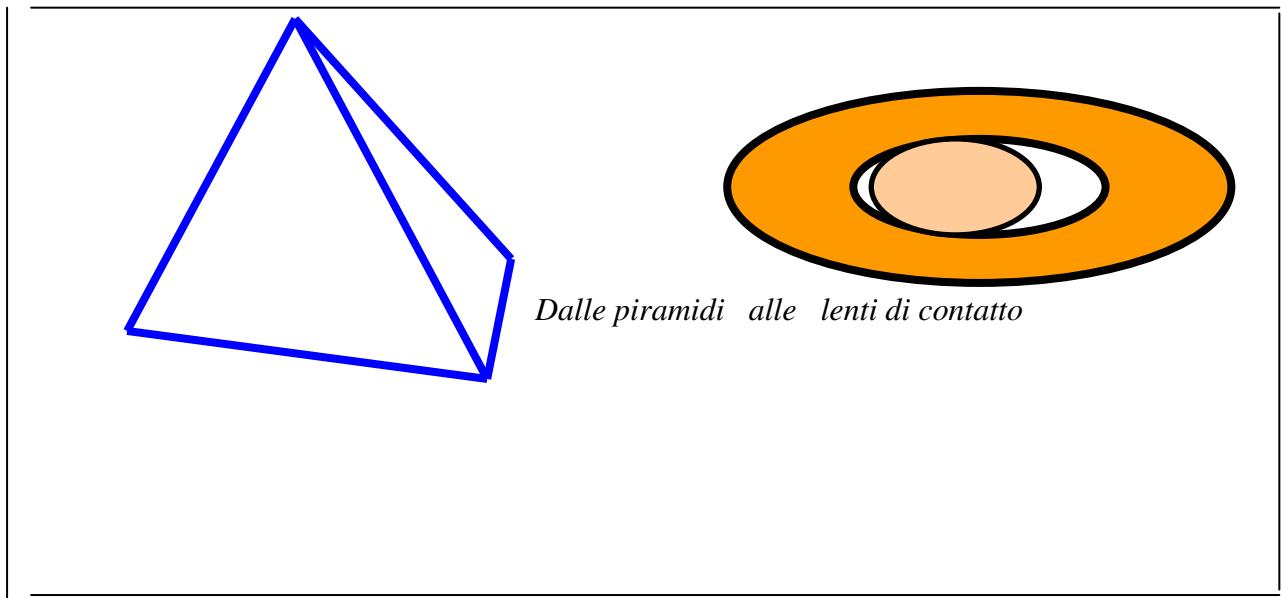
E questo processo di "emancipazione" non si è ancora concluso : neppure nel mondo occidentale, caratterizzato in modo più forte dalla economia di mercato e dalla democrazia. A parte l'assenza totale o quasi di modelli di gestione delle risorse umane compatibili con la democrazia sociale ed economica in moltissime aree del mondo attuale, anche nella nostra realtà le conquiste democratiche nel lavoro e nel rapporto organizzazione-persona sono talvolta a rischio, diventano reversibili : ad esempio, si manipola il lavoro " flessibile" per farlo diventare " pieghevole" ed aleatorio.

Attualmente le teorie più accreditate sono quelle connesse ai Sistemi di Qualità e ai modelli gestionali che da essi derivano, senza dimenticare che anche all'interno di questi modelli vi sono sia esempi di " finzione" (la certificazione ISO 9000 come pura copertura di immagine), sia esempi di "esasperazione", come il toyotismo, che è la attuazione estremistica dei modelli di gestione della qualità totale, nel senso che nel toyotismo la qualità diviene " totalizzante", ossia coinvolge e responsabilizza a tal punto il lavoratore e il collaboratore (compresi i capi) da costringerli ad interiorizzare l'obiettivo della produttività e del miglioramento continuo come un dovere " morale" di ordine superiore, con relativa messa in scena del senso di colpa, del pentimento, della rieducazione, della minaccia dell'inferno (nel senso della esclusione sociale totale).

Tuttavia, la presunzione delle organizzazioni, a qualsiasi livello (dallo Stato alle grandi imprese, dall'azienda manifatturiera al supermercato, alla banca ecc.) di poter conseguire risultati sempre più elevati in termini di margini di profitto, "schiacciando" le risorse umane o rendendole più ricattabili, precarie, meno pagate, è una costante tentazione di carattere puramente paranoico : non corrisponde alla realtà e rivela, piuttosto, la diffusa "malattia mentale"(la paranoia appunto) ricorrente (e trasmissibile da management a management, da padre in figlio nelle imprese) dei " capi" e dei managers superpagati.

Basti pensare che negli anni '50, ai tempi duri del taylorismo e del fordismo, un manager veniva pagato al massimo 20 volte un operaio, oggi esistono manager che si fanno pagare fino a oltre 400 volte : esistono sintomi che non promettono nulla di buono, rispetto ai livelli " decenti" a cui era arrivata la gestione delle risorse umane negli ultimi 30 anni.

Eppure esistono le condizioni tecnologiche e culturali per una svolta profonda : i modelli della qualità e del total quality management, i modelli stessi della impresa "rete", la cresciuta consapevolezza e istruzione della gente, l'educazione alla democrazia sociale ed economica, l'era dell'accesso e tutti gli altri fenomeni che caratterizzano (in senso positivo e progressivo) la nostra epoca, sono in grado di dare piena soddisfazione alle organizzazioni e nello stesso tempo piena soddisfazione alle persone e di trasformare le " piramidi " in lenti di " contatto ".



Perchè non si fa ?

Perchè si preferisce ritornare a modelli gestionali obsoleti e perdenti ?

Per esempio : è proprio così importante " inseguire " la Cina sul terreno di una produttività ottenuta a prezzi tremendi di gestione delle persone, come era stata inseguita l'America del fordismo e delle multinazionali ?

E' un tema di grande importanza strategica, sulla cui risposta si gioca il futuro della qualità della vita delle nostre società e gli equilibri faticosamente acquisiti nel welfare/workfare.

ALCUNE COMPARAZIONI

Organizzazione scientifica del lavoro	Organizzazione del lavoro nell'impresa-rete
Mansionario molto specifico e dettagliato	Le persone plasmano il proprio ruolo
Focalizzazione sulle regole e le procedure	Focalizzazione sugli obiettivi e i risultati
Persone = parti di ricambio	Persone = risorse
Lavori ripetitivi, parcellizzati, standardizzati	Lavori con gradi di problem solving e innovazione
Mancanza di relazioni e interazioni discrezionali	Gruppi di lavoro autoregolati con obiettivi concordati prima
Separazione tra progettazione ed esecuzione	Relazioni di feedback e negoziazione
Strumenti della comunicazione organizzativa: a una via (top down), a pettine, ordini di servizio, circolari interne, telefono, fax, e-mail, tabelloni, bacheche, punti informativi, poster, flow chart, conferenze	Strumenti della comunicazione organizzativa: comunicazione a due vie (feedback e canali diretti bottom up e top down), comunicazione a stella, riunioni, gruppi di lavoro interfunzionali su progetto, focus group, lettere dedicate e personalizzate, cassette per suggerimenti, proposte, reclami, reti telematiche intranet e videoconferenza, corsi di formazione, giornale interno o house organ, colloqui gestionali (accoglimento, inserimento nuove risorse, assegnazione e verifica delle deleghe, verifica dei risultati, mobilità o job rotation, job enrichment, job enlargement)
Meccanismi di coordinamento: gruppi di lavoro permanenti, standardizzazione dei processi lavorativi, supervisione diretta del responsabile o del capo, monitoraggio e audit esterno (visite ispettive)	Meccanismi di coordinamento: gruppi di progetto, accordi informali, deleghe chiare, monitoraggio e audit interno (verifica di qualità autogestita), circoli di qualità

Organizzazione fordista del lavoro	Organizzazione toyotista del lavoro
Rigida divisione delle mansioni	Prevalenza delle capacità professionali
Tendenziale conflittualità tra i dipendenti e l'organizzazione	Tendenziale armonia tra dipendenti e organizzazione
Primato della quantità nella efficienza : ciclo continuo	Primato della qualità nella efficienza : ruota di Deming e interruzioni o "riesami"
One best way : l'ottimizzazione è una sola e imposta dall'alto	Kaizen : l'ottimizzazione è diversificata e usufruisce della collaborazione di tutti
L'organizzazione è come un "orologio" protetto dalle perturbazioni esterne/interne	L'organizzazione è come una "nuvola" che prende la forma e la fisionomia secondo i mutamenti ambientali esterni/interni

LA LEADERSHIP

E' la possibilità di influire sul comportamento altrui per raggiungere determinati obiettivi (di un gruppo, di una organizzazione, di un'idea , di un movimento ecc.)

Esistono molte forme di leadership (per es. autoritaria, democratica ecc.). Ma sono ritenute troppo schematiche. Una buona tipologia di leadership può essere considerata quella che distingue il " fattore " critico di successo di un leader nell'esercitare un potere o una influenza sugli altri.

Vi sono fattori critici di successo che dipendono dalla qualità interne della persona, come :

Il potere che deriva dalla

Competenza

- **Ha una forza notevole sul piano cognitivo e razionale della persona (o delle persone)**
- **Ha, tuttavia, un ambito limitato e una influenza decisiva solo in determinate circostanze**

Il potere che deriva dall'

Esempio

- **Ha una carica che deriva dal prestigio del leader, dal suo fascino personale**

- Ha un ambito più profondo, ma di natura prevalentemente emozionale : la persona (o le persone) desiderano “assomigliare”al loro leader, o cercano di imitarlo, di identificarsi con lui, di dividerne le idee e i comportamenti, spesso anche nei dettagli (per esempio l’abbigliamento, il taglio dei capelli, le griffes preferite...eccetto la squadra di calcio). Sulla “squadra di calcio”la resistenza “teologica” e morale alla omologazione e alla “coscienza servile” è tenace,quasi fondamentalista e monoteista.E’ l’unica isola certa di fedeltà monoteistica in un mondo ormai quasi totalmente pagano e miscredente¹.

Vi sono fattori critici di successo della leadership che derivano piuttosto dal “ ruolo” occupato e dalle risorse che l’occupazione di questo ruolo danno al “ leader” (che ha cioè caratteristiche di influenza “esterne” alla sua persona), come:

Il potere che deriva dalla

Ricompensa

- Indipendentemente dalle “ qualità “ proprie della persona (di chi è capo o leader), il ruolo che occupa (di fatto) lo pone nelle condizioni di “ premiarmi” o di favorirmi o di preferirmi ad altri
- Anche in questa situazione, uno può diventare un buon leader se “ sa” gestire questo suo potere di ricompensa in modo intelligente

Il potere che deriva dalla

Coercizione

- E’ un’interfaccia del precedente, e il suo potere deriva piuttosto dalla possibilità di “ punire “ e di “ interdire “ piuttosto che di premiare
- E’ un leader o un capo “ temuto”, magari anche odiato : e tuttavia capace di creare, talvolta, fenomeni di conformismo e di obbedienza (o servilismo) impressionanti.

Il potere che deriva dalla

Legittimazione

- E’ una leadership che si presenta come “legittima” sulla base di un diritto ottenuto attraverso procedimenti che sono “ accettati “ come giusti e corretti : come l’investitura “ religiosa “ dei re e degli imperatori del passato oppure la nomina dei deputati, dei senatori, del premier, del Presidente della repubblica ecc.
- In questo caso, le motivazioni della adesione delle persone alla leadership sono “ interiorizzate” e fatte proprie (per rispetto delle “leggi” o della costituzione : non certo per le “qualità” di chi riceve quella investitura, che spesso sono totalmente contrarie al profilo che ci si aspetta di trovare in lui. Secondo Vilfredo Pareto, ad

¹ Naturalmente si tratta di un concetto ironico e tragicomico.

esempio, è una costante storica che su 100 parlamentari, circa la metà di essi si comporta e persegue obiettivi che sono ai limiti della legalità se non dell'abuso di potere e della rendita di posizione, il 40% è relativamente corretto, ma è disponibile a infrangere la legalità non per i propri interessi, ma per quelli del partito o delle strategie connesse al suo partito, e solo il restante 10% ha comportamenti che sono sostanzialmente conformi alle aspettative di ruolo. E' difficile, sul piano empirico, contestare queste valutazioni del grande sociologo e, forse, oggi, la situazione è ancora peggiore di quella da lui rilevata all'inizio del '900. Quindi il potere che molti uomini politici e rappresentanti parlamentari riveste un carattere di "legittimazione" giuridica, ma non possiede quasi mai (o molto raramente) le caratteristiche di potere che deriva dall'esempio o dalla competenza di un vero leader "intrinseco".

Il potere che deriva dalla

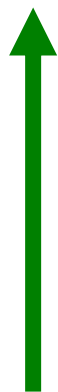
Informazione

- Chi sa ed è in grado di fornire una risorsa preziosa come l'informazione, acquista un potere o una influenza considerevole su chi non sa
- Ha qualche affinità con il potere delle competenze: ma è più elastico, coinvolgente e, soprattutto, destinato a giocare un peso sempre più forte nella società contemporanea e dei prossimi anni

Qual'è il potere o la leadership migliore ?

Osserviamo come vi sia un rapporto diretto e proporzionale tra il livello di "maturità" delle persone e il tipo di "potere" che maggiormente le induce a dare il loro consenso e la loro adesione :

ALTA MATURITA'

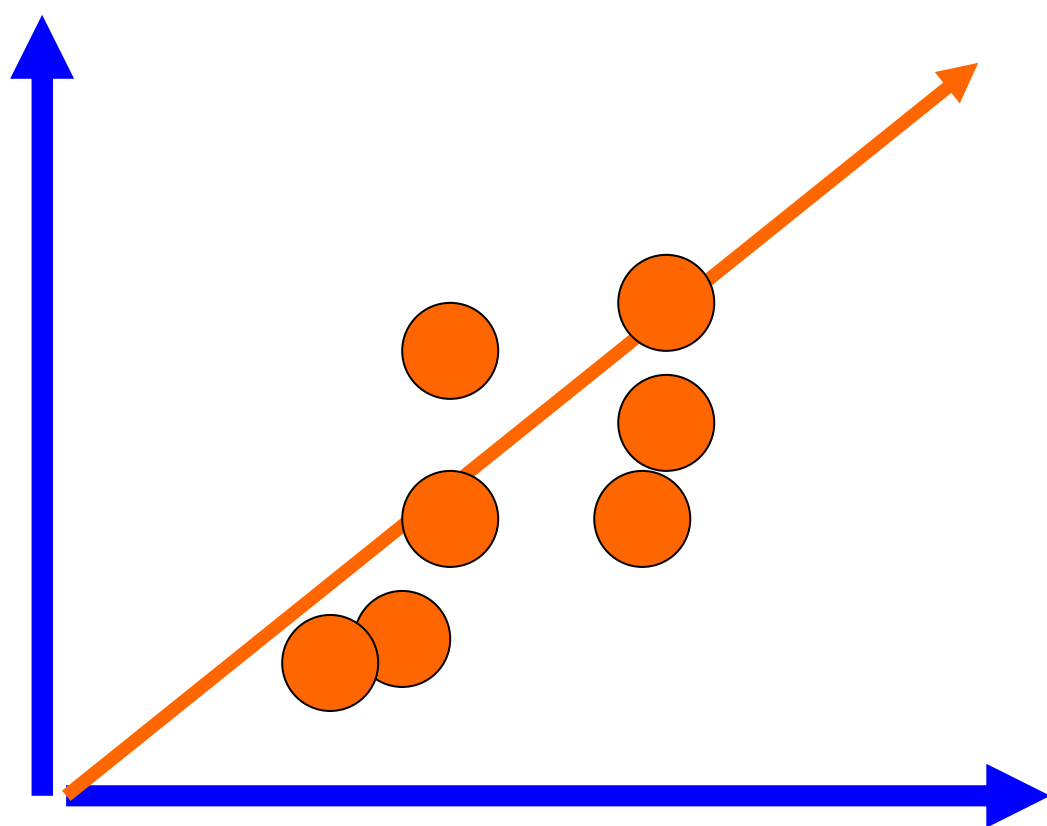


Competenza
Esempio
Informativo
Legittimazione
Ricompensa
Coercizione

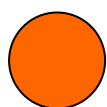
BASSA MATURITA'

MODELLO DI BLAKE & MOUTON

Obiettivi
delle persone

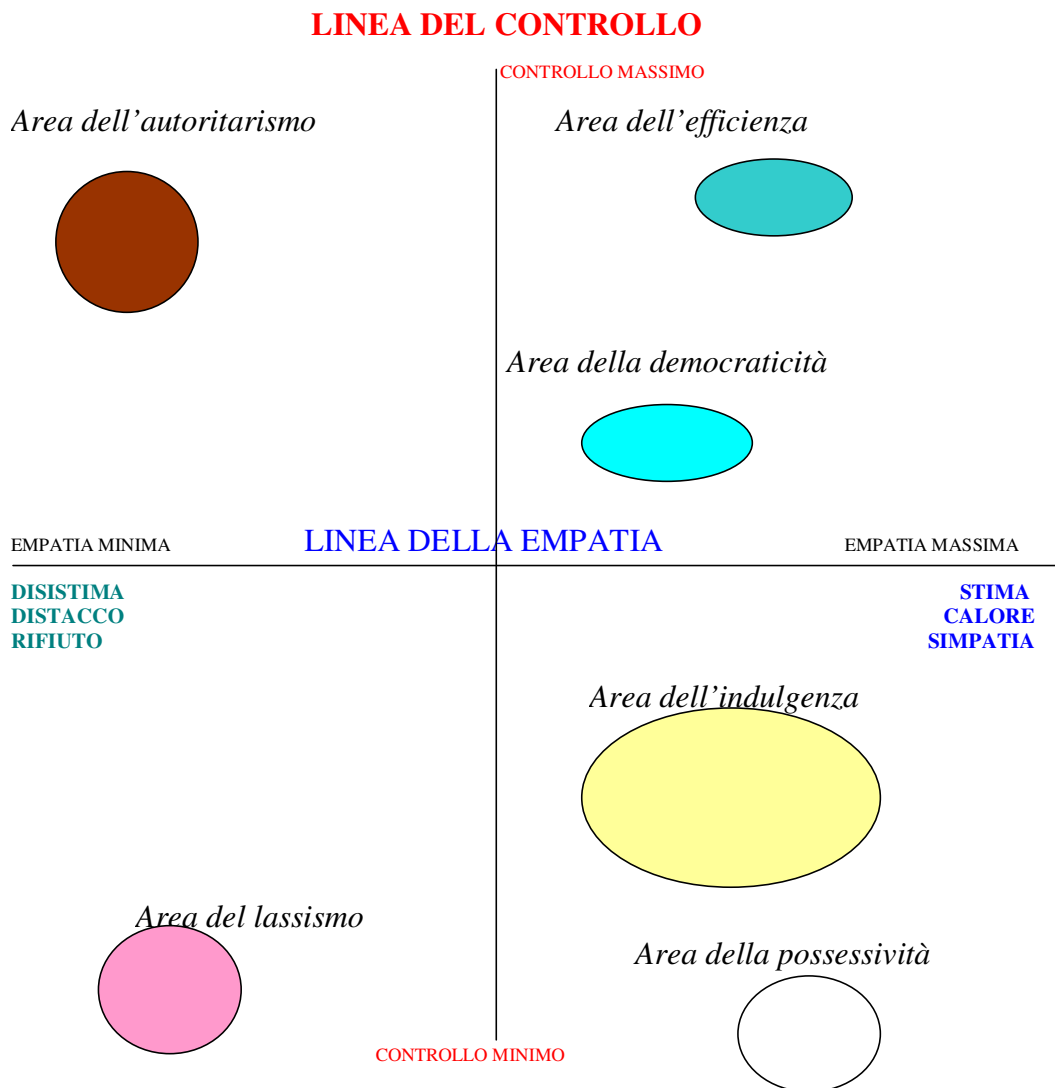


Obiettivi
dell'organizzazione



posizioni relativamente costanti tra i capi ufficio o capi squadra delle aziende industriali e dei servizi secondo una indagine attuata dal docente in 10 aziende

MODELLO TAUSCH : CONTROLLO ED EMPATIA



Fonte : A.M. e R. Tausch

L'importante è che la "regia" della relazione rimanga entro il quadrante in alto a destra : ossia il controllo non scenda mai, in nessun caso, neppure nelle situazioni in cui è richiesto il massimo della empatia, al di sotto di un limite medio, né l'empatia scenda al di sotto di un certo livello.

I tre rimanenti quadranti della figura 1, caratterizzano gli "esiti" di un diverso rapporto tra le due dimensioni del Controllo e della Empatia :

- il quadrante in alto a sinistra, è quello nel quale si usa una combinazione di alto controllo e bassa empatia, che dà come risultato uno stile di relazione che è autoritario e nello stesso tempo freddo e distaccato ;

- il quadrante in basso a sinistra, è lo stile di relazione più letale, che dà risultati spesso disastrosi nell'individuo che ne è " vittima " (fino alle psicosi più gravi), ed è la combinazione di un controllo basso e di una empatia bassa, ossia il cinismo e l'indifferenza;
- il quadrante in basso a destra, è lo stile di relazione fortemente ed eccessivamente (in rapporto al grado modesto o nullo di controllo) caratterizzato dalla empatia, fino all'indulgenza, alla ossessività, generando diffusa anomia e anarchia.

Inventario di altri modelli di analisi delle organizzazioni e/o della gestione delle risorse umane:

- MODELLO ELTON MAYO (1880-1949) : I GRUPPI DI LAVORO
- MODELLO KURT LEWIN :LE DINAMICHE DI GRUPPO
- MODELLO HERBERT SIMON E CHRIS ARGYRIS: LEARNING ORGANIZATION
- MODELLO BLAKE & MOUTON : DIALETTICA PERSONA/ORGANIZZAZIONE
- MODELLO McGREGOR: TEORIA X E TEORIA Y
- MODELLO HERZBERG : LA MOTIVAZIONE IGIENICA E LA MOTIVAZIONE VERA
- MODELLO ABRAHAM MASLOW: LA SCALA DELLE MOTIVAZIONI E DEI BISOGNI
- MODELLO HENRY MINTZBERG: I RUOLI MANAGERIALI
- MODELLO EDGAR SCHEIN : LA CULTURA ORGANIZZATIVA
- MODELLO CARL ROGERS: IMPARARE DALL'ESPERIENZA
- MODELLO ACTIS GROSSO: GERARCHICO, SISTEMICO, PARITARIO, PER OBIETTIVI
- MODELLI DEI GURU DELLA QUALITA :
 - PDCA: W.EDWARDS DEMING,
 - KAIZEN: MASA AKI IMAI

PER SORRIDERE :

I nove tipi di leader (Oscar Ichazo e Claudio Naranjo, psicoanalisti)

IL PERFEZIONISTA : Rigoroso, esigente con se stesso e con gli altri

L'ALTRUISTA : Cerca di rendersi indispensabile per farsi amare

IL LOTTATORE : Un vero leader spesso cerca l'approvazione altrui

IL ROMANTICO : Idealista e malinconico

IL CAPO : Ama la lotta ma sa essere protettivo

L'OSSERVATORE : Privilegia la riflessione

IL LEALE-SCETTICO : E' fedele a una causa ma spesso immagina scenari catastrofici

L'EPICUREO : Gradevole, ma anche incostante

IL MEDIATORE : E' d'accordo su tutto perchè non si preoccupa di niente