

© Paolo Mazzonei 2010. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, [www.paolomazzonei.it](http://www.paolomazzonei.it), (c) 2010".  
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

## Note di management n° 29

### Intelligenza manageriale

Faccio seguito alle Note di management n° 17 *L'Intelligenza Emotiva sul lavoro* e n° 18 *L'Intelligenza Emotiva applicata in azienda* sulle opere di Daniel Goleman per proporre alcune riflessioni sulla pubblicazione di Justin Menkes *Executive Intelligence: What All Great Leaders Have*, Collins 2005, un passo oltre l'intelligenza emotiva, che sappiamo non tutti i grandi leader hanno, cercando un diverso denominatore comune.

Justin Menkes individua una caratteristica, uno specifico tipo di intelligenza (intelligence = *ability to acquire and apply knowledge and skills*) che porta ad individuare rapidamente le priorità e gli errori, anticipare i bisogni, riconoscere le cause profonde dell'agire umano in contesti complessi, una miscela di capacità di base che caratterizzano il processo decisionale di una persona e il suo schema comportamentale.

L'intelligenza manageriale riguarda il modo in cui un individuo utilizza in maniera *problem solving* le informazioni che ha a disposizione per orientare il proprio modo di pensare e di agire, un tipo di intelligenza quindi che permea ogni aspetto del lavoro di un *decision maker*. Un'analisi attenta rivela che esiste una serie di skill coerenti e tra loro correlati che sono alla base di un comportamento manageriale *intelligente*.

L'autore individua tre aree di performance specifiche:

1. **Pro-attività**, quindi formulazione di strategie, focus su elementi essenziali, senso di direzione (vision), progettualità.

L'executive (direttore, manager, leader) articola una serie di considerazioni che spingono gli altri, nel loro stesso interesse, a condividere una determinata decisione o azione permettendo loro di coglierne l'opportunità (giustizia, convenienza): se avanzi una proposta interessante le altre persone si troveranno d'accordo con te e di conseguenza adotteranno il tuo punto di vista.

Questa strategia messa in atto per guidare e convincere gli altri non è altro che il modo in cui un executive riesce a trasformare il pensiero in azione.

Ciò tuttavia non è sufficiente, se non corredato da un'analisi dei risultati, considerando ciò che è realmente accaduto dopo la dichiarazione iniziale, e da una coerente correzione di rotta in relazione agli obiettivi prefissati. Questo richiede *project management*, non solo skill ma forma mentis ed intelligenza delle inadeguatezze che comportano aggiustamenti di rotta.

2. **Empatia**, quindi comprensione degli altri, prevenzione e gestione dei conflitti, team leadership, lavoro di gruppo, comunicazione, customer care, in sintesi gestione strategica delle risorse umane.

Questo significa prestare attenzione all'individuo sin dalla fase di selezione delle candidature, prestare attenzione al curriculum dell'individuo, capire le sue esperienze e valutarle, comprendere le sue attitudini e, una volta assunto, supportarlo con un adeguato training e con valutazioni costanti della sua performance.



Il primo vantaggio di una gestione strategica del personale è rappresentato dal fatto che l'azienda ha così a disposizione gli strumenti, le risorse per ottenere la performance desiderata. Una gestione strategica mostra inoltre un comportamento etico dell'azienda nei confronti del personale, quindi correttezza nei confronti dei propri lavoratori che, di conseguenza, mostrano correttezza nei confronti dell'azienda.

Il secondo vantaggio di questa gestione è la motivazione, cioè l'impegno, la dedizione e la lealtà che il personale sviluppa nei confronti dell'organizzazione.

E' ampiamente dimostrato che la motivazione conduce ad un miglioramento della performance aziendale, anzi esiste una relazione direttamente proporzionale tra la motivazione dell'individuo e la sua performance. Inoltre, una gestione strategica delle risorse umane porta ad una maggiore chiarezza nelle posizioni e nei ruoli, senza sovrapposizioni di compiti o conflitti non gestiti, tutti hanno una propria job description che permette loro di perseguire i propri obiettivi individuali e di gruppo senza fraintendimenti.

**3. Auto-valutazione**, che significa ascolto degli altri, acuta percezione della realtà circostante, riconoscimento dei cambiamenti che avvengono nel contesto e conseguente capacità di adattamento, il tutto con una forte consapevolezza che è necessario valutare se stessi e correggere i propri errori.

In un mondo veloce come quello odierno, il leader deve prendere continuamente decisioni in tempo reale pur avendo a disposizione un numero limitato di informazioni, quindi commettendo errori e sviste praticamente inevitabili.

Per produrre un'azione manageriale valida occorre che un individuo sia in grado di rivolgere uno sguardo critico verso il proprio modo di pensare e di agire stabilendo i limiti delle proprie idee nel confronto con quelle altrui, riconoscere i propri errori senza essere accecati dalle reazioni che ciò potrebbe provocare in loro.

\* \* \*

Per concludere, un accenno al lavoro di **Michael Scriven**, past president della *American Evaluation Association*, sul pensiero critico (*critical thinking*), intendendo con questo "l'interpretazione e la valutazione operative e qualificate di osservazioni, comunicazioni, informazioni e argomentazioni come guida per il pensiero e l'azione".

Si tratta di avere capacità di comprendere ciò che sta accadendo, porre le domande giuste e anticipare i problemi, e tutto ciò rappresenta l'elemento basilare nel business che un leader deve possedere.

In definitiva è una capacità di valutazione che, ci dice Michael Scriven, richiede alcuni skill (Scriven, M. 1991 *Evaluation thesaurus* -4th ed.- Newbury Park, CA: Sage) tipici delle scienze sociali, ma non solo.

Per esempio, un valutatore deve sapere come cercare gli effetti collaterali (*side effects*) di un programma o politica sociale, elementi che possono spostare il giudizio valutativo da buono a cattivo o viceversa.

Altri skill valutativi riguardano la capacità di individuare le implicazioni più rilevanti di natura tecnica, legale e scientifica che gravano sull'oggetto valutato, nonché la fondamentale abilità di sintetizzare integrando giudizi e conclusioni anche difformi.

Quest'ultima è probabilmente *l'abilità cognitiva chiave* necessaria nel processo valutativo, così denso di valori e questioni controverse.

Roma, Novembre 2010