

### LE INTELLIGENZE MULTIPLE

# Cervelli al top

La chiave del successo è nella nostra testa. Un nuovo rivoluzionario paradigma per lo sviluppo della managerialità basato su neuroscienze, braintraining, mindfulness e resilienza

**Gian Carlo Cocco**

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”, continua da molti anni a ispirarsi in gran parte alla psicologia tradizionale, all'economia classica e ad alcune teorie filosofiche consolidate. Eppure 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.

A questo proposito 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 ricche 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 un'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 l'inscindibilità di pensiero ed emozione.

Gli studi sulle intelligenze multiple si sono estesi fino a ipotizzare diverse tipologie che possiamo rappresentare nelle 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 all'integrazione tra intelligenza musicale-interpretativa e intelligenza corporeo-cinestesica, ambedue necessarie per sostenere le abilità di uno strumentista musicale (pianista, violinista ecc.).

### **Il nuovo paradigma delle intelligenze manageriali**

La teoria delle intelligenze multiple non ha la pretesa di essere onnicomprensiva del funzionamento



**Gian Carlo Cocco** è presidente della Gian Carlo Cocco srl. Coordina progetti di consulenza e formazione per la valorizzazione del capitale umano d'impresa e per lo sviluppo dei processi di innovazione. È docente del Cfmt e coordinatore del nuovo servizio di Manageritalia “Un ponte sul futuro”.

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, professionale. 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. Queste risultano essere, innanzitutto, l'intelligenza logico-raziona-

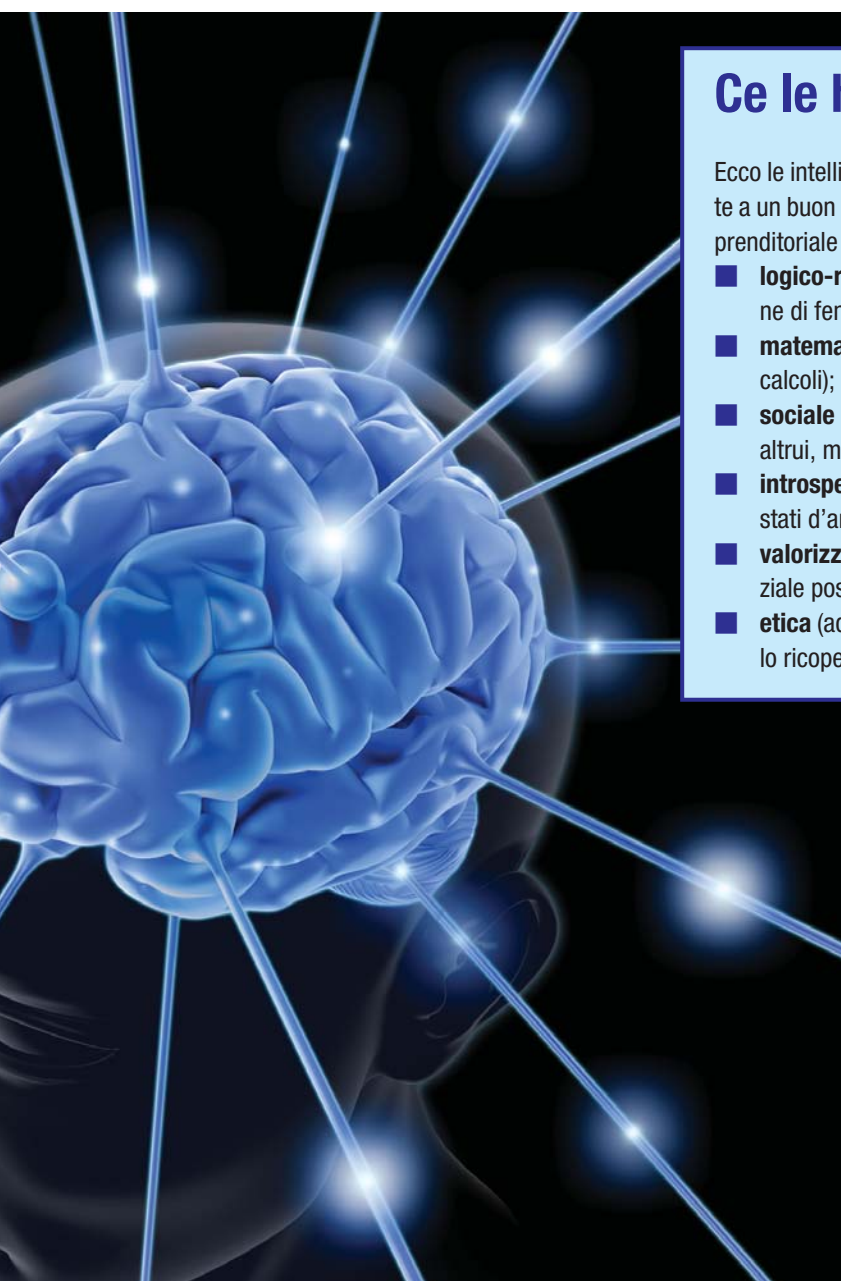
le, che è rappresentata dalla facoltà di utilizzare in modo efficace il ragionamento tramite una spiccata attenzione verso la comprensione e la valutazione di fenomeni concreti e astratti, un'attenta applicazione della logica nei suoi principi e nei suoi processi (analogie, deduzioni, induzioni, abduzioni).

Poi l'intelligenza matematica, ovvero la 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.

Anche l'intelligenza sociale, che si suddivide in due forme intercon-

nesse 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, e l'intelligenza sociale negoziale-conflittuale, rappresentata dalla facoltà di percepire, comprendere e affrontare i contrasti e la conseguente gestione delle tensioni interpersonali in termini di trattative e soluzioni.

Importante anche l'intelligenza introspettiva, rivolta al "mondo interno", che è rappresentata dalla facoltà di comprendere se stessi, di



## Ce le hai tutte?

Ecco le intelligenze che dovrebbero essere possedute a un buon livello per avere successo in campo imprenditoriale e manageriale:

- **logico-razionale** (ragionamento e comprensione di fenomeni concreti e astratti);
- **matematica** (utilizzo efficace di numeri, indici, calcoli);
- **sociale** (percepire e interpretare stati d'animo altrui, motivazioni e contrasti);
- **introspettiva** (comprendere se stessi e i propri stati d'animo);
- **valorizzativa o creativa** (riconoscere il potenziale positivo di situazioni e persone);
- **etica** (adesione ai principi e i valori legati al ruolo ricoperto).

avere consapevolezza dei propri stati d'animo e delle proprie risorse emotive e intellettive, di ricercare l'equilibrio e l'armonia interiore.

Altre forme di intelligenza, si possono aggiungere a quelle fin qui elencate. Sono l'intelligenza valorizzativa o creativa, la facoltà di identificare il potenziale positivo nelle situazioni e nelle persone, sia in termini di originalità, sia in termini di ingegnosità, e l'intelligenza etica, che consiste nell'efficace interpretazione dei ruoli professionali, sociali e familiari 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 trappole mentali.

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.

### Un mix per competere

In estrema sintesi, l'intelligenza logico-razionale e l'intelligenza matematica, se possedute in misura considerevole, consentono di trasfor-

mare 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 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 e innovativo l'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 decisivo per un'efficace imprenditorialità e managerialità.

### Intelligenze o conoscenze?

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.

Detto questo vediamo le fondamentali applicazioni del modello. Prima di tutto la verifica partecipata del livello di espressione delle intelligenze manageriali. I destinatari di questi interventi di analisi individuale (manager esperti che vogliono accrescere la loro efficacia e i conseguenti risultati da ottenere) possono fare tesoro del profilo emerso e puntare a un piano personalizzato di incremento di ogni singola forma di intelligenza. Poi l'affidabile selezione e individuazione precoce dei "talenti manageriali" (futuri manager chiave) nel corso dei primi anni di attività. Infine, un nuovo paradigma di formazione manageriale in grado di accrescere in modo mirato le diverse intelligenze manageriali. A cominciare dal *braintraining* (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 Usa, 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 *braintraining* risulta molto efficace per sviluppare le intelligenze logico-razionale e matematica, la *mindfulness* e le "tecniche di resilienza" per sviluppare le intelligenze sociali e introspettive.

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. ■

