

# LEARNING ORGANIZATION 3

*Il Learning Leader e la  
costruzione dell'intelligenza  
aziendale*

Pier Mario Vello



**Associazione Italiana  
di Analisi Dinamica dei Sistemi**

#### 4. La ricerca dell'intelligenza imprenditoriale

Vi sono momenti luminosi nella vita di ogni manager. Sono i momenti in cui scatta l'intuizione come un baleno, in cui brilla un pensiero che risolve e comprende le cose. Questi fenomeni sono disseminati lungo le faticose e fastidiose giornate del manager, sono come sommersi dal suo modus orientato più all'azione che al pensiero. Eppure il manager eccellente vive quotidianamente di queste esperienze di illuminazione sulla realtà e sul futuro.

Questi momenti della comprensione sfociano talvolta in una nuova idea di posizionamento di prodotto, in un nuovo concept, in una soluzione innovativa per la riorganizzazione della catena produttiva, o in un nuovo modo di fornire il servizio al cliente.

I manager producono incessantemente durante la loro attività questo genere di pensieri. Tuttavia non ne sono consapevoli. Ne fanno alcunchè per svilupparne in maniera sistematica la portata.

Il compito della nostra ricerca è l'indagine di tali momenti luminosi, con lo scopo di rintracciare quali siano i fattori influenti e condizionanti del loro instaurarsi. Si tratta, innanzi tutto, di momenti in cui avviene un intensificarsi della comprensione, e li definiamo come momenti dell'astrazione, perchè in essi tale funzione simbolica è predominante e molto sviluppata. I momenti dell'astrazione sono rintracciabili all'interno della struttura mentale del sogno imprenditoriale. Se si chiede ai manager di identificare tali situazioni di astrazione, essi sanno perfettamente indicarle, e l'astrazione è da loro stessi definita non solo come fredda attività cerebrale, ma anche come stretto collegamento empatico con la realtà. Un manager di successo, interrogato a questo proposito, si esprime in questi termini per definire lo stato dell'astrazione imprenditoriale:

*"...Mi scontro con il problema per giorni e giorni, forse per settimane o mesi. Ne parlo con i collaboratori, cerco consigli, ma nessuna*

*soluzione mi convince. Poi, riconsidero ancora tutti i dati del problema. Alla fine l'idea migliore si fa strada. Sento che il sentiero intrapreso ci porterà a qualcosa di buono, che in fondo c'è un significato e un senso, se abbiamo la costanza di proseguire. Continuo la mia indagine, coinvolgo persone, parlo, in un crescendo di entusiasmo per quello che facciamo, se lo facciamo bene".*

L'estendersi e l'instaurarsi dell'astrazione imprenditoriale nella mente del manager innovativo avviene non solo con il coinvolgimento della sua razionalità, ma anche con l'attivarsi della sua adesione emotiva verso l'idea rimuginata. Prima di esaminare più a fondo quali siano le dinamiche emotive e razionali dell'astrazione, occorre sottolineare qui ancora una volta il suo carattere cognitivo. Attraverso l'astrazione imprenditoriale il manager attiva una finestra sul mondo, per mezzo della quale egli vede la realtà esterna ordinandola, scegliendola, e selezionandola. Con l'astrazione egli vede i fenomeni come da un punto di vista privilegiato. Questo processo di selezione dei fatti e la loro considerazione da un punto osservativo che sta al di sopra di essi gli permette di formare un contenuto per il suo sogno imprenditoriale.

Forse l'utilizzo di una metafora permetterà di chiarire meglio lo stato privilegiato da cui si apre la finestra dell'astrazione.

Jorge Luis Borges (1952), in un suo breve racconto intitolato "El Aleph", descrive la storia in cui un conoscente del narratore gli rivela che in un angolo oscuro di una cantina si trova un Aleph. Gli spiega anche che l'Aleph è uno dei punti dello spazio che contengono tutti i punti.

*"L'Aleph?" ripetei.*

*"Sì, il luogo dove si trovano, senza confondersi, tutti i luoghi della terra, visti da tutti gli angoli. Non rivelai a nessuno la mia scoperta, ma vi tornai ancora."*

*.... Cercai di ragionare:*

*"Ma non è buia la cantina?"*

cognitivo tendono a sottolineare il ruolo intrinseco delle emozioni nella formazione dell'intelligenza. Jean Piaget, nei suoi studi sull'intelligenza e lo sviluppo mentale del bambino (1942) ha individuato gli stretti legami che intercorrono tra struttura ed energia del pensiero, tra vita affettiva e vita conoscitiva.

*"La vita affettiva e quella conoscitiva sono dunque inseparabili benchè distinte; sono inseparabili perchè ogni scambio con l'ambiente suppone al tempo stesso una strutturazione ed una valorizzazione, ma restano malgrado ciò ben distinte, poichè questi due aspetti della condotta non possono ridursi l'uno all'altro.*

*Non sarebbe infatti possibile ragionare, persino in matematica pura, senza provare certi sentimenti, ed inversamente non esiste affetto che sia privo di un minimo di comprensione e di discernimento"(8).*

E' quindi estremamente importante la scelta delle emozioni che dovrebbero essere recuperate nell'ottica dell'incremento dell'intelligenza diffusa, poichè l'animo umano contiene anche emozioni-spazzatura, il cui recupero non porta a nessun beneficio mentale.

La possibilità di apprendere, secondo Bion, dipende dalla capacità di conservare stabili le proprie strutture mentali senza renderle rigide. Questa è la condizione psichica fondamentale per conservare le proprie esperienze, ma per essere al tempo stesso disponibili a ri-organizzarle per accogliere idee nuove. Un tipo particolare di emozioni fa da base a questa libertà ricombinatoria:

*"La libertà necessaria per queste ricombinazioni dipende dalle emozioni soffuse nella psiche, perchè queste emozioni costituiscono il connettivo in cui sono incastonati gli elementi del contenuto.*

*La capacità di tollerare il dubbio e la capacità di tollerare la sensazione dell'infinito costituiscono il connettivo essenziale che rende possibile K (la conoscenza)."(9)*

La tolleranza, la pazienza e la tenacia contraddistinguono il cammino faticoso verso la comprensione della realtà. La ricerca dell'intelligenza imprenditoriale viene attuata attraverso la rivalutazione di queste emozioni fondamentali.