

COMPETENZE AL COMANDO CONTRO I MITI DEL CARISMA E DELLA LEADERSHIP

di **Gian Carlo Cocco**

Docente presso la Facoltà di Economia dell'Università e-Campus di Novedrate e Presidente di Time to mind SA

Prendendo spunto dal libro di Tomas Chamorro-Premuzic, *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader*, si critica la diffusa modalità di puntare, nei capi d'azienda e nei manager, su personalità aggressive e spietate, piuttosto che su consolidate competenze. Viene proposto un cambio di paradigma che finalmente punti a individuare i concreti contenuti delle competenze composte da un mix inscindibile di hard e soft skill. Per la verifica preliminare dell'espressione delle soft skill si richiama l'importanza della metodologia di *assessment* (che è stata nel tempo annacquata) e dei questionari comportamentali. A questa affidabile strumentazione può essere affiancato anche il recente paradigma neuroscientifico delle intelligenze multiple, che consente di rilevare le reali facoltà in grado di perseguire la creazione del valore d'impresa.

Il libro dello psicologo organizzativo Tomas Chamorro-Premuzic *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader?* (Egea, 2020) contribuisce a svelare l'inconsistenza della diffusa convinzione che i leader vincenti, in grado di portare al successo le imprese di ogni genere, si caratterizzano per tratti di personalità che consentono di ottenere risultati eccellenti. Eppure, la personalità è un costrutto definito idealmente dalla psicologia tradizionale, sviluppato dalle teorie psicologiche di origine filosofica e dalla diagnostica clinica, nato con il fine di indagare le problematiche e le espressioni della mente umana. Appare oggettivamente lontano dalle competenze comportamentali necessarie per operare nel mondo delle imprese private e pubbliche.

Questa anacronistica permanenza dei criteri e degli strumenti che hanno caratterizzato parte della Psicologia del lavoro (sostanzialmente quella applicata alla selezione delle risorse umane con contenuti professionali complessi) è riscontrabile dalla enorme diffusione di strumenti diagnostici di natura clinica. È opportuno ricordare che la finalità dei test predisposti per indagare la personalità è diagnostica, cioè orientata a evidenziare i contenuti

psicologici, le modalità con le quali tende a esprimersi chi è analizzato. Questi test – certamente utili per la formulazione di diagnosi cliniche – hanno scarsa affidabilità predittiva in campo organizzativo: non sono in grado di indicare con quali modalità e frequenza le persone valutate si comporteranno in determinate situazioni. Malgrado questo limite, queste verifiche si dimostrano molto coinvolgenti e diffuse, anche se interpretabili in modi alternativi in quanto semplificano il comportamento umano e organizzativo in elementari categorie di carattere generale.

MOLTI CAPI D'AZIENDA E MANAGER RISULTANO INCOMPETENTI

Moltissimi capi d'azienda e manager di elevata responsabilità che sono selezionati, scelti e cooptati utilizzando anche i citati test di personalità (o, addirittura, impiegando la grafologia) risultano spesso incompetenti e forniscono risultati scadenti. Anche i cacciatori di teste di frequente indulgono in approcci basati, oltre che sui curriculum e sui risultati raggiunti nelle precedenti esperienze, sulla personalità dei candidati.

Prevalgono, per questi personaggi, i seguenti riferimenti: l'autostima elevata (che talvolta rasenta il narcisismo); la spiccata attenzione alla personale autorealizzazione (che spesso rasenta la smodata ambizione); la spietata determinazione a raggiungere, a qualsiasi costo, obiettivi sfidanti; l'assoluta fiducia in se stessi; il protagonismo abbinato all'orientamento ossessivo al potere; l'elevata predisposizione al rischio che tende a tramutarsi in azzardo; il fascino comunicativo in grado di coinvolgere emotivamente, ma che sfocia nella manipolazione. Numerose volte questi tratti di personalità sono raccolti in forma positiva e definiti 'carisma' (o più semplicemente 'talento'), che denota una qualità ai confini della magia tipica di figure emblematiche come 'l'uomo solo al comando' o addirittura 'l'uomo del destino'.

Ma anche il concetto di leadership e le qualità del leader sono utilizzati come una sorta di mantra che basta evocare per definire, in modo indiscutibile, le persone più adatte al comando (dimenticando che i contenuti della leadership risultano, in effetti, molto dibattuti). Viene in mente l'intuizione che spinse, nel lontano 1969, lo psicologo Laurence J. Peter e l'umorista Raymond Hull a scrivere un pamphlet dal titolo *Il principio di Peter*, nel quale si sostiene, provocatoriamente, che in ogni gerarchia un collaboratore competente tende a fare carriera fino a raggiungere il proprio livello di incompetenza. Ne consegue, secondo questa tesi, che ogni posto chiave tende a essere occupato da un incompetente...

Gli aspetti etici e i valori condivisi dei candidati a posizioni di comando (un tempo, almeno a parole, considerati importanti) attualmente non sono presi in considerazione come se, per esempio, il rispetto degli altri fosse un elemento marginale, meno importante della personalità del leader. Si diffondono manager che rendono la vita professionale (e non solo) un inferno ai loro collaboratori,

ostacolandone la produttività e lo sviluppo delle competenze. Manager 'simpaticamente cattivi', astutamente rivolti all'incremento del profitto nel breve-medio termine e portati a tralasciare lo sviluppo delle risorse professionali (cioè il sempre più trascurato capitale umano) e gli obiettivi strategici di medio-lungo termine.

Questi individui, che guidano orgogliosamente le organizzazioni in modo spietato, sono in grado di originare disastri di proporzioni enormi: si pensi a Enron, Lehman Brothers, Alitalia e Monte dei Paschi di Siena... Anche perché questi manager hanno la prosopopea di credere di essere le persone giuste al posto giusto. Pensiamo, poi, ai disastri originati dalle bolle speculative, che si ripetono in continuazione (l'ultima è stata quella dei *subprime*): chi li ha prodotti se non Top manager e politici incompetenti e presuntuosi?

LA NECESSITÀ DI UN CAMBIO DI PARADIGMA NEI CONTENUTI DEL COMANDO

Se nella individuazione dei Top manager si continua a esaltare il protagonismo rispetto alla profonda competenza, fatta di conoscenze e di capacità necessarie per governare sistemi organizzativi sempre più complessi, i disastri non potranno che verificarsi anche in futuro. Coloro i quali sono incaricati di ricercare e presentare i manager più adatti e quelli che decidono di acquisirli si basano diffusamente su questi due indicatori, entrambi di notevole criticità.

Per prima cosa ci sono i tratti della personalità incentrati sulla sicurezza di sé, piuttosto che sulla comprovata competenza caratterizzata anche dal pensiero critico, dall'apertura mentale, dal confronto dialettico e



dalla disponibilità a mettersi in discussione. In altre parole: si preferisce la baldanza alla saggezza. Va ricordato che l'economia comportamentale ha svelato che la sicurezza di sé può sfociare in una vera e propria trappola mentale definita *overconfidence* (sicumera), anticamera dei fallimenti.

Poi c'è l'accettazione che i candidati alle posizioni di vertice appartengano alla quasi prevalente cerchia maschile (o, se donne, che manifestino tratti tipicamente maschili) e che abbiano dimostrato nelle loro precedenti esperienze quel piglio che si riassume nel carisma, nel talento o nella generica leadership: cioè un 'fascino' che riesce esteriormente a dimostrare che su quella persona si può contare. Chamorro-Premuzic si pone una domanda scomoda: perché è così difficile per le persone competenti, ma non aggressive e di personalità non prorompente, emergere in posizioni di vertice? La sua risposta, certificata da ampie e approfondite ricerche, è che il potere continua a essere basato sul modello maschile più retrivo, piuttosto che sulla profonda competenza e sulla capacità di suscitare il gioco di squadra. Si tratta di modificare il paradigma del comando dalle fondamenta, recuperando modalità di conduzione e gestione che in tempi sia remoti e sia recenti hanno dimostrato la loro indiscutibile efficacia.

Per i tempi remoti possiamo citare l'imperatore romano Traiano che avviò la cosiddetta Età dell'equilibrio, che va fino a Marco Aurelio, basata sulla pace mediterranea, il consolidamento del sistema legislativo e giudiziario romano, la diffusione del modello di vita urbano anche nella periferia dell'impero e sull'importanza dello sviluppo economico. Traiano, con una conduzione priva di orpelli e di ostentazione – paragonabile nella forma al comportamento delle attuali monarchie nordiche – si impegnò fortemente anche per rilanciare la fiducia nelle istituzioni. Si trattò di una politica e di una gestione che può essere attuata solo tramite una condivisione e una credibilità realizzabile, se chi comanda possiede una profonda e confrontata competenza.

Per i tempi recenti possiamo citare Adriano Olivetti, che attuò un connubio virtuoso tra produzione ed etica, basato sulla esaltazione dei valori intangibili dell'impresa, quelli che attualmente sono sintetizzati nell'acronimo Profits, che delinea l'insieme dei capitali intangibili: professionale o umano; relazionale; organizzativo; di forza finanziaria (autonomia); immateriale (proprietà intellettuale); tangibile extra (che supporta il business, come un parcheggio per un supermercato); sociale (infrastrutture, normative, burocrazia esistenti nel contesto).

La scomparsa dell'imprenditore lasciò orfana un'azienda presente nei più importanti mercati internazionali, nella

quale operavano circa 36mila dipendenti (dei quali oltre la metà all'estero) e con un disegno economico, sociale e culturale che risultava in viso all'antagonista capitalismo di rapina (sfociato attualmente nel capitalismo spietatamente finanziario). Per questo episodio alcuni storici hanno parlato della prima manifestazione della continua decapitazione del capitalismo illuminato italiano che si è ripetuta negli anni a seguire.

IL COMANDO BASATO SU COMPETENZE E COINVOLGIMENTO

Per risolvere la negativa situazione che abbiamo rappresentato, l'unica strada percorribile è il ricorso alla verifica preliminare delle effettive competenze, necessarie per svolgere attività di guida e coordinamento di complesse compagini organizzative (non solo private, ma anche pubbliche). Occorre ricordare che le competenze sono composte da due aspetti fondamentali che risultano tra loro complementari e inscindibili, come le facce di una medaglia: quelle tecniche (*hard skill*) e quelle comportamentali (*soft skill*). Le persone in possesso di elevate competenze risultano, normalmente, molto affidabili, in quanto vincolate dal riconoscimento della loro professionalità, che per essere acquisita ha comportato impegno e sacrificio.

Occorre puntare l'attenzione sulle *soft skill*, che rappresentano veri e propri comportamenti osservabili e verificabili, a differenza di qualsiasi più o meno approfondita descrizione di tratti del carattere. Un approccio molto utile, in tal senso, è stato diffuso dalla modalità di rilevazione che caratterizza la metodologia di *assessment*, la quale stimola il rilevatore al congelamento e al differimento dei giudizi, tipici della natura umana, orientando a raccogliere preliminarmente i fatti e gli avvenimenti significativi emersi. In sintesi, le competenze *soft* possono essere definite come quei comportamenti rilevabili che rappresentano la 'forza motrice' mentale del *know how* individuale e collettivo e va ribadito che non hanno nulla in comune con i concetti teorici e pratici di personalità e carattere.

Esse appaiono, purtroppo, non solo spesso confusamente definite e percepite, ma anche incomprensibilmente trascurate sia dalle persone esperte sia dai giovani: a questo proposito risulta significativo citare la ricerca svolta dalla Stanford Research International, in collaborazione con Carnegie Mellon Foundation, la quale ha evidenziato che il peso delle *soft skill* incide sui risultati del lavoro per l'85%.

DA DOVE NASCONO E IN CHE COSA CONSISTONO LE SOFT SKILL

Un modo scientificamente corretto per definire come si originano e in che cosa consistono le soft skill è fare riferimento alle conquiste delle neuroscienze sociali. È possibile prendere sinteticamente in considerazione due capisaldi del funzionamento del cervello umano alla base delle fondamentali espressioni dei comportamenti. Innanzitutto, la suddivisione dei livelli del cervello: il sistema corticale, la cosiddetta corteccia cerebrale che governa i processi mentali di carattere cognitivo; il sistema limbico, che governa i processi mentali di carattere emozionale e relazionale. A questa ripartizione si può aggiungere la suddivisione orizzontale tra lobo destro (in grado di affrontare i contesti e le situazioni nuove e imprevedibili) e lobo sinistro (destinato a raccogliere le informazioni e le modalità di risposta del lobo destro per trasferirle in modalità di comprensione e in procedure ripetibili).

Questa doppia ripartizione ci consente di definire quattro forme di funzionamento mentale. La prima è rilevabile tra sistema corticale sinistro e destro, collegati da una fascia di fibre nervose (il corpo calloso), che evidenzia una differenza tra processi di natura conoscitiva, per quello sinistro, e processi di scelta e intrapresa per quello destro. La seconda è riscontrabile tra sistema limbico sinistro e destro – collegati dall'ippocampo sinistro e destro – che evidenzia il richiamo di complesse routine predefinite, per quello sinistro, e una vasta gamma di processi relazionali ed emozionali, per quello destro.

Sulla base di questi schematici riferimenti è possibile disegnare una matrice che evidenzia quattro raggruppamenti chiave di soft skill che, se espresse in forma adeguata, consentono di agire efficacemente in qualsiasi contesto d'azione (Figura 1).

Per esempio, nell'area cognitiva possiamo riscontrare l'analisi e la soluzione dei problemi; in quella gestionale e innovativa la decisione e la flessibilità; nell'area dei processi operativi l'organizzazione e il controllo; in quella relazionale ed emozionale la comunicazione e la gestione dei conflitti. Ogni soft skill deve poter essere individuabile senza ombra di dubbio. In questo senso occorre utilizzare anche una rappresentazione dinamica del comportamento preso in considerazione, ripartito su tre momenti fondamentali di espressione concatenati tra loro. Un esempio può chiarire questa impostazione: se prendiamo in esame l'orientamento ai risultati, non basta definirlo in modo generale, occorre descriverlo nei suoi tre step essenziali e cioè la continuità d'azione, la reattività per superare le difficoltà che possono insorgere e, infine, il rispetto di quanto garantito in termini di affidabilità e qualità.

COSTRUIRE PROFILI CON COMPETENZE SOFT E LA VERIFICA NELLE PERSONE

Per definire quali sono le soft skill strategiche per ogni genere di attività (da quelle manageriali a quelle professionali, come medici e insegnanti e, in particolare, per i

Il collegamento tra la struttura del cervello e le aree delle soft skill

Figura 1

SISTEMA CORTICALE

SINISTRO

Area delle soft skill cognitive

SISTEMA LIMBICO

SINISTRO

Area delle soft skill dei processi operativi



SISTEMA CORTICALE

DESTRO

Area delle soft skill gestionali e innovative

SISTEMA LIMBICO

DESTRO

Area delle soft skill relazionali ed emozionali

ruoli che devono gestire le organizzazioni complesse) è indispensabile partire dalle finalità del lavoro svolto, dalle quali è possibile ricavare i requisiti indispensabili in termini di competenze comportamentali necessarie (i cosiddetti *job requirement*). Per esempio, per i ruoli di comando occorre tenere conto della disponibilità alla riflessione (la capacità di analisi, la visione prospettica, l'orientamento all'innovazione) e dell'impiego del pensiero critico (la soluzione dei problemi, la flessibilità, la decisione).

A partire dal Secondo Dopoguerra si è diffuso nel mondo delle imprese uno strumento efficace di carattere oggettivo che ha consentito di abbandonare sia le scelte di tipo tradizionale basate sulla cooptazione sia quelle pseudo-scientifiche, facenti riferimento alla psicologia del profondo tramite i modelli variegati di personalità. Si tratta della metodologia di *assessment*, con la quale si è finalmente messo a punto un criterio rigoroso e sostanzialmente oggettivo per individuare in anticipo l'espressione dei comportamenti. La metodologia prende spunto dal comportamentismo, il quale abbandona la ricerca del perché si manifestino i comportamenti, ma rivolge l'attenzione al come avvengano, cioè al solo visibile processo di input e output delle azioni umane.

In sostanza, la metodologia consente, con elevata affidabilità, di prevedere se una persona da inserire in determinati contesti sarà in grado di manifestare comportamenti più o meno efficaci, in quanto li ha già espressi, in modo evidente, nelle citate situazioni simulate. In termini esemplificativi è come verificare il livello di capacità di un tennista, di un golfista o di un giocatore di basket mettendoli alla prova, cioè osservandoli in situazioni corrispondenti al gioco. Va segnalato, purtroppo, che attualmente molte forme di applicazione della metodologia, diffuse nel mondo, risultano 'annacquate', cioè ridotte all'essenziale per contenere i costi, ma soprattutto per consentire 'l'addomesticamento' dei risultati raccolti.

A questa manipolazione e asservimento ha contribuito, in modo significativo, anche la diffusa e profonda resistenza da parte dei soggetti coinvolti e degli esperti che la praticano, ma soprattutto hanno influito quei committenti che preferiscono non essere vincolati in modo oggettivo nelle loro scelte. Questo perché la metodologia in questione riduce la soggettività e, soprattutto, restringe sensibilmente l'arbitrio e le interpretazioni variabili dei dati raccolti in relazione ai candidati. Per questa ragione si sono preferiti e diffusi metodi pseudo-predittori che consentono interpretazioni adattabili e facilmente indirizzabili. Ha preso corpo in questo modo anche la cultura del social, che rappresenta sempre più una vetrina di vendita

di candidature alla ricerca spasmodica di like, certificate da presentazioni abilmente costruite. Quelli che un tempo venivano denominati sprezzantemente 'candidati venditori di fumo' si stanno sempre più diffondendo.

I VANTAGGI DEGLI ASSESSMENT ONLINE BASATI SUI QUESTIONARI COMPORTAMENTALI

Una risposta a questa deriva può essere quella di fare ricorso ai questionari comportamentali o situazionali che si presentano assolutamente oggettivi, non manipolabili, semplici da utilizzare ed estremamente meno costosi, impegnativi e come una originale evoluzione della metodologia di *assessment*, in quanto, con lo stesso rigore, propongono realistiche situazioni organizzative con modalità standardizzate che richiedono, a coloro ai quali sono proposti, soluzioni o azioni da svolgere.

A favore della validità di questi strumenti vi è il motivo che la mente umana, prima di mettere in atto un comportamento, effettua una rapida analisi di alternative tra le quali scegliere quella che ritiene più opportuna. E ciò tramite un processo mentale influenzato da contenuti cognitivi (sostanzialmente consapevoli) ed emotivi (sostanzialmente inconsapevoli). I questionari comportamentali riproducono lo stesso processo mentale che, in modo corrispondente alla realtà, induce l'applicazione della metodologia di *assessment*.

La persona cui vengono sottoposti i questionari comportamentali deve scegliere, tra una gamma di alternative fondamentali, quella che gli risulta più congeniale: non esistono risposte giuste o sbagliate, ma quelle efficaci e quelle meno valide. Come nella vita reale, non occorre una eccessiva ponderazione per individuare la risposta via via prescelta (quando questo si verifica, sia nella realtà sia nella simulazione, la scelta si rivela normalmente meno efficace: "Se ci si riflette troppo a lungo i dubbi ci tradiscono", enuncia un vecchio proverbio).

I questionari comportamentali possono essere trasferiti in *assessment* online ed essere, quindi, flessibilmente e universalmente impiegati, nonché tradotti nelle lingue di riferimento (purtroppo la maggior parte di quelli attualmente diffusi, spesso basati su generici test di personalità, sono presenti in inglese).

Il vantaggio non si riferisce solo al recupero di un'apprezzabile oggettività, ma fornisce anche immediati spunti e suggerimenti per stimolare percorsi strategici di potenziamento. Sono, infatti, fornite indicazioni precise sui



comportamenti da rendere maggiormente efficaci: a questo riguarda la segnalazione del livello di espressione di ciascuno dei tre momenti che rappresentano l'insieme di una soft skill diviene essenziale. Le informazioni provenienti dagli *assessment* rappresentano un valido *decision support system*, in grado di migliorare il valore delle scelte e di fornire vincoli significativi all'arbitrio e al pregiudizio.

L'AUTOREVOLE VALIDAZIONE DEI QUESTIONARI COMPORTAMENTALI

Nel libro dello psicologo Daniel Kahneman *et al.*, intitolato *Rumore* (2021), sull'influenza che i difetti e i vizi di ragionamento esercitano sulle valutazioni, sui giudizi e sulle previsioni espresse da esperti in qualsiasi campo (da quello medico a quello giuridico, da quello economico a quello della selezione e scelta delle risorse umane), si amplia la visione e si stimola la consapevolezza dei limiti del funzionamento della mente umana, già ampiamente dimostrata con la scoperta delle trappole mentali (*bias*). Ebbene, in questo originale testo si dimostra che alcune regole meccaniche per favorire le scelte si rivelano più efficaci del giudizio e della previsione umana. Il giudizio umano nella Medicina, nella Giustizia, nelle previsioni economiche ed aziendali e nella valutazione e scelta dei

manager è sviato da una sorta di 'rumore di fondo', che modifica il risultato a seconda delle circostanze, del contesto e dell'umore dei responsabili coinvolti originando significativi e non percepiti errori.

In proposito è citato lo psicologo e ricercatore dell'Università del Minnesota Paul Meehl, che nel 1954 pubblicò uno studio nel quale evidenziò come alcune semplici regole meccaniche si rivelano più efficaci dei ponderati e confrontati giudizi umani: il motivo è che esse permettono di applicare gli stessi algoritmi a tutti i casi presi in considerazione che hanno caratteristiche confrontabili, evitando di cadere preda del citato rumore di fondo.

Alla base dell'inaffidabilità dei giudizi umani esiste la tendenza insuperabile a costruire storie coerenti in grado di confermare le aspettative e le convinzioni, consapevolmente o inconsapevolmente, esistenti. Questa è la ragione per la quale le procedure meccaniche di lettura dei dati raccolti sono più performanti rispetto ai metodi diagnostici (ovvero soggettivi e informali), soprattutto nelle situazioni in cui tali combinazioni sono utilizzate per arrivare a una previsione del comportamento. Lo studio evidenziava che gli esperti commettono un maggior numero di errori in termini di giudizi e previsioni rispetto a procedure standardizzate create appositamente.

La caratteristica determinante è che, una volta ottenuti i dati da combinare, lo strumento meccanico fornisce una previsione affidabile che risulterà costante a parità di input raccolti. È il motivo per il quale i questionari comportamentali rappresentano uno strumento previsionale valido, in quanto non soggetto al rumore di fondo dei giudizi soggettivi e dell'interpretazione di informazioni non direttamente connesse con la realtà e necessarie di complesse inferenze. Va ricordato che anche la rigorosa applicazione della metodologia completa di *assessment* fornisce la medesima affidabilità previsionale (certamente anche più accurata), ma richiede investimenti significativamente molto più elevati.

In sintesi, le procedure meccaniche di previsione sono semplicemente un modo di combinare i dati per arrivare a una decisione-previsione riguardo a una serie definita di comportamenti. Rilevare e comprendere la natura delle competenze comportamentali, avere la consapevolezza del livello di espressione di quelle fondamentali e riuscire a svilupparle in modo mirato non rappresenta solamente un'opportunità da cogliere, ma costituisce una leva fondamentale per la sopravvivenza futura, individuale e organizzativa, in ogni tipo di attività coordinata, soprattutto per persone destinate al comando strategico.

SCEGLIERE LE PERSONE PER IL COMANDO STRATEGICO

Nel campo manageriale si sta manifestando una rivoluzione silenziosa che sta originando una nuova e prolifica visione nel settore del cosiddetto comportamento organizzativo e della valorizzazione del capitale umano: questa rivoluzione trae spunto dall'economia comportamentale e dalle neuroscienze.

L'economia comportamentale ha avviato il sostanziale superamento della teoria economica basata sulla razionalità assoluta e sulla conseguente massimizzazione dell'utile che dovrebbe caratterizzare gli operatori (la cui gran parte è rappresentata dagli imprenditori e dai manager). Kahneman e i suoi colleghi hanno assestato un colpo notevole all'economia neoclassica (basata sul cosiddetto *homo oeconomicus* che somiglia molto ai 'leader infallibili'), evidenziando che il comportamento umano davanti a processi di scelta e decisione non attiva sistematicamente risposte razionali, bensì spesso processi condizionati dalla componente emozionale e da diffuse limitazioni cognitive che producono una vasta gamma di bias.

Nell'ambito delle neuroscienze ha preso avvio anche la teoria delle intelligenze multiple, della quale il neuroscienziato Howard Gardner è certamente il massimo esponente. Questa ha consentito di superare la rigida impostazione delle facoltà mentali che esalta esclusivamente la componente cognitiva (logica e razionale), evidenziata dalla diffusa

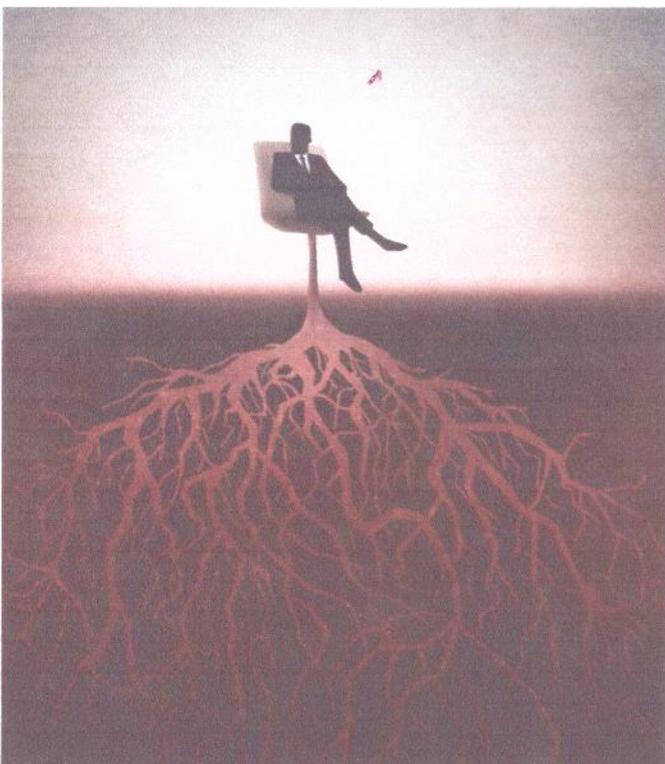
elaborazione del quoziente intellettuale. La teoria ha evidenziato che nella mente umana sono presenti molte altre facoltà (un complesso integrato di processi razionali e percettivi, influenzati emotivamente), che vanno a formare le seguenti intelligenze: linguistica; musicale; cinestesico-corporale; visivo-spaziale; logico-razionale; matematica; sociale integrativa e negoziale; introspettiva; valorizzativa; etica.

Ciascuna di queste facoltà si presenta come una risorsa mentale che caratterizza ogni persona e che si esprime in forma variabile soggetta a fattori genetici, educativi ed esperienziali. Sulla base di una articolata indagine è emerso che le intelligenze tipiche per svolgere efficacemente il ruolo di imprenditore e di manager sono prevalentemente le seguenti: logico-razionale, matematica, sociale, introspettiva, valorizzativa ed etica. Se ne possono aggiungere altre solo in termini specifici correlati alla natura del business; per esempio per un business editoriale risulta importante anche l'intelligenza linguistica.

L'espressione elevata di queste intelligenze sembra essere in grado di garantire il successo nell'attività imprenditoriale e manageriale. Questa ipotesi è stata avvalorata da una ricerca svolta sul campo, che ha coinvolto, con interviste mirate, un numero elevato di imprenditori e Top manager di comprovata efficacia e riportata nei miei libri *Intelligenze manageriali* e *Neuromanagement*. Un mito che i vari intervistati hanno consentito di accantonare è che i grandi imprenditori e manager devono essere essenziali, intuitivi, creativi ed estremamente rapidi nelle decisioni ("veloce" è divenuto sinonimo di "affidabile" e "lento" di "inaffidabile"...).

Un altro mito da superare è quello che non riconosce essenziali per i grandi imprenditori e manager sia la capacità di raccogliere sistematicamente le informazioni sia quella di analisi riflessiva. Si pensi in proposito alla modalità maniacale con la quale geni della strategia militare come Giulio Cesare e Napoleone Bonaparte studiavano attentamente il campo di battaglia e il contesto d'azione, raccogliendo pazientemente e sistematicamente le informazioni più disparate che assemblavano via via in modo organico e utilizzavano, e riutilizzavano, flessibilmente sia prima sia durante la battaglia. La conseguente capacità di rimettere tutto in discussione era una delle leve fondamentali per il successo.

Emerge, a questo punto, l'ipotesi che le risorse essenziali degli imprenditori e dei manager di successo stiano nella qualità delle decisioni e delle azioni messe in pratica e non nella personalità posseduta. In sostanza, le intelligenze manageriali rappresentano le risorse chiave degli imprenditori e dei manager di successo. Questa ipotesi è



stata ampiamente condivisa da tutti gli intervistati nella ricerca sopra menzionata.

Di tutte queste facoltà, tra l'altro, ogni interlocutore ha fornito una scala differenziata circa la consapevolezza di possederle, calibrandone il livello di espressione personale. La carenza considerata più pericolosa, fra quelle segnalate, è stata considerata quella relativa all'intelligenza introspettiva. Un significativo ausilio, per sostenere questa facoltà, è stato individuato nella critica costruttiva proveniente da parte di coniugi, collaboratori, amici, soci e mentori. Se questo accorgimento non è utilizzato si rischia di farsi travolgere dalla sindrome esaltante dei notevoli successi precedentemente ottenuti, perdendo i contatti con i limiti delle proprie, pur ricche, facoltà.

Va ricordato che l'intelligenza introspettiva, rivolta al mondo interno, è rappresentata dalla facoltà di comprendere se stessi, di avere consapevolezza delle proprie risorse emotive e intellettive e di ricercare anche l'equilibrio interiore. Questa forma di intelligenza consiste nel saper riconoscere e indirizzare le proprie emozioni, nella consapevolezza delle mutevoli aspettative e motivazioni personali, nella corretta valutazione e valorizzazione delle proprie risorse cognitive, nel saper ricorrere all'autocritica costruttiva. Di questo ha bisogno che deve assumere ruoli di comando strategico.

BISOGNA ABBANDONARE L'ILLUSIONE DEL LEADER INSOSTITUIBILE

Al termine di questo *excursus* cerchiamo di riepilogare i concetti fondamentali. Innanzitutto, quanto sia importante riconoscere i limiti del ricorso alle teorie sulla personalità per la selezione delle figure di vertice delle organizzazioni. Per realizzare questa operazione occorre un cambio di paradigma che consenta di evidenziare i contenuti del comando efficace. A tale fine risulta indispensabile abbandonare l'illusione che i leader vincenti debbano essere aggressivi, talentuosi e carismatici. In una parola, che siano insostituibili.

Spesso i selezionatori per dimostrare di essere credibili ostentano le loro numerose certificazioni. Ma che credibilità hanno gli enti che certificano? Chi certifica i certificatori? L'affidabilità della metodologia di *assessment*, viceversa, non necessita di burocratiche attestazioni, ma può essere riscontrata pragmaticamente, verificando la rispondenza tra quanto rilevato nelle simulazioni e quanto si manifesta nella realtà, una volta operata la scelta. Va ricordato che è molto rassicurante concentrarsi sulle regole e sui controlli

formali tipici delle certificazioni; se qualcosa non va per il verso giusto è possibile produrre informazioni dettagliate in grado di dimostrare che i regolamenti, le procedure e protocolli sono stati comunque rispettati scrupolosamente o meno.

La certificazione è verifica a priori, la metodologia di *assessment* lo è *ex post*. La strada alternativa percorribile è puntare ai comportamenti necessari per individuare quelli alla base di un efficace comando strategico. Questi sono chiaramente rappresentati dalle *soft skill*. Solo esaurienti descrizioni delle stesse riescono a definire profili chiave in grado di sostenere e valorizzare le necessarie *hard skill*, completando quella che viene definita come la "competenza". La verifica oggettiva preliminare delle competenze comportamentali (*soft skill*) può essere svolta con la metodologia tradizionale di *assessment* e, in maniera più rapida, tramite i questionari comportamentali attuabili anche a distanza, online.

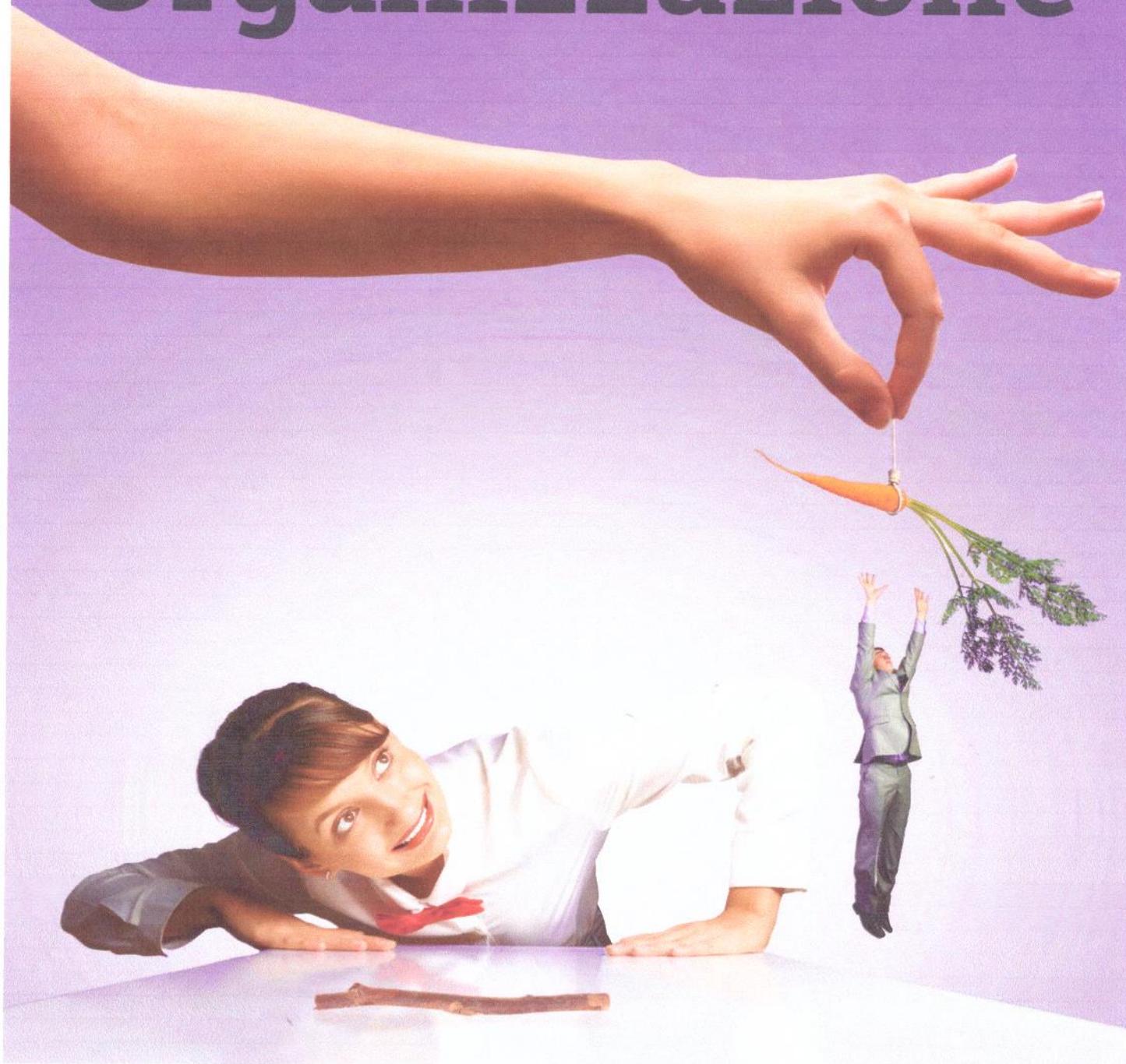
Infine, per rendere ancora più attendibile la selezione dei futuri leader, un prezioso contributo può essere fornito dal ricorso alla teoria delle intelligenze multiple declinata per il management. Individuare i Top manager sulla base della comprovata capacità di impegno costante e faticoso potrebbe, tra l'altro, consentire il recupero del primato dell'economia nei confronti della improduttiva finanza speculativa, la quale richiede comportamenti basati su manovre astute e fulminee, lontane dalla complessità comportamentale necessaria per realizzare investimenti in grado di creare e diffondere ricchezza. A questo punto è possibile azzardare l'ipotesi che il cambio di paradigma auspicato potrebbe contribuire anche a un rinnovamento della classe politica.

BIBLIOGRAFIA

- Bricco P. (2022), *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*, Rizzoli.
- Chamorro-Premuzic T. (2020), *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader*, Egea.
- Kahneman D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori.
- Kahneman D., Sibony O., Sunstein C. S. (2021), *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, Utet.
- Gardner H. (2006), *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli.
- Meehl P. E. (1954), *Clinical versus statistical prediction. A theoretical analysis and a review of the evidence*, University of Minnesota Press.
- Peter L. J., Hull R. (1972), *Il principio di Peter*, Garzanti.

Sviluppo & Organizzazione

n.308
Novembre/Dicembre
2022



L'IMPATTO DELLA MOTIVAZIONE SULLA QUALITÀ

IL MANAGEMENT SUSSIDIARIO

Una via per
l'organizzazione
creativa e sostenibile

LE SFIDE DEL LAVORO NEL METAVERSO

Aspetti relazionali,
norme e tutele
nello spazio virtuale

SUCCESSION PLANNING

La ricerca di stabilità
nella fluidità
organizzativa