

# **INTELLIGENZE MANAGERIALI E FUTURO DEL MANAGEMENT**

**Il nuovo paradigma delle Intelligenze Manageriali basato sulle neuroscienze e sull'economia comportamentale può consentire una benefica rivoluzione nel management e nell'economia delle imprese**

**di Gian Carlo Cocco**

***Articolo pubblicato sulla rivista on-line ISTAO***

## **Una rivoluzione silenziosa nel management**

Si sta sviluppando una rivoluzione silenziosa nel campo manageriale che sta apportando una nuova e prolifica visione nel settore del cosiddetto “comportamento organizzativo” e della gestione e sviluppo delle risorse umane.

Il quadro generale di discipline al quale ha fatto a lungo riferimento il management, fermo a paradigmi economici e psicologici di decenni fa, è attraversato da una originale e vivida proposta che trae origine da due ambiti scientifici diversi, ma affini e integrabili: l'economia comportamentale e le neuroscienze.

L'economia comportamentale, grazie al contributo fondamentale che fa capo al premio Nobel Daniel Kahneman, ha consentito il definitivo superamento della teoria economica basata sulla razionalità e sulla massimizzazione dell'utile che dovrebbe caratterizzare gli operatori economici (la cui gran parte è rappresentata dagli imprenditori e dai manager). Kahneman e i suoi colleghi hanno assestato un colpo mortale all'economia neo-classica (basata appunto sulla razionalità assoluta che dovrebbe caratterizzare ogni tipo di scelta e decisione) tramite la “teoria del prospetto”, ampiamente dimostrata tramite innumerevoli sperimentazioni. L'economia comportamentale è anche definita economia sperimentale in quanto ha superato l'approccio teoretico e matematico tipico dell'economia neo-classica.

La teoria del prospetto propugna che il comportamento umano davanti a processi di scelta e decisione non attiva risposte razionali, bensì processi irrazionali condizionati dalla componente emozionale della mente e da diffuse limitazioni cognitive che producono una vasta gamma di “trappole mentali” (*bias*).

Decisioni e scelte, comprese tutte quelle di carattere economico, sono preponderantemente basate su processi mentali automatici, intuitivi, emotivamente condizionati che spesso portano a conclusioni errate e a risultati inefficaci.

Questo fenomeno è legato alla natura e al funzionamento della mente umana che sono stati svelati in una nuova e più profonda angolazione dalle neuroscienze.

Le neuroscienze, un aggregato multidisciplinare di varie dottrine (dalla neurobiologia allo studio del sistema nervoso, dalla psicobiologia alla neurologia) hanno consentito di svelare il funzionamento del cervello e della mente umana tramite le tecniche di “neuro-immagine” impiegate tradizionalmente per finalità cliniche e diagnostiche.

Le neuroscienze hanno dimostrato che cervello e mente sono due entità inestricabilmente connesse e in reciproca costante comunicazione e influenzamento. Non è possibile produrre un pensiero, un'emozione, una percezione senza che avvenga una contemporanea modificazione di un'area più o meno vasta del cervello e dei circuiti neurali che la caratterizzano.

Il cervello, in un certo senso, produce la mente e la mente è a sua volta in grado, con i suoi pensieri e sentimenti, di influenzare l'organo cerebrale in particolare e l'intero organismo in generale. Si pensi a come lo stress,

condizione prioritariamente mentale, può ridurre le difese immunitarie del corpo.

Non è possibile produrre pensieri senza che questi vengano influenzati dalle emozioni, per cui è praticamente impossibile separare nella mente umana razionalità ed emotività.

Le neuroscienze stanno ampliando notevolmente la comprensione del funzionamento della mente umana evidenziandone le complesse facoltà, ma anche i diffusi e insuperabili limiti.

Dalle neuroscienze deriva anche la teoria delle intelligenze multiple della quale il neuro scienziato Howard Gardner è certamente il massimo esponente.

## **1. La teoria della intelligenze multiple**

La teoria delle intelligenze multiple ha consentito di superare la rigida impostazione delle facoltà mentali che esalta esclusivamente la componente cognitiva (logica e razionalità).

La mente umana e il suo *hardware*, il cervello, si presenta come un sistema inestricabile di pensieri, emozioni e percezioni. Come accennato, non consente di produrre un pensiero dissociato da emozioni, per cui la classica separazione tra ragione e sentimento si configura come una filosofica astrazione priva di utilità e spesso distorta.

Tutti i circuiti neurali (basati su milioni e milioni di neuroni in incessante connessione) attivano contemporaneamente sia pensieri, sia emozioni. Questo processo, basato su una funzionalità evoluta geneticamente e mirante sostanzialmente alla sopravvivenza, produce anche i limiti percettivi e decisionali che caratterizzano ogni essere umano, a prescindere dal suo bagaglio conoscitivo (producendo innumerevoli trappole mentali evidenziate sperimentalmente dalla economia comportamentale).

Le facoltà logico-razionali, esaltate dalle più diffuse teorie tradizionali sull'intelligenza umana e convergenti nella misura del cosiddetto Quoziente Intellettuale, non sono prevalenti: molte altre facoltà sono caratteristiche della mente umana. Queste ultime si presentano diffuse e in grado di fornire supporto in ogni ambito dell'esistenza. Queste facoltà, definite appunto dalle neuroscienze intelligenze multiple (un complesso integrato di processi razionali, emotivi e percettivi), a tutt'oggi possono essere così evidenziate:

- intelligenza linguista, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'espressione verbale e scritta;
- intelligenza musicale, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'espressione musicale in termini esecutivi e ideativi;
- intelligenza cinestesico-corporale, correlata ai circuiti neurali che presidiano la motilità dell'organismo in tutte le sue espressioni;
- intelligenza visivo-spaziale, correlata ai circuiti neurali che presidiano la percezione e l'immaginazione fisica della realtà;
- intelligenza logico-razionali, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'insieme dei processi cognitivi;

- intelligenza matematica, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi di misurazione, di calcolo e di probabilità;
- intelligenza sociale, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi relazionali sia di carattere integrativo, sia di carattere conflittuale;
- intelligenza introspettiva, correlata ai circuiti neurali che presidiano la comprensione di se stessi e la regolazione del proprio equilibrio;
- intelligenza valorizzativa o creativa, correlata ai circuiti neurali che presidiano la disponibilità a produrre e ad accettare innovazioni;
- intelligenza etica, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi inibitori a salvaguardia dei principi e dei valori socialmente condivisi.

Ciascuna di queste intelligenze si presenta come una risorsa mentale complessa, correlata a circuiti neurali in parte dedicati e in parte connessi con altri circuiti, in continua interattività, in grado di fornire le risorse chiave per la sopravvivenza e lo sviluppo umano. Ogni intelligenza si caratterizza per un corredo filogenetico consolidato nel corso dell'evoluzione (come la percezione della traiettoria di oggetti nello spazio) e per una dote ontogeneticamente ricevuta (come il "pallino" per la matematica o la musica), nonché per una potenzialità di crescita derivante da forme più o meno sistematiche ed efficaci di allenamento e addestramento basate su processi di apprendimento e sull'applicazione continua (si pensi, ad esempio, come l'elevata intelligenza musicale di Mozart sia stata incrementata dall'educazione paterna).

## **2. Le Intelligenze Manageriali**

Tornando al management e al comportamento organizzativo, è possibile impiegare l'economia comportamentale e le neuroscienze per operare, in questo campo, un salto di qualità. In altre parole, è possibile svelare quali sono le intelligenze che caratterizzano l'imprenditorialità e la managerialità e come queste possono essere apprezzate e sviluppate sotto una nuova luce.

Sulla base di una articolata indagine è emerso che le intelligenze tipiche per svolgere efficacemente il ruolo di imprenditore e di manager sono le seguenti:

- intelligenza logico-razionale;
- intelligenza matematica;
- intelligenza sociale suddivisa in integrativa e negoziale-conflittuale;
- intelligenza introspettiva;
- intelligenza valorizzativa o creativa;
- intelligenza etica.

Il possesso elevato di queste intelligenze è in grado di garantire il successo nell'attività imprenditoriale e manageriale. Questa ipotesi è stata ampiamente avvalorata da una ricerca svolta sul campo coinvolgendo e intervistando un numero elevato di imprenditori e top manager di comprovata efficacia.

Ciascuna delle intelligenze manageriali elencate presenta una sua peculiare espressione e viene intaccata ed indebolita da trappole mentali caratterizzate dal ricorso e formulazioni errate, stimoli distorti o impedimenti emotivi.

Facciamo qualche rapido esempio.

L'espressione dell'intelligenza logico-razionale è caratterizzata dalla tendenza ad applicare ragionamenti corretti e intuizioni penetranti. In particolare, per quanto riguarda le intuizioni, cioè i processi mentali rapidi miranti a comprendere e risolvere problemi o a prendere decisioni, i risultati possono essere efficaci (quando producono valide sintesi definite "euristiche"), ma possono rivelarsi fallaci (quando vengono influenzati da trappole mentali come la pigrizia mentale, la sicumera, l'ancoraggio a informazioni apparse preliminarmente, il rimanere ciechi al cambiamento, il ritenere più rilevanti le informazioni più facilmente accessibili, la diversa attribuzione del valore del medesimo oggetto in relazione a come viene presentato, ecc.).

L'espressione dell'intelligenza sociale integrativa è caratterizzata dalla tendenza ad applicare formule relazionali ponderate in grado di incrementare gli aspetti positivamente strumentali dei rapporti (i neuroscienziati parlano in termini neurali di ricorso alla "via alta") e formule relazionali immediate basate sulla spontaneità in grado di cogliere l'essenza dei rapporti (i neuroscienziati parlano in proposito di ricorso alla "via bassa"). Per quanto riguarda le trappole mentali di questa intelligenza tipiche sono la tendenza ad accusare gli altri e a scagionare se stessi, l'accettare la pressione del gruppo, l'ostentare sicurezza, la difesa a oltranza e assoluta delle decisioni prese, l'inversione di colpa, la regressione al pensiero magico e scaramantico, ecc.

In estrema sintesi, l'espressione elevata delle Intelligenze Manageriali consiste nella capacità di limitare le trappole mentali tipiche delle diverse intelligenze. Ovviamente, da quanto descritto ne deriva che il superamento di tutte le trappole mentali tipiche di ogni forma di intelligenza è umanamente impossibile.

### **3. Le applicazioni delle Intelligenze Manageriali**

Impiegando il paradigma delle Intelligenze Manageriali è possibile incrementare in modo fino ad ora impensabile i seguenti risultati a lungo ricercati nel campo del management:

- ottimizzare i processi di selezione manageriale andando ad esplorare contemporaneamente facoltà razionali ed emozionali necessarie per lo svolgimento del ruolo manageriale;
- rendere predittivi anticipando il più possibile i processi di individuazione dei futuri manager, consentendo di impostare precocemente percorsi di preparazione, assistenza e sviluppo di coloro che vengono definiti i "talenti".

Questi due processi possono consentire di incrementare in modo strategico le diverse espressioni delle Intelligenze Manageriali, abbinando alla formazione manageriale classica (basata sull'approfondimenti delle competenze tecniche e sul miglioramento delle competenze comportamentali) anche l'allenamento e lo sviluppo delle facoltà mentali più profonde (in quanto correlate ai circuiti neurali che garantiscono le azioni necessarie per il successo).

In particolare, per le intelligenze logico-razionale e matematica diviene molto utile il ricorso alla ginnastica mentale (il cosiddetto *brain training*); per le intelligenze sociale e introspettiva diviene molto utile il ricorso alle tecniche di *mindfulness* (basate sulla contemporanea sperimentazione e acquisizione di

tecniche di meditazione e concentrazione) in grado di favorire lo “stato di grazia” professionale tattico e strategico, nonché il ricorso alle tecniche di resilienza (in grado di supportare e focalizzare le energie cognitive ed emotive che consentono di superare ogni tipo di difficoltà); infine, per l’intelligenza valorizzativa diviene molto utile il ricorso alle tecniche di ristrutturazione mentale in grado di consentire l’identificazione del potenziale positivo sia nelle situazioni, sia nelle persone. Tutte queste tecniche consentono di evidenziare le innumerevoli trappole mentali e di ridurre gli effetti deleteri.

Ci sembra significativo rimarcare che per affrontare i tempi di crisi nei quali viviamo, aiutare i giovani ad analizzare lo spettro delle loro intelligenze può consentirne l’incremento mirato: si tratta di un programma non solo auspicabile, ma oggi indispensabile.

Per concludere, secondo accreditati studi consentiti dalla collaborazione tra neuroscienziati e fisici, le intelligenze umane si presentano al loro limite evolutivo. La maggior parte delle modifiche cerebrali che potrebbero accrescere le varie intelligenze incontrerebbero limiti imposti dalle leggi della fisica che governano anche le strutture cerebrali. Gli esseri umani, però, possono ugualmente potenziare le proprie strutture cerebrali e, conseguentemente, le proprie intelligenze in modo collettivo senza attendere gli effetti di lunghissima durata dell’evoluzione.

Questo fenomeno è stato già ampiamente realizzato nel corso della storia tramite la rigogliosa interazione di conoscenze che l’attuale tecnologia può ulteriormente espandere oltre i ristretti confini posti alla mente individuale dall’organismo. Due, in particolare, sono le intelligenze che occorre curare: l’intelligenza introspettiva e quella sociale. La formazione manageriale ha davanti a sé un nuovo fertile filone nel quale inserirsi.