

**LE NUOVE FRONTIERE DEL MANAGEMENT:
NEUROSCIENZE, BRAIN TRAINING, MINDFULNESS E RESILIENZA**
**Finalmente scoperte le Intelligenze Manageriali che caratterizzano gli imprenditori e i
manager di successo: un nuovo rivoluzionario paradigma per lo sviluppo della
managerialità**

di **Gian Carlo Cocco**

1. Affrontare le nuove sfide del management tramite le neuroscienze e l'economia comportamentale

Il management è una disciplina eclettica (si basa su una vasta gamma di altre discipline) che si presenta con numerosi ambiti applicativi. Per quanto riguarda il “comportamento organizzativo”, il management continua, da molti anni, ad ispirarsi in gran parte alla psicologia tradizionale, all'economia classica e ad alcune teorie filosofiche consolidate. Eppure, in questi ultimi anni la psicologia e l'economia si sono fortemente evolute sviluppando canoni scientifici molto rigorosi e producendo due discipline di ampia portata e di vasta prospettiva: le neuroscienze (basate sullo studio sistematico del funzionamento del cervello e dei suoi collegamenti con il mondo mentale) e l'economia comportamentale (basata sullo studio, finalmente sperimentale e riproducibile in laboratorio, del comportamento economico e dei processi decisionali che ha superato definitivamente i modelli dell'economia classica basati sulla razionalità assoluta grazie ai brillanti contributi del premio Nobel Daniel Kahneman).

La teoria delle intelligenze multiple, che si riallaccia sia alle neuroscienze, sia all'economia cognitiva, si presenta attualmente come una delle teorie più importanti e ricca di potenziali sviluppi in termini di spiegazione del funzionamento della mente umana in generale e della mente manageriale in particolare.

Lo scienziato Howard Gardner, già nel 1983, con il suo trattato: “Frames of mind: the theory of multiple intelligences” ha dimostrato che l'intelligenza non è una singola facoltà, né una espressione mentale unica di carattere generale relativa al solo, anche se complesso, modo di ragionare. Secondo Gardner l'intelligenza è un insieme di facoltà differenti che possono essere isolate e analizzate separatamente. Superando il concetto unitario di intelligenza egli ha messo in discussione la misura dell'intelligenza globale e ha introdotto la misurabilità differenziata delle diverse espressioni di intelligenza. Questo approccio ha ulteriormente confermato gli studi che hanno dimostrato la inscindibilità di pensiero ed emozione.

Gli studi sulle intelligenze multiple si sono estesi fino a ipotizzare diverse tipologie che possiamo rappresentare nella seguenti intelligenze: linguistica, musicale, visivo spaziale, corporeo-cinestesica, logico-razionale, matematica, sociale, introspettiva, valorizzativa ed etica.

Nella realtà le varie forme di intelligenza cooperano in modo organico e la loro precisa individuazione si dimostra difficile da realizzare. In ogni caso, le varie forme di intelligenza si presentano in misura differenziata in ogni individuo. L'espressione elevata di alcuni tipi di intelligenza si accompagna normalmente con l'espressione meno elevata di altri tipi. Esistono innumerevoli forme di combinazioni di intelligenze che possono assicurare il successo nelle più disparate attività ed espressioni umane. Si pensi alla integrazione tra intelligenza musicale interpretativa ed intelligenza corporeo-cinestesica, ambedue necessarie per sostenere le abilità di uno strumentista musicale (pianista, violinista, ecc.).

2. La teoria delle intelligenze multiple e il nuovo paradigma delle Intelligenze Manageriali

La teoria delle intelligenze multiple non ha la pretesa di essere onnicomprensiva del funzionamento della mente umana, né è del tutto compiuta (è affascinante pensare alla possibile individuazione di nuove forme di intelligenza o alla ridefinizione di quelle fin qui presentate). In ogni caso, i diversi tipi di intelligenza supportano ogni forma di espressione umana complessa di natura scientifica, artistica, sportiva e, soprattutto, di natura professionale.

Se circoscriviamo il campo alle attività di natura imprenditoriale e manageriale è possibile individuare le intelligenze che devono essere possedute a livello elevato per consentire il successo in questo vasto campo di applicazione.

Se circoscriviamo il campo alle attività di natura imprenditoriale e manageriale possiamo individuare le intelligenze che devono essere possedute a livello elevato per consentire il successo in questo vasto campo di applicazione. Esse risultano essere.

L'intelligenza logico-razionale che è rappresentata dalla facoltà di utilizzare in modo efficace il ragionamento tramite una spiccata attenzione verso la comprensione e la valutazione di fenomeni concreti e astratti, una attenta applicazione della logica nei suoi principi e nei suoi processi: analogie, deduzioni, induzioni, abduzioni.

L'intelligenza matematica che è rappresentata dalla facoltà di utilizzare in modo efficace numeri, indici, misurazioni, calcoli di varia natura, geometria, rappresentazioni fisiche e topologiche, elaborazioni quantitative e probabilistiche, teoria dei giochi, ecc.

L'intelligenza sociale suddivisa in due forme interconnesse tra loro: *l'intelligenza sociale integrativa* rappresentata dalla facoltà di percepire, interpretare e comprendere gli atteggiamenti, gli stati d'animo, le motivazioni, le intenzioni e i sentimenti degli altri con il fine di orientarli e coinvolgerli verso determinati obiettivi, impiegando un approccio positivo e costruttivo; *l'intelligenza sociale negoziale-conflittuale* rappresentata dalla facoltà di percepire, comprendere ed affrontare i contrasti e la conseguente gestione delle tensioni interpersonali in termini di trattative e soluzioni.

L'intelligenza introspettiva, rivolta al "mondo interno", che è rappresentata dalla facoltà di comprendere se stessi, di avere consapevolezza dei propri stati d'animo e delle proprie risorse emotive ed intellettive, di ricercare l'equilibrio e l'armonia interiore.

Altre forme di intelligenza, che si possono aggiungere a quelle fin qui elencate, sono le seguenti.

L'intelligenza valorizzativa o creativa che è rappresentata dalla facoltà di identificare il potenziale positivo nelle situazioni e nelle persone, sia in termini di originalità, sia in termini di ingegnosità.

L'intelligenza etica. Questa forma di intelligenza consiste nell'efficace interpretazione dei ruoli professionali, sociali e familiari che vengono ricoperti per rispondere alle esigenze e ai bisogni espressi dagli interlocutori dei citati ruoli; nell'adesione a principi e valori rispettosi degli altri e di contenuto morale; nella definizione e nella realizzazione di un progetto di vita coerente con i fattori elencati.

Queste Intelligenze Manageriali, come ogni altro insieme di intelligenze, sono soggette a trappole mentali sistematicamente studiate dall'economia comportamentale e dalle neuroscienze. L'espressione elevata delle Intelligenze Manageriali è caratterizzata da strategie cognitive ed emotive in grado di minimizzare il rischio di cadere nelle cosiddette "trappole mentali" alle quali è sistematicamente soggetta la mente umana.

Per dimostrare il paradigma delle Intelligenze Manageriali è stata svolta una ricerca sul campo, coinvolgendo imprenditori e manager eccellenti, che ha fornito una conferma empirica al Modello delle Intelligenze Manageriali.

3. Le applicazioni del paradigma delle Intelligenze Manageriali per affrontare in modo rivoluzionario le nuove sfide della competizione

In estrema sintesi, l'intelligenza logico-razionale e l'intelligenza matematica, se possedute in misura considerevole, consentono di trasformare il pensiero in azione e di raggiungere gli obiettivi utilizzando un complesso lavoro mentale che fa emergere il percorso più efficace; l'intelligenza sociale integrativa e l'intelligenza sociale negoziale-conflittuale, se possedute in maniera considerevole, consentono di cogliere la complessità dei rapporti interpersonali per muoversi in modo efficace, operando attraverso e malgrado le persone coinvolte; l'intelligenza introspettiva, se posseduta in maniera considerevole, consente di valutare equamente se stessi per adattare pensiero ed emozioni all'azione e al contesto nel quale si opera. Come accennato, a queste forme di intelligenza possiamo aggiungere sia l'intelligenza valorizzativa o creativa, nei tempi attuali sempre più necessaria per affrontare in modo originale ed innovativo la imprevedibilità e la turbolenza dei mercati e dei contesti d'azione, sia l'intelligenza etica che è alla base di ogni forma di corretto rapporto tra le persone e della "fiducia", fattore basilare per ogni reale sviluppo economico e sociale.

Altre forme di intelligenza possono essere utili per gestire particolari settori di business, ma non rappresentano un fattore basilare di carattere generale per un'efficace imprenditorialità e managerialità.

Per cogliere la sintesi delle Intelligenze Manageriali indispensabili per imprenditori e manager occorre stabilirne correttamente i confini. Le Intelligenze Manageriali prese in considerazione vanno distinte chiaramente dalle conoscenze. Le conoscenze si acquisiscono con un complesso processo di studio, memorizzazione e applicazione: si tratta, in un certo senso, di sovrastrutture cognitive costruite sul patrimonio mentale delle persone. Conoscenze e intelligenze sono interdipendenti, ma distinte.

L'approccio fin qui brevemente presentato consente, tra l'altro, di isolare e apprezzare il livello di espressione di ognuna delle Intelligenze Manageriali.

Le fondamentali applicazioni del modello delle Intelligenze Manageriali risultano essere le seguenti:

1. la verifica partecipata del livello di espressione delle Intelligenze Manageriali. I destinatari di questi interventi di analisi individuale (manager esperti che vogliono accrescere le loro efficacia e i conseguenti risultati da ottenere) possono fare tesoro del profilo emerso e puntare ad un piano personalizzato di incremento di ogni singola forma di intelligenza;
2. l'affidabile selezione e individuazione precoce dei "talenti manageriali" (futuri manager chiave) nel corso dei primi anni di attività;
3. un nuovo paradigma di formazione manageriale in grado di accrescere in modo mirato le diverse Intelligenze Manageriali, con percorsi di stimolazione mentale che prendono spunto dal diffuso e apprezzato *Brain training* (una ginnastica mentale ampiamente consolidata come strumento di apprendimento diretto e di meta-apprendimento) e dalla *Mindfulness* (che fa ricorso a tecniche di meditazione e concentrazione, applicate con grande successo negli U.S.A., e a interventi di incremento della capacità di reazione costruttiva e di apprendimento nei confronti dell'inatteso) basati su percorsi mentali cognitivi ed emozionali in grado di favorire, incrementare e stabilizzare nuove connessioni cerebrali, alla base dello sviluppo di ogni tipo di intelligenza.

In particolare, il *Brain training* risulta molto efficace per sviluppare le intelligenze logico-razionale e matematica, la *Mindfulness* e le “tecniche di resilienza” risultano molto efficaci per sviluppare le intelligenze sociale e introspettiva.

Queste sono le nuove e affascinanti prospettive aperte dal paradigma delle Intelligenze Manageriali per dare ai manager gli strumenti scientifici e tecnici per affrontare efficacemente la complessità, l'imprevedibilità e la turbolenza della competizione attuale. L'invito è di “salpare” verso questi “nuovi territori” della competizione con un equipaggiamento manageriale finalmente adatto.