

Vincenzo La Regina
(a cura di)

**LA LEADERSHIP
TRA SCIENZA ED ETICA**

*Riflessioni preliminari per la costruzione
di una teoria generale sulla NeuroLeadership*



**ARMANDO
EDITORE**

Indice

Dall'intelligenza razionale all'intelligenza emotiva <i>Vincenzo La Regina</i>	9
La necessità di un modello antropologico fondato sulla centralità della persona umana per una NeuroLeadership integrale <i>Alberto Carrara</i>	21
La NeuroLeadership come attributo dell'essere umano <i>Fabrizio Sprega</i>	27
Proto-modelli di NeuroLeadership nel pensiero greco e arabo-islamico classico <i>Pierpaolo Grezzi</i>	45
Il contributo delle neuroscienze alla NeuroLeadership <i>Riccardo Carrara</i>	64
Neuroetica del lavoro e produttività: due approcci divergenti? Soft skills, competenze trasversali o virtù? <i>Luigi Dieli</i>	78
Leadership diffusa e governance globale <i>Raffaele Longo</i>	82
Leadership umanistica: solidarietà e sussidiarietà contro l'indifferenza <i>Ugo Greatti</i>	96
NeuroLeadership e gestione della complessità <i>Rossella Pelagio</i>	99

Formazione delle nuove classi dirigenti: coltivare e potenziare etica, consapevolezza ed empatia nei nuovi leader <i>Mauro Talucci</i>	110
Profilo degli autori	121

Dall'intelligenza razionale all'intelligenza emotiva

Vincenzo La Regina

In una società globale e complessa, multiculturale e competitiva come la nostra, il ruolo della leadership ha una rilevanza crescente. Le capacità di prevedere e instaurare cambiamenti intelligenti e continui determinano il benessere di masse importanti di uomini e donne.

È da questa idea che sono partito quando, alcuni anni fa, ho avviato gli studi sulla NeuroLeadership, disciplina che tiene insieme l'aspetto neuroscientifico con quello umanistico della leadership. La costituzione dell'Istituto Nazionale di NeuroLeadership è la conseguenza di un progetto, che nasce dall'esigenza sempre più avvertita, non solo in Italia, ma in Europa e nel mondo, di colmare una lacuna, la carenza di una cultura della leadership. Nel senso più vero e più completo del termine, partendo dallo studio dell'intelligenza emotiva e dell'intelligenza razionale. È importante e interessante studiare come cuore-ra-gione, emozioni-mente, sistema limbico-lobi prefrontali dialogano fra loro, sfatando il mito che l'uso dell'uno escluda l'uso dell'altro. Questo dialogo è l'essenza della NeuroLeadership: le decisioni del leader, il più possibile, devono tener conto dell'aspetto etico quanto estetico, rigoroso quanto creativo, realistico quanto ideale, scientifico quanto emotivo. Il fine della ricerca e degli studi è dare all'umanità, attraverso una formazione che si ispiri ad un nuovo umanesimo, una nuova generazione di leader. Un'idea di leadership che traduce la visione ideale in azione al fine di innescare il cambiamento: uno stimolo a fare sempre di più a credere in se stessi, a non arrendersi.

La NeuroLeadership si basa sull'intelligenza emotiva e sull'intelligenza razionale; la stessa ci permette di affermare che l'uomo ha due menti, una che pensa, l'altra che sente.

L'intelligenza razionale è la modalità di comprensione della quale siamo solitamente coscienti: dominante nella consapevolezza e nella riflessione, capace di ponderare e riflettere. Il rapporto fra razionale ed emozionale, nel controllo della mente, varia lungo un gradiente continuo quanto più intenso è il sentimento, tanto più dominante è la mente emozionale e più inefficace quella razionale. Di solito c'è un equilibrio fra mente razionale ed emozionale; l'emozione alimenta e informa le operazioni della mente razionale, mentre questa riferisce e a volte oppone il veto agli input delle emozioni. Tuttavia, la mente emozionale e quella razionale sono facoltà semi indipendenti, ciascuna di esse riflette il funzionamento di circuiti cerebrali distinti sebbene interconnessi. Per questo, un ruolo fondamentale è svolto dalla differenza che intercorre tra l'essere schiavi di un'emozione e il divenire consapevole del fatto che essa ci sta travolgendo. L'autoconsapevolezza non è una forma di attenzione che è spazzata via dalle emozioni. Piuttosto, è una modalità neutrale della mente che sostiene l'introspezione anche in mezzo ad emozioni turbolente. In termini di meccanismo neurale, presumibilmente, questo sottile spostamento nell'attività mentale segnala che i circuiti neocorticali stanno monitorando attivamente l'emozione, compiendo così un primo passo nell'acquisizione di un certo controllo su di esse.

In passato, le basi neuroanatomiche delle emozioni facevano riferimento al sistema limbico e, in particolare, con le strutture dell'ippocampo e delle sue connessioni con l'ipotalamo. Una visione più moderna di questo circuito include anche l'amigdala e la corteccia prefrontale. La teoria del sistema limbico implicava l'esistenza di una separazione fra sistema cognitivo ed emozionale.

Questa ipotesi non è più sostenibile in base alle conoscenze attuali. L'ippocampo, l'amigdala e la corteccia prefrontale sono strutture in connessione con l'ipotalamo. I nuclei mamillari dell'ipotalamo sono in comunicazione con la porzione anteriore del talamo che a sua volta è connesso alla corteccia cingolata. Le connessioni che dal cingolo raggiungono e mettono in connessione ippocampo, amigdala e corteccia prefrontale completano il circuito. È possibile affermare, quindi, che un sistema multiplo di strutture cerebrali, sia

corticale che sottocorticale, contribuisce all'espressione dell'intelligenza emotiva.

L'intelligenza emotiva, o *emotional intelligence* (E.I.), è una nuova e crescente area del comportamento, anche se molti studiosi avevano iniziato a teorizzarla e a provarne a dare una definizione già a partire dall'inizio del secolo scorso. Già nel 1921 Thorndike scriveva sull'intelligenza emotiva introducendo il termine di *intelligenza sociale*, intendendo la capacità propria degli esseri umani di agire saggiamente nelle relazioni umane. Successivamente, Guilford (1956) e dopo Gardner (1983), avevano sottolineato come le emozioni siano importanti per le funzioni intellettuali. Il termine E.I. non comparve sino al 1990, anno in cui due psicologi, Salovey e Mayer, per primi coniarono questo termine per descrivere le capacità di riconoscere il significato delle emozioni e le loro relazioni per ragionare e risolvere i problemi sulla base delle stesse. Nel 1983, Gardner, psicologo del Harvard School of Education, scrisse sull'intelligenza multipla sostenendo che l'intelligenza intrapersonale, interpersonale e il tipo d'intelligenza misurata tradizionalmente dal Q.I., fossero ugualmente importanti. Nella prima formulazione della teoria, Gardner descrisse sette principali tipi d'intelligenza:

- a) Verbale;
- b) Logico-matematica;
- c) Spaziale;
- d) Cinestetica;
- e) Musicale;
- f) Abilità intra fisica (intuito ecc.);
- g) Intelligenza personale.

I tradizionali aspetti cognitivi, quindi, convivrebbero con quelli emotivi. Gardner riteneva che l'intelligenza non fosse formata dall'unica componente generale che può esprimersi in diverse forme, bensì che fosse composta e potesse essere suddivisa in intelligenza interpersonale, ossia la capacità di comprendere gli altri e le loro emozioni, i loro bisogni, le loro reazioni; e intelligenza intrapersonale, ossia la conoscenza dei propri processi interni dei propri sentimenti e la capacità di sviluppare un accurato modello del Sé e di usarlo efficacemente per operare nella vita.

Salovey e Mayer iniziarono un programma di ricerca progettato per sviluppare valide misure dell'intelligenza emotiva e per esplorare la sua importanza. All'origine questi ricercatori conclusero che l'E.I. consisteva in tre processi mentali:

- a) Valutazione dell'emozioni proprie e degli altri;
- b) Espressione delle emozioni proprie e degli altri;
- c) Regolazione e la gestione delle emozioni.

Nel 1997, poi, ridefinirono l'E.I. in quattro abilità mentali:

- a) Percezione delle emozioni;
- b) Integrazione delle emozioni in processi cognitivi;
- c) Comprensione delle emozioni;
- d) Gestione delle emozioni.

Essi posero l'accento sulla capacità di pensare i sentimenti e di regolare le emozioni. Nel fare ricerca, Daniel Goleman prese coscienza del lavoro di Mayer e Salovey agli inizi degli anni novanta. Lo stesso, nel 1995, acconsente e riformula i cinque domini principali e cioè:

- a) Conoscere le proprie emozioni (autoconsapevolezza), riconoscere una sensazione mentre accade;
- b) Gestire le emozioni, ossia avere l'abilità di maneggiare le sensazioni in modo da renderle adatte all'occasione;
- c) Motivazione di se stesso, ordinare le emozioni al servizio di un obiettivo;
- d) Riconoscere le emozioni negli altri, avere empatia e consapevolezza sociale;
- e) Maneggiare i rapporti, avere abilità nel gestire le emozioni negli altri.

Più recentemente, Goleman promuove soltanto quattro domini dell'E.I. i quali hanno categorie sottostanti:

Autoconsapevolezza

- Autoconsapevolezza emotiva;
- Accurata auto valutazione delle proprie risorse interiori, delle abilità e limiti;
- Fiducia in se stessi.

Autogestione

- Self-control emotivo;
- Trasparenza;
- Attendibilità;
- Adattabilità;
- Orientamento al successo;
- Iniziativa;
- Ottimismo;
- Coscienziosità.

Consapevolezza sociale

- Empatia;
- Consapevolezza organizzativa;
- Orientamento al servizio.

Gestione dei rapporti

- Leadership;
- Sviluppo degli altri;
- Catalizzatore di cambiamento;
- Gestione di conflitti;
- Costruttori di legami;
- Cooperazione e collaborazione;
- Lavoro di squadra;
- Comunicazione.

Secondo Goleman queste competenze di E.I. non sono talenti innati, bensì abilità acquisite: è un potenziale che può essere sviluppato partendo dalla consapevolezza di questa abilità e dalla volontà di migliorare la gestione di noi stessi e del nostro rapporto con gli altri. La descrizione dettagliata delle competenze e abilità potrebbe spaventare chiunque manifesta la volontà di voler migliorare le proprie prestazioni e l'ambiente di lavoro.

In realtà, Goleman ribadisce che, per eccellere nel lavoro e in genere nella vita, non è necessario possederle tutte: è sufficiente possedere almeno due o tre abilità all'interno di ogni competenza indicata, sia per quella personale che sociale. In conclusione, Goleman è fortemente convinto che a differenza delle capacità cognitive quelle emotive possono essere apprese nel corso della vita con una maggiore capacità di apprendimento nell'età adulta, con il sopraggiungere della saggezza. Quindi la natura di leader deriva proprio dalla combinazione di quegli ambiti di cui si parlava precedentemente: i primi due sono riferiti al Sé e sono quelli che rendono un singolo individuo performante; gli altri due sono gli ambiti sociali, quelli che fanno la differenza e che rendono dei leader. L'intelletto da solo non fa un leader, infatti a cosa servirebbe la visione strategica se non la sapessimo comunicare, se non sapessimo ispirare, ascoltare, motivare gli altri e soprattutto creare risonanza? La risonanza è quella capacità che consente di orientare le emozioni del gruppo, in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno e l'energia del capo. Se il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono, questo accade solo quanto sanno creare risonanza. Ne consegue che la natura della leadership si configura come essere fondamentalmente relazionale e il suo obiettivo fondamentale diventa quello di generare nuovi leader. Quindi un qualsiasi individuo risulterà un buon leader se riuscirà ad attuare una rivoluzione interiore che lo porta a sovvertire i vecchi modelli. Rivoluzione che secondo due dei massimi esperti globale di intelligenza emotiva Boyatzis e Covey passa attraverso due teorie che vanno sotto il nome di Teoria dell'apprendimento auto

diretto (Boyatzis) e la Teoria della interdipendenza (Covey). La Teoria dell'apprendimento auto diretto ha come obiettivo trasformare ogni scoperta in uno strumento per realizzare i cambiamenti necessari alla creazione di un leader.

Appendice A: teoria dell'apprendimento autodiretto di Boyatzis

I diversi passaggi non si susseguono in un modo uniforme e ordinato, ma secondo una sequenza nella quale ogni singola fase richiede un diverso investimento di tempo e di energia. Il risultato raggiunto con l'esercizio costante delle nuove abitudini è la loro integrazione nel nostro nuovo Sé reale.

Spesso, i nuovi atteggiamenti e i cambiamenti intervenuti negli stili di leadership producono cambiamenti delle aspirazioni e dei sogni, costruendo un nuovo Sé ideale. Quando sperimentiamo la scoperta del nostro Sé ideale, ci sentiamo motivati di sviluppare le nostre capacità di leadership.

La teoria dell'interdipendenza di Covey è imparare a gestire la propria vita in modo veramente efficace, allineando l'agire quotidiano ai propri valori più profondi, in altre parole, come ottenere i risultati in linea con i propri obiettivi. Questa teoria è, da un punto di vista teorico, una straordinaria sintesi di alcune importanti idee sulle teorie del successo e, da un punto di vista pratico, un approccio alla leadership che ne ha definito efficacemente l'oggetto e i vari step per attuarlo concretamente.

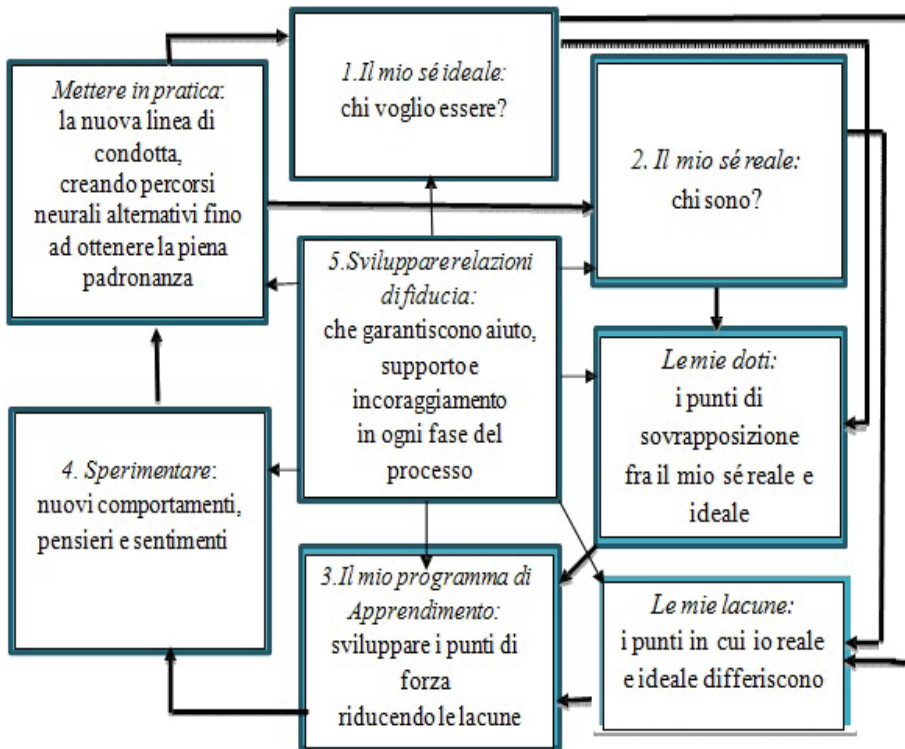


Figura 1: modello dell'apprendimento autodiretto di Boyatzis

Appendice B: teoria dell'interdipendenza di Covey

Sii pro attivo

Il termine è utilizzato come contrario a reattivo. Secondo Covey le strategie reattive, cioè quelle di puro adattamento ai mutamenti dell'ambiente circostante, non portano lontano. La pro attività è la capacità di controllare il proprio ambiente. I leader devono controllare il loro ambiente, usando l'autodeterminazione e la capacità di far fronte alle varie circostanze. Cambiando il paradigma, bisogna imparare a creare circostanze e fatti favorevoli.

Comincia pensando al fine

I leader devono, per operare con il massimo dell'efficienza, sviluppare l'abilità di concentrare l'attenzione sulle attività che contribuiscono a raggiungere quell'obiettivo.

Dà precedenza alle priorità

Un leader deve gestire bene la propria persona. Personalmente. I leader dovrebbero implementare delle attività che mirano a raggiungere la seconda abitudine. Covey dice che la regola numero due è la creazione mentale e la regola numero tre è la creazione fisica.

Pensa win-win (vincere-vincere)

Questa, per Covey è la funzione più importante della leadership interpersonale, perché la maggior parte dei successi sono basati su sforzi comuni. Di conseguenza lo scopo dev'essere individuare sempre soluzioni win-win per tutti superando il classico atteggiamento competitivo. Il successo non è uno scontro, ma un modo nuovo per creare dal nulla opportunità e benessere per tanti.

Prima cerca di capire poi di farti capire

Le persone efficienti partono sempre dalle esigenze di chi hanno di fronte. Sviluppando e mantenendo rapporti positivi attraverso la buona comunicazione il leader è compreso dagli altri e può capirli.

Sinergizza

Questa è l'abitudine della cooperazione creativa: il principio secondo il quale la collaborazione verso il raggiungimento di un obiettivo permette di realizzare spesso più di quanto potrebbe essere realizzato dagli individui che lavorano indipendentemente. Cooperazione è una chiave importante.

Lavorare su sé stessi

Per Covey dovremmo sempre apprendere dalle nostre esperienze precedenti. L'autore vede lo sviluppo e l'auto miglioramento continuo come una delle funzioni più importanti per poter far fronte alle sfide e per aspirare a livelli elevati di abilità. Il leader deve avere prima di tutto carattere. Una persona di carattere rimane fedele ai propri valori, animata dal desiderio di saper ascoltare con maggiore attenzione, amare in modo incondizionato e cercare di comprendere gli altri. In sintesi, le considerazioni di Covey ruotano attorno ad un'idea molto semplice: "bisogna prima di tutto crescere come individui". Prima di poter iniziare a fare,

dobbiamo apprezzare e perfezionare la persona che siamo: un leader corrisponde ad un individuo che si assume degli impegni e li mantiene, ammette i propri errori subito e apertamente, valuta il divario fra stimolo e risposta, quando fa qualcosa lo fa per scelta; ed è disposto a fare cose che gli altri non vogliono assumersi il compito di fare pur di raggiungere un obiettivo superiore.

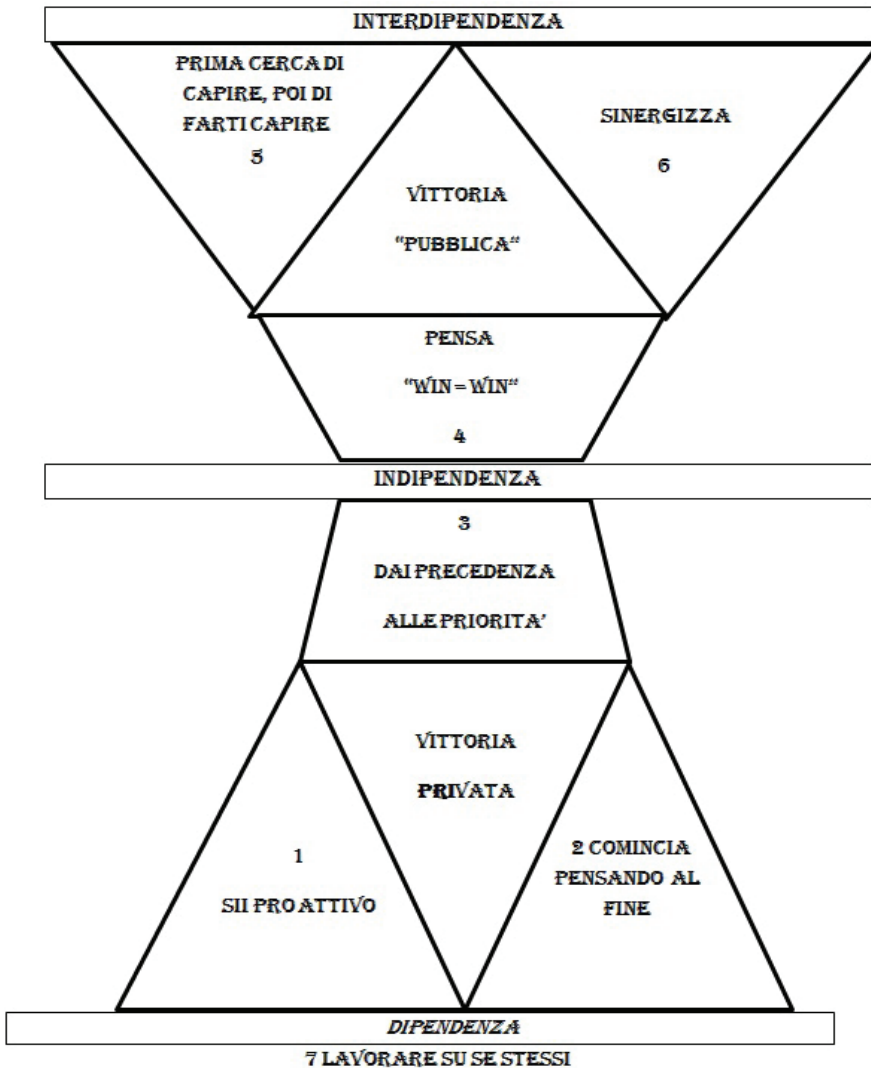


Figura 2: modello di Covey