

# Intelligenza sociale e biologia della leadership

Recenti studi sul cervello provano che un leader che conosce la biologia dell'empatia può migliorare le proprie prestazioni e quelle del gruppo. Un decennio di ricerca conferma, infatti, che c'è una grande disparità di performance tra leader socialmente intelligenti e leader che non lo sono.

di DANIEL GOLEMAN e RICHARD BOYATZIS

Nel 1998 uno di noi, Daniel Goleman, pubblicò su «Harvard Business Review» il suo primo articolo su intelligenza emotiva e leadership. Si intitolava *What Makes a Leader? (Che cosa rende leader?)* e suscitò reazioni entusiaste. In tutto il mondo degli affari, e anche al di fuori, si cominciò a parlare del ruolo centrale che empatia e conoscenza di sé rivestono ai fini di una leadership efficace. Il concetto di intelligenza emotiva non ha cessato di occupare un posto di rilievo nella letteratura sulla leadership e nelle quotidiane pratiche di *coaching*. Tuttavia negli ultimi cinque anni la ricerca nel settore emergente delle neuroscienze sociali, che studiano quanto avviene nel cervello nel corso delle interazioni tra persone, ha fatto emergere importanti novità su quello che rende tale un buon leader.

La scoperta saliente è che certe cose che i leader fanno - in particolare mostrare empatia e mettersi in sintonia con l'umore altrui - influenzano letteralmente tanto la loro stessa chimica cerebrale quanto quella dei loro sottoposti. Infatti i ricercatori sono giunti alla conclusione

che la dinamica leader-collaboratore non rientra nella tipologia dell'interazione conscia o inconscia di due o più cervelli indipendenti, ma che piuttosto le due singole menti si fondono in qualche modo in un unico sistema. I grandi leader sono coloro che con il proprio comportamento attivano al massimo questo sistema di interconnessione cerebrale. All'interno del *continuum* neurale essi si collocano all'estremo opposto rispetto alle persone con gravi disordini sociali, quali autismo e sindrome di Asperger, che sono caratterizzate da uno sviluppo deficitario delle aree cerebrali deputate alle interazioni sociali. Se questo è corretto, ne consegue che un mezzo potente per diventare leader migliori è quello di inserirsi in contesti che permettano un autentico apprendimento dei comportamenti atti a rinforzare i circuiti sociali del cervello. In altre parole, essere un capo efficace ha meno a che fare con la capacità di gestire le situazioni, o anche con la padronanza di certi insiemi di competenze sociali, che con quella di sviluppare un sincero interesse verso i sentimenti positivi e un talento per

promuoverli nelle persone del cui appoggio o della cui collaborazione abbiamo bisogno.

Questa visione di una leadership efficace come strettamente connessa a circuiti sociali particolarmente sviluppati ci ha spinto a estendere la nostra concezione di intelligenza emotiva che, in precedenza, si basava sulle teorie della psicologia individuale. Per valutare la leadership abbiamo quindi introdotto un concetto più orientato alla relazione, quello di *intelligenza sociale*, definita come un insieme di competenze interpersonali supportate da specifici circuiti neuronali (con i relativi sistemi endocrini) che ispirano gli altri a essere efficaci. Naturalmente l'idea che un leader abbia bisogno di abilità sociali non è nuova. Già nel 1920 lo psicologo della Columbia University Edward Thorndike sottolineava che «il miglior meccanico di una fabbrica può essere un fallimento come caporeparto per mancanza di intelligenza sociale». In tempi a noi più prossimi, il collega Claudio Fernández-Aráoz ha condotto un'analisi su alcuni massimi dirigenti di nomina recente da cui risulta che coloro che erano stati assunti per la loro disciplina, grinta e intelligenza talvolta sono poi stati licenziati perché privi di elementari capacità sociali. In altre parole, le persone studiate da Fernández-Aráoz erano dotate di abilità personali in quantità, ma l'incapacità di inserirsi socialmente nel loro ambiente lavorativo li ha condotti al fallimento professionale.

La novità della nostra definizione di intelligenza sociale sta nel suo fondamento biologico, che indagheremo nel-

le pagine seguenti. Basandoci sulle acquisizioni delle neuroscienze nei nostri studi e nella nostra pratica di consulenza, nonché sui risultati raggiunti dai ricercatori affiliati al Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, spiegheremo come tradurre le nuove conoscenze relative ai neuroni specchio, alle cellule a fuso e all'oscillazione neuronale in comportamenti pratici socialmente intelligenti, in grado di rafforzare le connessioni neuronali tra voi e i vostri collaboratori.

## Collaboratori, specchio del leader. Letteralmente

Forse la più sorprendente tra le recenti scoperte delle neuroscienze comportamentali è l'identificazione dei *neuroni specchio*, presenti in molte diverse zone del cervello. I ricercatori italiani li hanno identificati per caso mentre monitoravano una particolare cellula dell'encefalo di una scimmia che si attivava soltanto quando questa sollevava la zampa. Un giorno l'assistente di laboratorio alzò il braccio per portarsi alla bocca un cono di gelato e questo innescò una reazione nella cellula del primate. Era la prima prova che il cervello è disseminato di neuroni che mimano o rispecchiano quello che fa un altro essere. Questa classe di cellule cerebrali, precedentemente sconosciuta, funziona come un Wi-Fi neuronale che ci permette di navigare nel nostro mondo sociale. Quando captiamo consciamente o inconsciamente le emozioni di qualcun altro attraverso le sue azioni, i nostri neuroni specchio riproducono quelle emozioni. Da un punto di vista collettivo questi neuroni creano una sensazione istantanea di esperienza condivisa.

I neuroni specchio rivestono particolare importanza all'interno delle organizzazioni in quanto spingono i sottoposti a riprodurre le emozioni e le azioni dei leader. Gli effetti dell'attivazione dei circuiti neuronali nel cervello dei sottoposti possono essere notevoli. In un recente studio la collega Marie Dasborough ha tenuto sotto osservazione due gruppi, di cui uno riceveva un feedback negativo sulle proprie prestazioni accompagnato però da segnali emotivi positivi, segnatamente cenni di assenso e sorrisi, mentre all'altro veniva dato un feedback positivo ma con modalità di critica, accompagnandolo cioè con espressioni accigliate e palpebre strette. Nelle interviste raccolte in seguito allo scopo di confrontare la situazione emotiva dei due gruppi, le persone che avevano ricevuto un feedback positivo insieme a segnali emotivi negativi rivelarono un sentimento della propria performance peggiore rispetto ai partecipanti che avevano ricevuto un feed-

### Daniel Goleman

([contact@danielgoleman.info](mailto:contact@danielgoleman.info)) è copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations presso la Graduate School of Professional and Applied Psychology della Rutgers University di Piscataway, New Jersey, e ha pubblicato di recente il libro *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Bantam, 2007).

### Richard Boyatzis

([richard.boyatzis@case.edu](mailto:richard.boyatzis@case.edu)) è titolare della cattedra di Family Business e docente presso i dipartimenti di Comportamento delle organizzazioni, di Psicologia e di Scienze cognitive della Case Western Reserve University di Cleveland. Con Annie McKee e Frances Johnston ha scritto *Becoming a Resonant Leader* (Harvard Business Press, 2008).

back negativo ma col sorriso sulle labbra. Di fatto, il modo di esprimere il messaggio era più importante del messaggio stesso. E tutti sanno che quando le persone stanno meglio hanno anche prestazioni migliori. Dunque se i leader sperano di trarre il meglio dalle proprie persone, devono continuare a essere esigenti ma farlo con modalità che promuovano nei loro team un tono emotivo positivo. Il vecchio approccio del bastone e della carota non ha molto senso dal punto di vista neurologico e i tradizionali sistemi di incentivo semplicemente non sono sufficienti per ottenere dai propri collaboratori la prestazione migliore.

Facciamo un esempio di un sistema che invece funziona. Si è scoperto che esiste un sottogruppo di neuroni specchio il cui unico compito è quello di captare le risate e i sorrisi degli altri e di suscitare in risposta riso e sorriso. Un capo molto controllato e privo di humour raramente risveglierà questi neuroni nei suoi collaboratori, mentre uno che ride e instaura un'atmosfera conciliante li attiverà, innescando risate spontanee e costruendo in tal modo l'unità del suo team. Un gruppo in cui si creano dei legami è un gruppo che lavora bene, come hanno dimostrato le ricerche del collega Fabio Sala, secondo le quali i leader con le migliori prestazioni facevano ridere i propri collaboratori in media tre volte più spesso rispetto a quelli che avevano prestazioni intermedie. Essere di buon umore, emerge da un'altra ricerca, aiuta le persone a ricevere efficacemente le informazioni e a rispondere in maniera rapida e creativa. In altre parole ridere è un affare serio.

E sicuramente è quello che ha fatto la differenza in una clinica universitaria di Boston. Due medici, che chiameremo Dr. Burke e Dr. Humboldt, erano in concorrenza per ottenere il posto di CEO dell'ente che gestiva quell'ospedale insieme ad altre strutture. Entrambi erano stati primari di reparto, erano ottimi medici e avevano pubblicato molte ricerche ampiamente citate in prestigiose riviste mediche. Ma avevano personalità profondamente diverse. Burke era molto serio, concentrato sull'obiettivo e impersonale. Era un inflessibile perfezionista e parlava con un tono aggressivo che teneva il suo staff perennemente sotto pressione. Humboldt era non meno esigente ma molto più accessibile, persino giocoso nei suoi rapporti con collaboratori, colleghi e pazienti. Gli osservatori notavano che le persone sorridevano e scherzavano, ma anche che esprimevano le proprie opinioni più che nel reparto di Burke. I professionisti di talento spesso finivano per andarsene da quest'ultimo, mentre erano ine-

sorabilmente attratti verso il più caldo ambiente di lavoro di Humboldt. Riconoscendo che il suo stile di leadership era socialmente intelligente, il consiglio di amministrazione dell'ente proprietario dell'ospedale lo scelse come nuovo CEO.

## **Il leader «perfettamente sintonizzato»**

I grandi dirigenti spesso parlano di essere leader «con la pancia». Effettivamente avere un buon istinto è una dote di leadership ampiamente riconosciuta, in qualunque contesto, come un vantaggio per decifrare l'umore della propria organizzazione o per condurre una delicata trattativa con la concorrenza. Gli studiosi di leadership definiscono questo talento come una capacità di riconoscere gli schemi comportamentali, generalmente figlia di una lunga esperienza. Il loro consiglio è di fidarsi della pancia ma di sentire più campane prima di prendere una decisione. Quest'ultima, naturalmente, è una prassi più che corretta, ma non sempre i manager hanno il tempo di consultare dozzine di persone.

I risultati delle neuroscienze lasciano supporre che questo sia probabilmente un approccio fin troppo prudente. Anche l'intuito è una funzione del cervello, che dipende in parte da una classe di neuroni chiamati cellule a fuso a causa della loro forma. La loro grandezza è circa quattro volte quella delle altre cellule cerebrali e sono dotate di una ramificazione molto estesa, che

## **Le donne hanno circuiti sociali più sviluppati?**

>> Spesso ci viene chiesto se vi siano differenze di genere per quanto riguarda le capacità di intelligenza sociale necessarie a un leader di alto livello. La risposta è sì e no. Se è vero che in media le donne sono più brave degli uomini nell'avvertire immediatamente le emozioni degli altri, gli uomini tendono a godere di una maggiore sicurezza sociale, almeno nel contesto lavorativo. Tuttavia le differenze di genere in termini di intelligenza sociale, che sono nette nella popolazione generale, sono quasi assenti tra i leader di maggior successo. Dagli studi che Margaret Hopkins della University of Toledo ha condotto su diverse centinaia di dirigenti di una grande banca sono effettivamente emerse specifiche differenze di genere nell'insieme del gruppo, ma non tra gli uomini e le donne più efficaci. Ruth Malloy di Hay Group è giunta a conclusioni simili nel suo studio sui CEO di aziende internazionali. È chiaro che il genere non determina il destino neuronale. <

rende più facili le connessioni e più veloce la trasmissione di pensieri e sentimenti. Tale trasferimento ultrarapido di emozioni, credenze e giudizi dà vita a quello che gli studiosi del comportamento chiamano il nostro sistema di orientamento sociale. Le cellule a fuso danno impulso alla creazione di reti neuronali che entrano in gioco ogni qual volta dobbiamo scegliere la risposta migliore tra molte, anche in un'azione di routine come quella di selezionare le priorità della giornata in una lista di cose da fare. Queste cellule ci aiutano anche a valutare se qualcuno è affidabile e adatto (o inadatto) a svolgere un certo lavoro. In un ventesimo di secondo rilasciano informazioni su quello che proviamo riguardo a quella persona e tali giudizi a prima vista possono essere molto precisi, come viene poi confermato dai *follow up*. Quindi i leader non devono temere di agire sulla base di questo genere di giudizi, a patto di essere anche sintonizzati sull'umore degli altri.

Tale sintonizzazione è letteralmente fisica. I seguaci di un leader efficace vivono una stretta relazione nei suoi confronti, cioè quello che con la collega Annie McKee noi definiamo «risonanza». Si tratta di un comportamento che nasce per la maggior parte in maniera inconscia grazie ai neuroni specchio e ai circuiti di cellule a fuso, ma che chiama in causa anche un'altra categoria di neuroni, gli *oscillatori*, la cui funzione è quella di coordinare fisicamente le persone regolando modi e tempi con cui i loro corpi si muovono insieme. Possiamo vederli all'opera quando osserviamo due persone che stanno per baciarsi: i loro movimenti sembrano una danza, un corpo risponde all'altro con fluidità perfetta. La stessa dinamica ha luogo quando due

violoncellisti suonano insieme: non soltanto producono note all'unisono ma, grazie agli oscillatori, i loro due emisferi destri sono coordinati in maniera più stretta di quanto non lo siano l'emisfero destro e sinistro di ognuno dei due.

## Risvegliare i neuroni «sociali»

L'attivarsi dei neuroni sociali è evidente intorno a noi. Una volta abbiamo analizzato un video che riprendeva Herb Kelleher, uno dei cofondatori ed ex-CEO di Southwest Airlines, mentre passeggiava nei corridoi dell'aeroporto Love Field di Dallas, la base della compagnia. Riuscivamo praticamente a vedere come metteva in moto i neuroni specchio, gli oscillatori e gli altri circuiti sociali di tutte le persone che incontrava: distribuiva sorrisi smaglianti, stringeva la mano ai clienti dicendo quanto apprezzasse la loro scelta, abbracciava i dipendenti e li ringraziava per il buon lavoro svolto. E in risposta riceveva esattamente le stesse cose. Tipico il caso di un'assistente di volo il cui volto si illuminò quando d'improvviso riconobbe quello il suo capo: «Caro!», sussurrò con evidente calore, e lo abbracciò con trasporto. Più tardi spiegò che con lui tutti si sentivano di famiglia. Sfortunatamente non è facile trasformarsi in un Herb Kelleher o in un dottor Humboldt se non lo si è già. Non conosciamo nessun metodo preciso per rinforzare i neuroni specchio, le cellule a fuso o gli oscillatori. Se ne attivano migliaia al secondo durante qualsiasi incontro e le modalità di tale attivazione ci sfuggono ancora. Inoltre il tentativo conscio di dimostrarsi socialmente intelligenti può spesso rivelarsi controproducente. Se ci si sforza intenzionalmente di coordinare i propri movi-

## Sei un leader con intelligenza sociale?

>> Per valutare l'intelligenza sociale di un dirigente e aiutarlo a sviluppare un piano per migliorarla utilizziamo il nostro strumento di valutazione comportamentale: l'«Inventario delle competenze emotive e sociali». Si tratta di uno strumento di valutazione a 360 gradi tramite il quale capi, parigrado, subordinati diretti, clienti e talvolta anche famigliari valutano un leader rispetto a sette capacità di intelligenza sociale. Siamo giunti a queste sette aree integrando il nostro quadro di riferimento esistente relativo all'intelligenza emotiva con i dati raccolti dai nostri colleghi da Hay Group che, in vent'anni, hanno analizzato con metodi quantitativi il comportamento di centinaia di leader aziendali ad altissime prestazioni. <

### EMPATIA

- **SAPETE CAPIRE** ciò che motiva gli altri, anche coloro che provengono da ambienti ed esperienze diverse?
- **SIETE SENSIBILI** ai loro bisogni?

### SINTONIZZAZIONE

- **SAPETE ASCOLTARE** attentamente e pensate a come si sentono gli altri?
- **SIETE SINTONIZZATI** sugli umori degli altri?

menti con quelli di un'altra persona non si attivano soltanto i neuroni oscillatori; in queste situazioni il cervello utilizza per avviare e guidare i movimenti altri circuiti meno efficaci e quindi l'interazione risulta forzata.

L'unico modo per sviluppare con profitto i circuiti sociali è affrontare il difficile compito di modificare il proprio comportamento (si veda il nostro articolo in collaborazione con Annie McKee, *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, «HBR», dicembre 2001). Le aziende interessate allo sviluppo della leadership devono cominciare col valutare la disponibilità dei singoli dipendenti a partecipare a un programma di cambiamento personale. I candidati che aderiscono devono innanzitutto sviluppare una propria visione del cambiamento e poi sottoporsi a una valutazione diagnostica completa, analoga a un check-up medico, che ne identifichi i punti di forza e di debolezza dal punto di vista sociale. Risultati alla mano, l'aspirante leader può quindi seguire un percorso di formazione in quelle aree specifiche della personalità dove lo sviluppo delle abilità sociali può dare i migliori risultati. Questa formazione può spaziare dall'apprendere migliori modalità di interazione in cui poi esercitarsi a ogni occasione, all'essere seguiti da un *coach* e poi ragguagliati sulle sue osservazioni, o all'imparare direttamente da un modello di ruolo. Le opzioni sono diverse ma la strada verso il successo sempre impegnativa.

## Come diventare socialmente più intelligenti

Per avere un'idea di che cosa significa una formazione in intelligenza sociale esaminiamo il caso di un alto di-

rigente, che chiameremo Janice. Assunta come manager nell'area marketing di un'azienda *Fortune 500* per la sua esperienza, per il notevole curriculum in strategia e pianificazione strategica, per i suoi modi diretti e per la capacità di prevedere le questioni cruciali per il raggiungimento degli obiettivi, dopo i primi sei mesi di lavoro navigava già in cattive acque. Gli altri manager la trovavano aggressiva e dogmatica, poco diplomatica e poco attenta a ciò che diceva e a chi lo diceva, in particolare nei confronti dei superiori.

Per salvare questo leader promettente, il suo capo fece intervenire Kathleen Cavallo, psicologa delle organizzazioni e consulente esperto di Hay Group, che la sottopose immediatamente a una valutazione a 360 gradi. I suoi diretti subordinati, i suoi parigrado e i suoi superiori le diedero votazioni basse in quanto a empatia, orientamento al rapporto, adattabilità e gestione dei conflitti. Cavallo trasse ulteriori informazioni da conversazioni confidenziali con i più stretti collaboratori di Janice: le rimostranze si concentravano sulla sua incapacità di entrare in risonanza con le persone e persino di notare le loro reazioni. Conclusione: non era in grado né di leggere le norme sociali di gruppo, né di riconoscere i segnali emotivi delle persone di fronte alle sue violazioni di quel codice. Un pericolo ancora maggiore è che non si rendeva conto di essere troppo brusca nei riguardi dei superiori. Se aveva una netta divergenza rispetto a un dirigente, non capiva quando era il momento di tirarsi indietro. Il suo approccio era del tipo: «Mettiamo tutto sul tavolo e litighiamoci su», ma questo stava diventando una minaccia per il suo lavoro in quanto i dirigenti cominciavano a non poterne più.

### CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

- **APPREZZATE LA CULTURA** e i valori del gruppo o dell'organizzazione?
- **COMPRENDETE LE RETI SOCIALI** e cogliete le loro regole implicite?

### INFLUENZA

- **RIUSCITE A CONVINCERE** gli altri stimolandoli alla discussione e facendo appello al loro interesse personale?
- **RIUSCITE AD ASSICURARVI** il sostegno delle persone chiave?

### LA CRESCITA DEGLI ALTRI

- **FATE DA COACH** e da mentore con coinvolgimento personale e investite tempo ed energia in queste attività?
- **FORNITE UN FEEDBACK** che le persone trovano utile per il proprio sviluppo professionale?

### ISPIRARE GLI ALTRI

- **SIETE CAPACI DI ELABORARE** una visione convincente, di infondere orgoglio nel gruppo e di promuovere un tono emotivo positivo?
- **SAPETE ESERCITARE LA LEADERSHIP** tirando fuori il meglio dalle persone?

### LAVORO DI GRUPPO

- **INCORAGGIATE LA PARTECIPAZIONE** di tutti i membri del team?
- **SOSTENETE I MEMBRI DEL TEAM** e ne incoraggiate la collaborazione?

Quando Cavallo fece squillare il campanello d'allarme presentandole il feedback ricevuto sulle sue prestazioni, Janice naturalmente rimase colpita dall'apprendere che il suo posto in azienda era in pericolo. Ma ciò che più la sconvolse fu rendersi conto che il suo impatto sulle persone non era quello desiderato. Cavallo le propose delle sessioni di *coaching* in cui descrivere i successi e i fallimenti degni di nota avvenuti nel corso della giornata. Più Janice esaminava i fatti e più imparava a riconosce-

re la differenza tra esprimere un'idea con convinzione e agire come un pitbull. Cominciò a prevedere le reazioni che poteva suscitare nel corso di una riunione o di una valutazione di prestazione negativa; provò e riprovò modi più consoni di esporre le proprie opinioni e sviluppò un progetto di cambiamento personale. Questa preparazione mentale attiva i circuiti cerebrali deputati alle attività sociali rinforzando le connessioni neuronali necessarie a un'azione efficace; questo è il motivo per cui



## Leadership: dal carisma individuale al lavoro di squadra

di Francesco Miggiani / Amministratore Delegato Hay Group Italia

>> Chi è un leader? Che cos'è la leadership? Domande all'apparenza banali, che tuttavia, alla prova dei fatti, troverebbero una molteplicità di risposte tra loro differenti. Il concetto di leadership è infatti piuttosto complesso e varia col variare dei contesti, delle modalità d'espressione, dei ruoli che al leader sono affidati. Quanto al contesto, pensiamo per esempio alle differenze tra pubblico, privato e terzo settore, o a quelle tra impresa e mondo politico. Oppure consideriamo la grande varietà di stili di management. O, ancora, i compiti del leader: stratega, agente di cambiamento, coach, manager, comunicatore...

Gli stessi leader si vivono in modi diversi: c'è chi accentua le competenze tecniche e chi la capacità negoziale, c'è chi - anche consapevole della sua solitudine - si vede come colui che deve scegliere e decidere per il meglio, oppure chi punta sulla squadra e sulla propria capacità di tenerla coesa e orientata a fini comuni.

Ciò che è comunque certo è che il concetto stesso di leadership si evolve col mutare delle congiunture economiche, tecnologiche o socioculturali, e studi come quelli di Daniel Goleman sono preziosi per interpretare questa evoluzione e per individuare le vie e gli strumenti per uno sviluppo dei leader all'interno delle organizzazioni.

Il punto fondamentale del pensiero di Goleman è lo spostamento del focus dall'individuo al gruppo, ovvero il passaggio dall'intelligenza individuale alla «intelligenza sociale». Nelle tesi di questo studioso, sono centrali il team e la relazione tra persone. L'intelligenza emotiva, fondata sull'autoconoscenza e sull'empatia, si trasferisce sul gruppo e su chi lo alimenta e lo guida.

Anche secondo l'esperienza e l'analisi di Hay Group, il leader - e in particolare il leader del team di vertice - è

meno eroico e carismatico di come veniva connotato in passato. Si definisce invece come un *primus inter pares*, capace di decidere ma anche di stimolare proposte e decisioni altrui, e in grado di responsabilizzare tutti i componenti del gruppo facendo di questo una vera *learning organization*, che sa generare al proprio interno tutte le competenze che le occorrono. Al leader spetta di interpretare e mettere in moto le dinamiche del gruppo, stabilendone le condizioni di funzionamento e indicando alle persone una visione motivante. Torniamo dunque alla domanda di partenza: chi è oggi il leader?

- E' una persona capace di creare un vero team, cioè un team effettivo e non solo nominale.
- E' un individuo capace di vision e in grado di tradurla in scopi chiari, motivanti e condivisi dall'intero team.
- E' un manager capace di creare il team, assicurando che esso sia composto da persone dotate delle conoscenze, delle abilità e delle esperienze necessarie per fare fronte ai compiti (compresi quelli di autosviluppo e di crescita) cui il team è chiamato.

Poiché sia il leader sia il team nel suo insieme vivono situazioni in intenso divenire, è fondamentale l'apprendimento continuo, che consente al leader stesso e alla sua squadra di aggiornare e arricchire le capacità dei singoli e dell'insieme. Infine, come abbiamo visto, è necessaria una capacità di «vibrare all'unisono», facendo del team in sé un soggetto per così dire intelligente. Anche se ci muoviamo in pieno nell'ambito dell'immaterialità, ciò non significa che non sia possibile - anzi necessario - un approccio pratico e sperimentale: sviluppare le competenze di leadership richiede un esercizio intensivo, un feedback preciso e prove costanti. <

gli atleti olimpici investono centinaia di ore nel ripercorrere mentalmente i propri movimenti.

A un certo punto Cavallo le chiese di scegliere all'interno dell'organizzazione un leader dotato di eccellenti capacità di intelligenza sociale e Janice individuò un alto dirigente, un veterano esperto sia nell'arte della critica, sia in quella di esprimere disaccordo durante le riunioni senza danneggiare le relazioni. Gli chiese di partecipare al proprio percorso di coaching e passò a un ruolo in cui poteva lavorare assieme a lui e dove rimase due anni. Janice ebbe la fortuna di trovare un mentore che vedeva lo sviluppo del capitale umano come parte integrante del lavoro di un leader. Molti altri avrebbero preferito gestire un dipendente problematico per renderlo inoffensivo, piuttosto che aiutarlo a migliorare. Il nuovo capo di Janice l'accettò perché riconosceva che i suoi punti di forza erano preziosi e perché la sua pancia gli diceva che poteva migliorare se opportunamente guidata.

Prima delle riunioni le faceva da coach, prendendo in esame il modo di esporre il suo punto di vista sulle questioni controverse e di rivolgersi ai superiori, e la iniziava all'arte della valutazione delle prestazioni. Osservandolo continuamente, Janice imparò a essere positiva verso le persone anche quando ne sfidava le posizioni o ne criticava le prestazioni. Passare del tempo accanto a un modello vivente di comportamento efficace fornisce ai nostri neuroni specchio uno stimolo perfetto che ci permette di sperimentare direttamente, interiorizzare e infine emulare ciò che osserviamo.

La trasformazione di Janice è stata sincera e globale. In un certo senso è diventata un'altra persona. Se ci fermiamo a riflettere, questa è una lezione molto importante che ci viene dalle neuroscienze: dato che il comportamento crea e sviluppa le reti neuronali, non siamo necessariamente prigionieri dei geni o delle esperienze vissute nella prima infanzia. Gli adulti possono cambiare se, come Janice, sono pronti a metterci la buona volontà. Man mano che procedeva nella formazione, i comportamenti sociali che apprendeva diventavano sempre più automatici, quasi una seconda natura. In termini scientifici, Janice stava consolidando i propri circuiti sociali attraverso la pratica. La risposta degli altri creava una più profonda ed efficace connessione dei loro cervelli con il suo e in tal modo ne rinforzava i circuiti in un circolo virtuoso. Risultato: Janice passò dall'orlo del licenziamento a una promozione non a uno, ma a due livelli superiori.

Pochi anni dopo alcuni membri del suo staff lasciarono

l'azienda perché non erano soddisfatti e Janice chiese a Cavallo di tornare. Quest'ultima scoprì che, benché padrona dell'arte di comunicare e di connettersi con i propri pari e con i superiori, Janice talvolta trascurava ancora i segnali che i diretti sottoposti le lanciavano per tentare di farle comprendere la propria frustrazione. Con il supporto di Cavallo riuscì, però, a superare la situazione riportando attenzione ai bisogni emotivi del suo staff e mettendo ulteriormente a punto il suo stile comunicativo. I sondaggi sulle opinioni dei sottoposti svolti prima e dopo il suo secondo percorso di coaching rivelarono un netto aumento del loro coinvolgimento emotivo e della loro intenzione di rimane-

## La chimica dello stress

>> Quando una persona è sotto stress, l'impennata degli ormoni specifici - adrenalina e cortisolo - influenza pesantemente le sue facoltà di ragionamento e di cognizione. A tassi ematici bassi il cortisolo facilita il pensiero e le altre funzioni mentali e, in tal senso, una pressione per il raggiungimento del risultato che giunge al momento giusto o le critiche mirate dei propri collaboratori hanno un loro ruolo. Tuttavia, quando le richieste di un leader diventano troppo pesanti per un sottoposto, i livelli di cortisolo in aumento con l'aggiunta di una scarica di adrenalina possono portare alla paralisi fondamentali funzioni mentali. L'attenzione si fissa sulla minaccia rappresentata dal capo anziché sul lavoro da svolgere, così la memoria, la creatività e la capacità di pianificazione si volatilizzano. Le persone ricadono nelle vecchie abitudini, a prescindere da quanto queste possano essere inadeguate per affrontare le nuove sfide.

Una critica mal espressa o una scenata di rabbia da parte del leader possono comunemente innescare una scarica ormonale. Infatti, quando vogliono studiare in laboratorio gli ormoni dello stress ai massimi livelli, gli scienziati simulano un colloquio di lavoro in cui il candidato viene fortemente e direttamente criticato, un'esperienza simile a quella di veder affossare la propria performance da parte del capo. Allo stesso modo i ricercatori sono giunti alla conclusione che quando qualcuno ritenuto da una persona molto importante esprime verso di essa disprezzo o disgusto, i circuiti dello stress di quest'ultima rilasciano un'esplosione di ormoni e la frequenza cardiaca registra rapidamente un aumento di 30-40 pulsazioni al minuto. Poi, a causa della dinamica interpersonale dei neuroni a specchio e degli oscillatori, la tensione si estende alle altre persone. Prima che si possa rendersene conto, le emozioni distruttive hanno contagiato l'intero gruppo e inibito le sue prestazioni.

Gli stessi leader non sono immuni dal contagio dello stress, una ragione in più per trovare il tempo di capire la biologia delle proprie emozioni. <



re in azienda. Janice e il suo staff produssero anche un incremento delle vendite del 6% in un anno e, dopo un secondo anno di successi, venne messa a capo di una divisione con miliardi di fatturato. È chiaro che le aziende possono trarre notevoli benefici se le loro persone seguono il tipo di programma portato a termine da Janice.

### Misurazioni quantitative dell'intelligenza sociale

Un decennio di ricerca conferma che c'è una grande disparità di prestazioni tra leader socialmente intelligenti e leader che non lo sono. I risultati relativi a un'importante banca nazionale, per esempio, rivelano che il livello delle competenze sociali di un dirigente è maggiormente predittivo delle sue prestazioni annuali rispetto alle competenze di autocoscienza e autogestione proprie dell'intelligenza emotiva (per una breve spiegazione del nostro strumento valutativo si veda il box «Sei un leader con intelligenza sociale?»).

L'intelligenza sociale si rivela particolarmente importante nelle situazioni di crisi. Esaminiamo l'esperienza dei dipendenti di un grande sistema sanitario provinciale canadese che aveva subito una riorganizzazione con drastici tagli. I sondaggi interni rilevavano che il personale di prima linea era frustrato perché non riusciva più a fornire ai pazienti cure di alto livello. Da notare che i lavoratori i cui capi avevano un basso punteggio in termini di intelligenza sociale riferivano un tasso di bisogni insoddisfatti dei pazienti tre volte superiore a quello denunciato dai loro colleghi con leader più incoraggianti, mentre il livello di esaurimento emotivo saliva addirittura a quattro volte tanto. Di converso gli infermieri con capi socialmente intelligenti mostravano un buon grado di salute emotiva e un'augmentata capacità di prendersi cura dei pazienti, anche durante i periodi di stress dovuti ai licenziamenti (si veda il box «La chimica dello stress»). Questi studi dovrebbero diventare letture obbligatorie per i board delle aziende in crisi che, nella selezione di chi deve guidare l'istituzione attraverso acque agitate, ten-

dono a privilegiare l'esperienza a discapito dell'intelligenza sociale. In tempi di crisi un manager ha invece bisogno di entrambe.



Esplorando le scoperte delle neuroscienze si rimane colpiti dalla stretta corrispondenza tra le migliori teorie psicologiche dello sviluppo e i circuiti cerebrali organici di recente individuazione. Negli anni '50, per esempio, il pediatra e psicoanalista inglese D.W. Winnicott vedeva nel gioco un modo per accelerare l'apprendimento dei bambini. Sulla medesima lunghezza d'onda, il medico e psicoanalista britannico John Bowlby sottolineava l'importanza per le persone di avere una base sicura a partire dalla quale muovere alla conquista dei propri obiettivi, potersi assumere dei rischi senza paure ingiustificate ed esplorare liberamente nuove possibilità. I manager incalliti possono pensare che sia assurdamente autoindulgente e finanziariamente improponibile occuparsi di queste teorie in un mondo in cui i risultati di bilancio sono la pietra di paragone del successo. Tuttavia, man mano che nuovi metodi di misurazione scientifica dello sviluppo umano vanno a confermare quelle teorie e le mettono in relazione diretta con le prestazioni, il cosiddetto lato soft del business dopo tutto comincia ad apparire meno soft.

(Traduzione di Maria Peroggi)

Ristampa n. 08070