

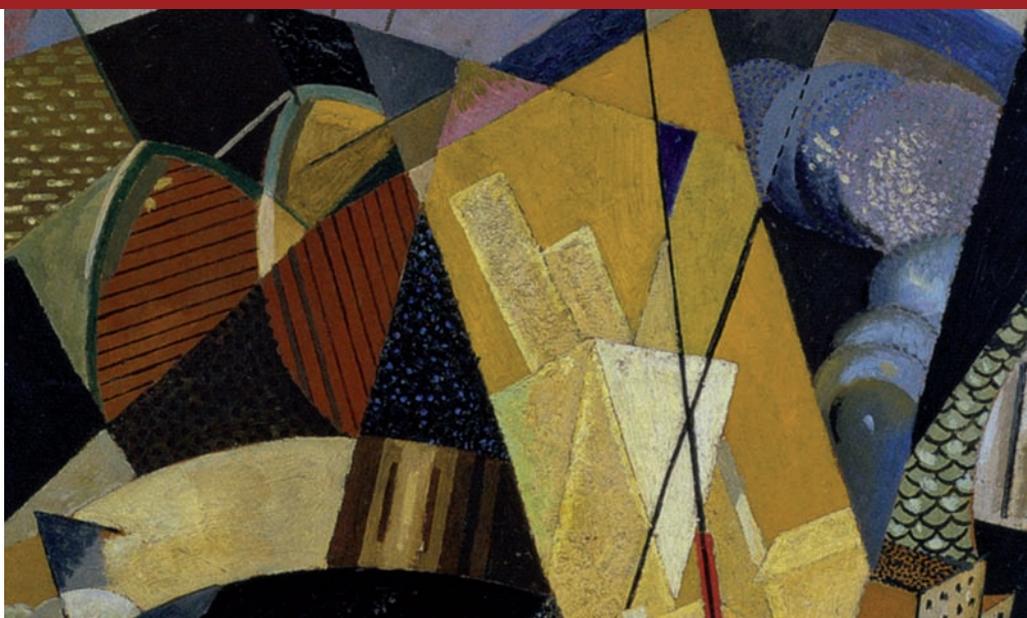
Gian Carlo Cocco

Le intelligenze manageriali

Prefazione di Michelangelo Patron



FRANCO ANGELI



T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova



CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario – nasce nel 1994, per iniziativa della Confcommercio e di Manageritalia, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per il management e le aziende del settore.

In coerenza con la mission di business school altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del settore, il Centro nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali.

Corsi, seminari, giornate di studio, workshop, convegni, iniziative in house presso le Aziende, percorsi formativi ad hoc per i neo dirigenti e per i top manager, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale, costituiscono il variegato panorama di offerta con cui CFMT si propone ai suoi associati.

Un approccio estremamente pragmatico, caratterizzato da un forte collegamento tra la componente didattica e la pratica quotidiana aziendale, l'utilizzo delle più moderne metodologie di insegnamento e un costante orientamento all'innovazione costituiscono i fattori critici di successo del Centro.

Ad oggi CFMT ha coinvolto nei suoi 16 anni di attività più di 14.000 dirigenti provenienti da 6.000 aziende per un totale di più di 80.000 partecipazioni.

Obiettivo del Centro è quello di diventare un vero e proprio "polo culturale" per i manager e le aziende del settore: una sorta di "agorà" dove ricavare e scambiarsi informazioni, opinioni, esperienze, per aiutare le imprese e i manager del terziario a perfezionare il proprio know-how e le proprie strategie e a progettare il proprio futuro. A questo scopo il Centro edita due Collane di Libri: la prima "Incontri Cfmt sul Terziario" riprende i testi e le interviste sugli argomenti discussi in occasione della presentazione biennale delle indagini previsionali; la seconda "T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova" propone contributi, studi e ricerche che aiutano a comprendere ed individuare le linee di sviluppo delle nuove realtà.

I programmi e le ipotesi di sviluppo del Centro sono elaborati da un Comitato Scientifico, sulla base di un costante monitoraggio dei bisogni di formazione dei dirigenti e delle imprese.

Il Comitato Scientifico è composto da Elio Borgonovi, Massimo Brusciagioni, Domenico De Masi, Walter Giorgio Scott, Romano Trabucchi, Francesco Vermiglio.

Sedi:

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano
Tel. 02/5406311 – fax. 02/54063117
e-mail: milano@cfmt.it

Via M. Bianchini, 51 – 00142 Roma
Tel. 06/5043053 – fax. 06/5038680
e-mail: roma@cfmt.it

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Gian Carlo Cocco

Le intelligenze manageriali

Prefazione di Michelangelo Patron

T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Michelangelo Patron</i>	pag.	7
Premessa, guida alla lettura e ringraziamenti	»	11
1. Le origini della ricerca. Definizione dei fattori chiave che vanno a costituire le “doti” vincenti di imprenditori e manager	»	17
2. Presentazione degli studi sulle intelligenze multiple e sulle implicazioni scientifiche e organizzative	»	21
1. Gli sviluppi sperimentali delle neuroscienze	»	21
2. Sintesi delle teorie sull'intelligenza	»	25
3. L'intelligenza come mezzo per creare modelli della realtà	»	29
4. La teoria delle intelligenze multiple	»	33
3. Le tipologie di intelligenza essenziali per il successo nelle attività imprenditoriali e manageriali	»	42
1. L'intelligenza logico-razionale, le sue modalità di espressione e le sue trappole	»	43
2. L'intelligenza matematica, le sue modalità di espressione e le sue trappole	»	56
3. L'intelligenza sociale, le sue modalità di espressione e le sue trappole	»	63
4. L'intelligenza introspettiva, le sue modalità di espressione e le sue trappole	»	66
5. Le intelligenze di supporto alle intelligenze manageriali: intelligenza valorizzativa o creativa e intelligenza etica	»	71

4. Presentazione dei dati raccolti dalla ricerca sul campo sulle Intelligenze Manageriali	pag.	79
5. Il confronto tra la metodologia e le strumentazioni di Assessment e il modello delle Intelligenze Manageriali	»	87
1. Breve illustrazione della metodologia di Assessment	»	87
2. L'origine mentale della capacità	»	89
3. Il modello mentale di interazione con l'ambiente di Herrmann	»	95
4. Localizzazioni cerebrali ed espressioni comportamentali tipiche	»	102
6. Le tecniche e gli strumenti per rilevare le Intelligenze Manageriali	»	105
1. Gli elementi fondamentali da esplorare per individuare le Intelligenze Manageriali	»	105
2. Gli strumenti per la rilevazione dei contenuti delle Intelligenze Manageriali	»	109
7. Le metodologie e le tecniche per incrementare le Intelligenze Manageriali	»	115
8. L'efficace individuazione di imprenditori e manager vincenti , di <i>Giuseppe Cristoferi</i>	»	125
9. L'efficace individuazione dei futuri manager: la scoperta precoce dei talenti , di <i>Marco Morbidelli</i>	»	131
10. Il nuovo paradigma della formazione manageriale: l'incremento delle Intelligenze Manageriali , di <i>Giuseppe Truglia</i>	»	141
Appendice sugli interventi formativi	»	147
Bibliografia	»	151

Prefazione

Il Cfmt non poteva fare a meno di inserire nella propria collana *T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova* questo libro di Gian Carlo Cocco. Le ragioni sono varie, ma due in particolare vanno evidenziate: il Cfmt è un centro di cultura manageriale, al servizio dei dirigenti del terziario, attento e sensibile ai nuovi paradigmi della formazione manageriale; il Cfmt raccoglie una *community* che ha l'obiettivo di fornire sviluppo delle conoscenze e dei comportamenti in una logica di costante innovazione.

Ebbene, come è chiarito nella premessa di questo libro, il management è una disciplina vitale, ma in un certo senso tradizionalista per quanto riguarda le fonti che la ispirano. Da questo punto di vista il paradigma delle Intelligenze Manageriali rappresenta uno stimolo ed una sfida al rinnovamento. Inoltre, questo paradigma rappresenta una base per ripensare i modelli dell'apprendimento e tutta la gamma della formazione manageriale.

Il libro di Cocco ci convince perché riconduce al centro dell'universo manageriale il cervello in quanto organo dal quale scaturisce la mente e ogni forma di pensiero ed emozione. Prendendo spunto dalle più recenti e accreditate conquiste delle neuroscienze e dalle verifiche sperimentali ottenute dall'economia cognitiva, consente di intraprendere un viaggio affascinante per scoprire e valorizzare le facoltà che imprenditori e manager mettono in campo per raggiungere i risultati sfidanti richiesti dalle imprese che operano in mercati sempre più competitivi e interconnessi.

Un contesto economico, sociale, tecnologico e finanziario di elevata difficoltà come quello attuale, che ha originato la "tirannia dell'urgenza" nella quotidianità del lavoro, la fuga nella pericolosa illusione finanziaria e una preoccupante inversione di tendenza nella valorizzazione qualitativa e quantitativa dei manager, ha la necessità di individuare con precisione quali sono le facoltà mentali ed emozionali necessarie per uscire dall'emergenza.

Come viene chiarito nel libro, queste facoltà sono, di fatto, varie forme di intelligenza che fanno riferimento alla recente scoperta che vede la mente umana caratterizzata non da una sola generica intelligenza, ma da intelligenze multiple, che possono essere verificate e, soprattutto, incrementate.

Le intelligenze che sostengono la mente efficace di imprenditori e manager sono in sostanza la logico-razionale e la matematica da un lato (in Cfmt ci piace definirle nel loro insieme *ragione*) e la sociale e la introspettiva da un altro lato (in Cfmt ci piace definirle *sentimento*). A queste quattro fondamentali intelligenze è possibile aggiungere, per completare il quadro di una managerialità lungimirante ed umana, l'intelligenza valorizzativa o creativa e l'intelligenza etica. Rimandiamo alla lettura del libro il chiarimento, l'approfondimento e le modalità di incremento di queste "intelligenze".

Quello che ci piace richiamare è la forte analogia che esiste tra la ginnastica preparatoria per consentire una efficace applicazione atletica e il *brain training* (una vera e propria ginnastica mentale preliminare) per consentire un valido apprendimento continuo ed una efficace applicazione gestionale. La ginnastica mentale consente di arricchire le "sinapsi" che collegano i neuroni del cervello in una rete mentale priva di limiti in grado di aprire orizzonti di originalità e innovazione.

Una delle caratteristiche dall'approccio del Cfmt è il forte collegamento tra le più moderne metodologie di insegnamento e la pratica aziendale. Ciò avviene tramite un vero e proprio bombardamento concentrato alle sinapsi del cervello dei partecipanti tramite: corsi e seminari, *on line learnig*, workshop e convegni, organizzazione di eventi. In questo senso il processo è pienamente sintonico con i criteri illustrati dal paradigma delle Intelligenze Manageriali. Più si attivano stimoli, più si forniscono riscontri e confronti, più si presentano, illustrano e approfondiscono tematiche, più si sperimentano comportamenti focalizzati e con maggiore efficacia si attivano le reti neurali che rendono la mente dei manager fertili.

Questa conferma, d'altra parte, nello spirito del Cfmt non è solo motivo di soddisfazione di aver intrapreso una strada di successo, ma anche spinta a non demordere nel continuare a raccogliere le sfide della sperimentazione e dell'innovazione nel campo dello sviluppo manageriale.

I temi di questo libro, in particolare la comprensione e lo sviluppo delle Intelligenze Manageriali, rappresentano una delle prossime sfide ed uno degli impegni che il Cfmt intende intraprendere. Nel nostro prossimo futuro prevediamo un benefico dibattito tra gli operatori della conoscenza (studiosi e docenti) e, soprattutto, tra i manager del terziario per raccogliere i frutti del paradigma delle Intelligenze Manageriali e trasformarli in strumenti avanzati di formazione.

La conferma che riteniamo di aver tratto è non solo che *razionalità* e *sentimento* sono inseparabili (le neuroscienze hanno dimostrato che nella mente umana sono inscindibili), ma che occorre svilupparli armoniosamente insieme superando il mito della velocità ad ogni costo e recuperando l'insostituibile impiego produttivo delle Intelligenze Manageriali che riesce a conciliare intuito, ragione e umanità. Il ricorso e la valorizzazione di queste facoltà è il percorso che occorre necessariamente intraprendere: il libro di Cocco rappresenta una valida mappa per orientarsi in questo affascinante "territorio".

Michelangelo Patron
Direttore Generale Cfimt

Premessa, guida alla lettura e ringraziamenti

Il management, pur essendo una disciplina estremamente diffusa sia nei presupposti, sia nelle applicazioni, non è sorretto da un rigoroso apparato scientifico. I suoi riferimenti fondamentali sono la sociologia, l'economia classica, l'antropologia, le varie branche della psicologia tradizionale, alcuni temi della psichiatria e, anche se in forma non dichiarata, la filosofia in quanto interpretazione teoretica della realtà e del comportamento umano.

In particolare, sia la psicologia, sia l'economia si sono recentemente evolute assumendo più rigorosi canoni scientifici tramite le neuroscienze e l'economia cognitiva. Se la disciplina del management non segue questa evoluzione rischia di arroccarsi su paradigmi basati su postulati, spesso indimostrabili, che hanno originato le "mode" che, a ondate successive, hanno attraversato nel tempo i tentativi di spiegare il comportamento manageriale con modelli teorici più o meno affascinanti, ma nel complesso di scarso valore scientifico.

Per quanto riguarda i riferimenti alla psicologia, occorre abbandonare la ormai sterile netta distinzione tra mente e cervello. Tutto il mondo mentale è strettamente correlato ad un organo fisico: il cervello. D'altra parte la connessione tra l'ambiente esterno, l'organismo umano e il cervello non è immediata, così come non è immediato il collegamento tra il cervello e l'attività mentale che avviene in modo traslato, cioè tramite una rete articolata di connessioni che la consapevolezza umana fa percepire in modo unitario. Evitando di rappresentare tutte le percezioni esterne e le sensazioni interne per non ingolfare inutilmente e improduttivamente l'attività mentale, il cervello produce l'illusione di un contatto immediato con la realtà che ci circonda e con il nostro organismo. Questa illusione funzionale ci fa sentire attori che "comprendono" e "agiscono" in maniera autonoma e indipendente. Le neuroscienze stanno cominciando a spiegare che il nostro cervello "crea" e condiziona la nostra mente, la quale, a sua volta, influenza le attività cerebrali.

La dimostrazione di questa complessità (che non consente di distinguere in forma netta le categorie mondo esterno, organo cerebrale e mente) è conseguente al fatto che il cervello, che ha subito lesioni o è sotto l'effetto di particolari sostanze, può creare nella mente esperienze della realtà completamente false o, quanto meno, distorte. Ma anche se il nostro cervello e i nostri sensi sono intatti e perfettamente funzionanti, non è possibile avere accesso immediato al mondo esterno e al nostro organismo. La forma di sintetica consapevolezza che contraddistingue gli esseri umani, non è altro che il risultato della modalità che il cervello ha di svolgere il suo estremamente complesso compito di farci vivere nel modo migliore possibile.

Dato che non abbiamo una connessione diretta con il mondo esterno e con il nostro organismo, il nostro cervello deve organizzare tutti i dati che riceve dagli organi di senso producendo inferenze, cioè ipotesi interpretative in grado di orientarci secondo uno schema sofisticato di tentativi ed errori e di conseguenti approssimazioni successive. Queste inferenze, però, non garantiscono un riscontro ottimale e possono risultare errate o, quanto meno, inesatte. In ogni caso, per consentire una così complessa opera di elaborazione, il nostro cervello deve necessariamente evitare che la maggior parte dei processi messi in atto raggiunga la nostra consapevolezza.

La nostra coscienza è, quindi, una sorta di particolare “punta dell'iceberg”, mentre la gran parte dell'attività mentale rimane necessariamente inconsapevole. Ma questa parte inconscia non è affatto primordiale (come immaginava Sigmund Freud): è molto sofisticata e comprende sia i processi emozionali, sia i processi cognitivi. Le neuroscienze hanno, infatti, consentito di ricomporre l'aspetto emozionale e quello cognitivo, in quanto pensieri ed emozioni sono costantemente ed inestricabilmente connessi perchè prodotti congiuntamente dal cervello.

Da questa nuova e stimolante interpretazione scientifica dello studio del cervello e della mente umana ha tratto spunto anche la recente economia cognitiva. Questa nuova impostazione scientifica ha dimostrato che la teoria economica tradizionale, basata sul principio che i comportamenti degli agenti decisionali (e quindi dei manager) sono razionali e finalizzati a massimizzare i risultati, è sostanzialmente irrealista. Viceversa, è stato dimostrato sperimentalmente che i processi decisionali umani violano sistematicamente molti principi di razionalità, primo fra tutti quello della massimizzazione dell'utile. Questa visione, che integra psicologia cognitiva (derivante direttamente dalle neuroscienze) ed economia, ha prodotto l'economia cognitiva a base sperimentale, che ha abbattuto dalle fondamenta il “castello”, apparentemente inespugnabile, dell'economia classica.

Neuroscienze ed economia cognitiva hanno consentito di abbandonare le speculazioni di stampo filosofico utilizzando l'approccio empirico e sperimentale.

È tempo che anche il management intraprenda questa strada, peraltro ormai nettamente tracciata sia nel percorso sia nella destinazione. Il nostro libro ha l'ambizione di intraprendere questa strada per innovare la parte comportamentale del management. Non affronteremo in modo tradizionale lo studio della "mente manageriale", ma arricchiremo questo studio con l'analisi del cervello umano in quanto sistema in grado di consentire l'espressione mentale nelle sue variegate configurazioni.

Ci sembra corretto richiamare gli elementi fondamentali di un dibattito in corso tra gli entusiasti dei prodotti delle neuroscienze (qualche autore li ha chiamati "neuromaniaci") che tendono ad applicare il prefisso "neuro" alle più disparate discipline (neuroeconomia, neuromarketing, neuroestetica, ecc.) per svelarne gli aspetti fondamentali e collegarli al funzionamento del cervello, e i critici spietati di questa presunta moda (gli stessi autori li chiamano "neuroscettici") che sono convinti che il ricorso alle nuove scoperte sul funzionamento del cervello non potrà minimamente spiegare la incommensurabilità della nostra mente, né stabilire chi realmente siamo e come e perché ci comportiamo in determinati modi.

Da parte nostra non intendiamo esaltare a dismisura le più recenti e significative conquiste in grado di fornire spiegazioni attendibili del funzionamento del cervello e della mente umana, ma riteniamo fondamentale evitare arroccamenti difensivi e affrontare le sfide che in ogni caso le neuroscienze stanno ponendo. Come ci ricorda il filosofo della scienza Thomas Kuhn, le rivoluzioni del pensiero si producono prendendo in considerazione e applicando nuovi paradigmi.

Il cervello umano funziona, come vedremo nel corso della nostra trattazione, producendo modelli mentali predittivi della realtà per poi verificare se e quanto hanno funzionato, con il fine di consentire il miglior adattamento possibile. Le varie modalità di creare modelli di simulazione della realtà, nelle sue fondamentali configurazioni, rappresentano funzioni mentali che ci piace definire come diverse forme di "intelligenza".

Tutta questa attività si svolge a livello inconscio e la mente ne percepisce solo una parte limitata. Per comprendere la mente umana nella sua interezza occorre quindi prendere in considerazione tutto questo "lavorio" nascosto sia razionale, sia emozionale che, sinteticamente, possiamo ripartire tra varie tipologie di intelligenza.

Una prima forma di collegamento tra neuroscienze e management è avvenuta alcuni decenni fa utilizzando la scoperta delle differenze di funzionamento tra i due emisferi che compongono il cervello fatta da Roger Sperry. L'emisfero sinistro presidia facoltà analitiche logico-razionali e quello destro facoltà sintetiche creative. Questo spunto, però, è stato sostanzialmente limitato ai processi di innovazione manageriale e non ha tenuto conto delle evoluzioni scientifiche avvenute nei decenni successivi.

Da parte nostra abbiamo ritenuto importante svolgere il seguente percorso con l'ambizione di aggiornare i contenuti del management per quanto concerne il cosiddetto "comportamento organizzativo".

1. Siamo partiti dalla individuazione dei fattori chiave che caratterizzano le facoltà e i comportamenti vincenti di imprenditori e manager.
2. Abbiamo approfondito gli studi fondamentali che, partendo dalle conquiste sperimentali delle neuroscienze (rese possibili dagli strumenti sofisticati di *imaging* delle attività cerebrali), hanno consentito di giungere alla teoria delle "intelligenze multiple", superando la sintetica concezione dell'intelligenza come facoltà unica e sostanzialmente di tipo logico-razionale. Le varie tipologie di intelligenza, come vedremo nel secondo capitolo, spaziano dalle facoltà corporee e visive a quelle logico-razionali e matematiche, fino a quelle sociali e introspettive.
3. Sulla base di questo apparato disciplinare abbiamo potuto evidenziare le intelligenze essenziali per il successo nelle attività imprenditoriali e manageriali. Esse sono: l'intelligenza logico-razionale, l'intelligenza matematica, l'intelligenza sociale e l'intelligenza introspettiva. A questi tipi di intelligenza forniscono supporto e completezza l'intelligenza valorizzativa o creativa e l'intelligenza etica. Descrivendo le modalità di espressione di queste intelligenze, abbiamo potuto evidenziare le trappole nelle quali possono far cadere e quali sono le strategie che vengono applicate per evitare di cadervi (che caratterizzano, appunto, l'efficacia imprenditoriale e manageriale).
4. Sull'impiego di queste intelligenze abbiamo svolto una sintetica ricerca su imprenditori e manager eccellenti che ha consentito una sostanziale conferma del modello delle intelligenze multiple applicato al management. I risultati delle interviste svolte sono riepilogati nel quarto capitolo.
5. Posto che un'applicazione efficace e molto diffusa in campo manageriale è quella della metodologia di Assessment (della quale chi scrive è stato cultore e diffusore), nel quinto capitolo abbiamo approfondito il confronto tra la citata metodologia e il modello delle Intelligenze Manageriali. Da questo breve confronto sono emerse alcune differenze sui risultati che sono in grado di produrre, ma anche la loro piena compatibilità scientifica.
6. A questo punto abbiamo ritenuto fondamentale presentare gli strumenti diagnostici che consentono di rilevare i livelli di espressione delle diverse Intelligenze Manageriali per consentirne sia la valutazione, sia, soprattutto, l'incremento.
7. In conclusione sono state affrontate le tre conseguenti applicazioni del modello delle Intelligenze Manageriali: l'efficace individuazione dei manager validi in modo rapido ed efficace (campo specifico dei cosiddetti "cacciatori di teste" e dei capi d'azienda), l'efficace selezione pre-

coce dei “talenti manageriali” nel corso delle prime fasi lavorative (sogno fino ad ora irrealizzato) e, soprattutto, un nuovo paradigma di formazione manageriale in grado di integrare e rivitalizzare gli approcci formativi tradizionali basati sullo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali tramite sperimentazioni e conseguenti riflessioni. Un paradigma 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 che favorisce, incrementa e stabilizza nuove connessioni neurali, alla base dello sviluppo di ogni tipo di intelligenza.

Desidero ringraziare gli amici che hanno letto le bozze di questo libro, commentato e fornito preziosi suggerimenti per renderlo più chiaro e per una più efficace trattazione dei contenuti: Cinzia Arsini, Marcello Bianchi, Riccardo Cocco, Norberto D’Amario, Vanni Gavioli, Luisella Guerra, Gaia Lattuca, Luigi Manzolini, Roberto Marinucci, Paolo Montanari, Hector Nardone, Jacopo Pasetti, Ferdinando Pennarola, Eleonora Peris, Antonio Roversi, Annalisa Torriero, Maria Luisa Villa.

Un ringraziamento va anche a Laura Scio per l’intelligente ausilio alla stesura del libro.

1. Le origini della ricerca. Definizione dei fattori chiave che vanno a costituire le “doti” vincenti di imprenditori e manager

La domanda fondamentale con la quale possiamo aprire la nostra analisi sulle origini dei comportamenti vincenti di imprenditori e manager è: quali sono le “doti” fondamentali che consentono ad un imprenditore e ad un manager di ottenere risultati che nel tempo fanno crescere e prosperare l’impresa per la quale operano?

Innanzitutto, in una visione “realistica” le persone che ottengono simili risultati prolungati nel tempo sono soggette alle leggi della frequenza statistica caratteristica di ogni fenomeno umano (statura, peso, intelligenza, ecc.). La possibilità di trovare queste persone eccellenti in senso imprenditoriale o manageriale è, quindi, decisamente scarsa, fino a rarefarsi nei livelli più elevati.

In una visione “situazionale” le persone con le citate “doti” non sono soggette rigidamente alle leggi della distribuzione statistica, ma rispondono alla concezione qualitativa della *persona giusta al posto giusto*. Pertanto la possibilità di trovare persone eccellenti in senso imprenditoriale o manageriale è limitata solo dalla possibilità di definire con esattezza i requisiti richiesti per ricoprire i diversi ruoli di carattere imprenditoriale o manageriale. Alcuni esperti di management usano in proposito la metafora del “chimismo”.

Tutte le recenti ricerche tendono ad avvalorare la visione “realistica” funzionalmente corretta dalle diverse circostanze nelle quali si può esprimere una particolare forma di imprenditorialità o managerialità. Ovviamente, le “doti” in questione, in quanto “corredo genetico”, possono essere migliorate dall’esperienza vissuta in termini di apprendimento.

Possiamo, quindi, tornare al nostro quesito di partenza e riformularlo in termini più strumentali e operativi: Esiste il “potenziale” imprenditoriale e manageriale? Si possono scoprire precocemente le “doti” relative? Si possono incrementare in modo mirato e significativo? Oppure le variegate circostanze della realtà non consentono previsioni e azioni a distanza tempo-

rale significativa, ma solo a breve termine? Richiamando un personaggio storico famoso ci possiamo chiedere: Napoleone sarebbe diventato ovunque e comunque un condottiero o lo è diventato solo in relazione a certe circostanze storiche?

A questo quesito chiave cercheremo di rispondere in modo, certo non netto e incontestabile, ma dialetticamente positivo nel corso dei prossimi capitoli. Per ora ci limitiamo a riferire che le innumerevoli ricerche sugli imprenditori e i manager, che hanno avuto successo continuativamente nel tempo, hanno evidenziato una notevole variabilità tipologica:

- non tutti sono carismatici;
- non tutti esprimono elevata “intelligenza emotiva”;
- non tutti dimostrano ottime capacità relazionali;
- non tutti sanno trascinare gli altri;
- non tutti sono comunicatori eccellenti;
- non tutti hanno frequentato Master...

Sembrerebbe che non esistano “doti” comuni o tratti uniformemente condivisi.

Sulla base di queste brevi premesse ha preso avvio la nostra ricerca per evidenziare se e quali sono le “doti” fondamentali realmente comuni. In altri termini ci siamo posti i seguenti interrogativi: come pensano gli imprenditori e i manager eccellenti? In che modo fanno le scelte giuste? In che modo prendono le decisioni migliori? In che modo vengono efficacemente attuate queste decisioni?

Secondo gli studi di Gardner, Menkes, Klein e Thatchenkey-Metzer, le “doti” essenziali che stiamo ricercando e che distinguono i *top performer* dagli altri sono facoltà cognitive ed emotive correlate inscindibilmente a capacità realizzative. Queste facoltà, sinteticamente definite “intelligenza”, non sono caratterizzate solo da un’attività mentale intenzionale e consapevole guidata dalle regole della logica. La maggior parte dell’attività mentale è inconscia e si basa su processi estranei alla logica. Ogni pensiero non è solo razionalità, ma anche emozione. L’intelligenza funziona spesso senza il pensiero conscio. Questa notazione verrà ripresa ampiamente nei prossimi capitoli.

È interessante, in proposito, elencare le “doti” descritte da diversi grandi imprenditori e grandi manager (come Bill Gates e Jack Welch) nel corso di molte interviste sul tema pubblicate su molte riviste specializzate.

- *Il pensiero critico: saper analizzare e sottoporre a verifica (porre le domande giuste e anticipare i problemi, utilizzare domande provocatorie, mettere alla prova le posizioni proprie e altrui, impiegare il “falsificazionismo”, basato su congetture e confutazioni, proposto dal filosofo Popper).*

- *Raccogliere, elaborare e utilizzare efficacemente le informazioni allo scopo di identificare il modo migliore di raggiungere il risultato voluto muovendosi all'interno di situazioni complesse.*
- *Attuare percorsi specifici per affrontare le diverse situazioni.*
- *La mancanza di ingenuità: un modo di ragionare rigoroso (come in un interrogatorio...). La fiducia negli altri non esime dal sottoporre ad una indagine spietata le loro convinzioni (porre domande significative che isolano il problema, scegliere tra diverse fonti di dati evitando quelle meno attendibili) per individuare le ipotesi erranee e quelle efficaci.*
- *Assunzione strumentale di differenti punti di vista: riconsiderare prima di decidere.*
- *Creare soluzioni ad hoc o su misura per ogni situazione critica che si affronta.*
- *Distinguere rapidamente le priorità dagli aspetti secondari.*
- *Saper prendere decisioni rapide solo quando non c'è altra possibilità o le conseguenze sono marginali, altrimenti il processo decisionale deve essere ponderato e soprattutto basato su una corretta raccolta di informazioni.*
- *La capacità realizzativa sia in termini individuali, sia in termini collegiali.*
- *Saper individuare le esigenze dei diversi attori con i quali si deve interagire e il modo per evitare di entrare in conflitto non necessario.*
- *Riconoscere le cause profonde dell'agire delle persone negli scambi complessi.*
- *Individuare gli errori propri e altrui e apportare i necessari aggiustamenti per correggerli.*
- *Saper volgere uno sguardo critico verso il proprio modo di pensare e di agire.*

Un mito che occorre accantonare è che i grandi imprenditori e i grandi manager siano sempre rapidi, essenziali, intuitivi, creativi, ecc. nelle decisioni e nelle azioni (veloce è diventato sinonimo di buono e lento di cattivo...). Queste doti, certamente molto importanti, non sono però quelle essenziali e, soprattutto, se non modulate con altre doti possono risultare rischiose. Un altro mito negativo che occorre superare è quello che non riconosce essenziale, per i grandi imprenditori e i grandi manager, sia la capacità di raccogliere le informazioni, sia la capacità di analisi riflessiva. Si pensi in proposito alla modalità quasi maniacale con la quale geni della strategia militare, come Giulio Cesare e Napoleone, studiavano attentamente il campo di battaglia e il contesto d'azione, raccogliendo pazientemente e sistematicamente le informazioni 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 rappresentava, poi, una delle leve fondamentali per conseguire la vittoria.

Emerge, a questo punto, l'ipotesi che le "doti" essenziali degli imprenditori e dei manager di successo stiano nella qualità del processo decisionale e delle azioni attuate e non nella personalità posseduta. Queste doti si