

FORMATORI & FORMAZIONE

## Il nuovo paradigma formativo: l'incremento delle intelligenze manageriali

di Giuseppe Truglia \*

I comportamenti vincenti di manager e imprenditori si basano su più intelligenze: logico-razionale, matematica, sociale e introspettiva, valorizzativa o creativa ed etica. Queste le conclusioni della ricerca su manager e imprenditori vincenti e sulle *intelligenze manageriali* condotta da Gian Carlo Cocco, affiancato dal Cfmt, basandosi su lavori effettuati da qualificati studiosi. Un importante contributo per la comprensione dei processi che manager e imprenditori mettono in pratica per assumere decisioni piccole e grandi nella loro attività quotidiana e soprattutto per cogliere opportunità applicative nei processi di selezione manageriale, nei percorsi di ricerca dei giovani talenti e nei progetti di formazione manageriale.

La ricerca (*Le intelligenze manageriali*, Franco Angeli Editore per la collana T-Lab Laboratorio terziario che innova, a cura di Cfmt) sgombra il campo da approcci riduttivi che considerano facoltà manageriali solo l'intuito e la logica, accompagnate da una non ancora ben definita "intelligenza emotiva"; valorizza, invece, l'intelligenza matematica, sociale, introspettiva, valorizzativa ed etica a supporto delle scelte corrette e dei valori d'impresa. Le relazioni e le emozioni conquistano una posizione di rilievo tra le intelligenze manageriali.

La formazione si deve mettere al servizio della strategia dell'impresa per migliorare i risultati, dare continuità agli investimenti e sviluppare la qualità delle risorse impegnate. È necessario conoscere bene l'impresa e il contesto in cui opera per costruire programmi di formazione mirati e capaci di conseguire gli obiettivi assegnati. Ma è altrettanto necessario conoscere bene i presupposti dell'eccellenza manageriale e questi sono ben esplicitati dal paradigma delle intelligenze manageriali.

Oggi sono cambiati l'impresa e il fare impresa: questo richiede a imprenditori e manager qualità e competenze distinte nuove, che possono essere assicurate solo da un sistema formativo che mette in filiera scuola, università, lavoro e formazione continua.

La ricerca ha ribadito che il bagaglio di competenze manageriali tecniche non è sufficiente: è necessario integrare l'intelligenza logico-razionale e matematica con quella sociale, che aiuta il manager ad arricchire il percorso efficace di assunzione delle decisioni. È importante ascoltare gli "altri", coinvolgerli, informarli, valorizzarli, controllarli e ancora ascoltarli, in quanto possono costituire un preciso antidoto al rischio di assumere decisioni sempre più individuali, che non tengono conto del contesto in cui dovranno trovare applicazione.

Il passaggio dalla competenza tradizionale alla relazione strategica con gli altri aggiunge un mondo nuovo e un bagaglio professionale che va mantenuto e allineato alle esigenze innovative che vengono dalla società. Il mestiere del manager si fa più complesso, cambiano contenuti, strumenti e metodologie di formazione per consentire al manager di acquisire quelle abilità necessarie a lavorare con gli altri, a raggiungere i risultati attraverso gli altri e a gestire i feedback che provengono dagli altri. Tanto è stato fatto a livello formativo, ma tanto resta ancora da fare, soprattutto alla luce del gran numero di micro, piccole e medie imprese presenti sul mercato e del diffuso, forte individualismo di manager e imprenditori.

Non a caso le carenze considerate più pericolose dalla maggioranza degli intervistati attono all'intelligenza introspettiva che può degenerare in un atteggiamento "egoico", che tende a originare auto-centramento facendo perdere i contatti con i limiti delle proprie reali facoltà. Nel contesto del mercato odierno questo è un grave handicap. I manager hanno quindi bisogno di far crescere le loro qualità anche nel campo dell'intelligenza introspettiva; oltre a dotarsi delle competenze indispensabili ad assumere decisioni giuste, ed essere in grado di lavorare con gli altri ascoltandone i contributi e stimolando la partecipazione.

Questa è la sfida che chi presidia il complesso mondo della formazione manageriale deve affrontare e vincere, facendo tesoro delle conquiste delle neuroscienze e dell'economia cognitiva. Si tratta di introdurre il costante allenamento mentale all'interno dei limitati spazi concessi dall'attività lavorativa con un "bombardamento continuativo" di stimoli cognitivi ed emotivi proveniente da fonti ampie e differenziate (aula, incontri, convegni, dibattiti, laboratori, e-learning, community, networking, documentazione ingegnerizzata, confronti con altri campi di esperienze di eccellenti come lo sport e l'arte ecc.). In sostanza si tratta di attivare una "ginnastica mentale" in grado di consentire un continuo allenamento, ottimizzando i ridotti tempi a disposizione di imprenditori e manager. □



\* Giuseppe Truglia è presidente del Cfmt - Centro Formazione Management del Terziario.

Formatori & Formazione