



Dirigere col cuore¹

Melbourne McBroom era un capo dal temperamento dominante il cui carattere intimidiva tutti quelli che lavoravano con lui. Questo fatto avrebbe potuto passare inosservato se McBroom avesse lavorato in un ufficio o in una fabbrica. Ma era un pilota di aeroplani. Un giorno, nel 1978, l'aeroplano di McBroom stava avvicinandosi a Portland, nell'Oregon, quando egli si accorse di un problema al carrello. Così McBroom si mise in rotta d'attesa, volando in circolo ad alta quota e cercando intanto di sistemare il meccanismo. Mentre McBroom era ossessionato dal carrello, le spie dei misuratori di livello del carburante si avvicinavano sempre più a fine corsa. Ma i copiloti erano talmente terrorizzati dalla collera di McBroom che non dissero nulla, anche quando il disastro oramai incombeva su di loro. L'aeroplano precipitò, e dieci persone rimasero uccise.

Oggi la storia di quell'incidente viene raccontata come aneddoto ammonitore nei corsi tenuti ai piloti di linea per addestrarli sulle norme di sicurezza.² Nell'80 per cento degli incidenti agli aerei di linea, i piloti compiono errori evitabili, soprattutto se l'equipaggio coopera in modo più armonioso. Nell'addestramento dei piloti, oltre alla perizia tecnica, oggi si dà grande importanza a fattori quali il lavoro di squadra, la possibilità di comunicare apertamente, la cooperazione, la capacità di ascoltare e di esprimere il proprio pensiero – insomma, ai rudimenti dell'intelligenza sociale. La cabina di pilotaggio è un microcosmo che può servire da modello di qualunque unità di lavoro organizzata. Ma in assenza del drammatico controllo operato dalla situazione reale, controllo che si traduce nella caduta dell'aeroplano, gli effetti distruttivi di un morale basso, della paura dei dipendenti o dell'arroganza dei superiori – o ancora di una qualunque delle decine di possibili espressioni delle carenze emozionali sul posto di lavoro – possono passare in larga misura inosservate da chi si trovi all'esterno della situazione. Tuttavia, i costi di tutto ciò traspaiono da segnali quali una diminuita produttività, un aumento di scadenze non rispettate, errori e incidenti, e un esodo di dipendenti verso ambienti di lavoro più congeniali. Inevitabilmente, sul lavoro, un basso livello di intelligenza emotiva comporta dei costi aggiuntivi. Quando questi costi sono incontrollati, le aziende possono collassare.

L'efficienza, in termini di costi, dell'intelligenza emotiva è un'idea relativamente nuova per le imprese, un concetto che alcuni dirigenti trovano probabilmente difficile

¹ Estratto da: D. Goleman (2009) *Intelligenza Emotiva*. BUR (ventesima edizione italiana) per scopi didattici.

² Carl Lavin, «When Moods Affect Safety: Communications in a Cockpit Mean a Lot a Few Miles Up», *The New York Times*, 26 giugno 1994.



Note su Intelligenze Multiple

da applicare. In uno studio condotto su 250 di loro è emerso che la maggior parte riteneva che il proprio lavoro richiedesse “testa, ma non cuore”. Molti confessarono di temere che sentimenti di empatia o compassione per coloro con cui lavoravano avrebbero generato una situazione di conflitto rispetto agli obiettivi dell’organizzazione. Uno degli intervistati credeva che l’idea di empatizzare con i propri dipendenti fosse assurda – sarebbe stato, così disse, «impossibile trattare con le persone». Altri replicavano che se non fossero stati emotivamente indifferenti non sarebbero riusciti a prendere le decisioni «difficili» richieste dal loro lavoro – sebbene probabilmente sarebbero riusciti a comunicarle in modo più umano.³

.....

Molti dirigenti sono esageratamente pronti alle critiche, ma troppo parchi di elogi, lasciando ai loro sottoposti la sensazione che gli unici commenti che sarà loro dato di sentire saranno degli appunti in occasione di un errore. Questa propensione alla critica è ancora più grave se i dirigenti non forniscono ai propri sottoposti alcun feedback per lunghi periodi. «La maggior parte dei problemi riguardanti la prestazione di un dipendente non emerge all’improvviso, ma si sviluppa lentamente nel tempo», osserva J. R. Larson, uno psicologo della Illinois University di Urbana. «Quando il superiore non comunica immediatamente i propri sentimenti, il livello di frustrazione cresce lentamente. Poi, un giorno, egli esplose. Se le critiche fossero state fatte prima, il dipendente avrebbe potuto correggersi. Troppo spesso gli individui danno voce alle critiche solo quando la goccia ha fatto traboccare il vaso – quando sono ormai troppo irritati per contenersi. Ed è proprio allora che le critiche vengono formulate nel peggiore dei modi, con un tono di mordace sarcasmo, richiamando alla mente una lunga lista di proteste mai espresse, oppure facendo minacce. Tali attacchi tendono a ritorcersi: poiché vengono recepiti come un affronto, chi ne è oggetto si irrita a sua volta. Questo è il modo peggiore per motivare qualcuno.»

.....

Un attacco alla personalità – dare a qualcuno dello stupido o dell’incompetente – è un’operazione che fallisce il bersaglio. In questo modo, infatti l’altro si mette immediatamente sulla difensiva, e perciò non riceverà i suggerimenti che gli verranno offerti per migliorare.

.....

Consideriamo, ad esempio, uno studio compiuto su persone in grado di dare prestazioni ottimali, presso i Bell Labs, nei pressi di Princeton, una banca di idee famosa in tutto il mondo. I laboratori sono frequentati da scienziati e ingegneri che hanno tutti raggiunto i massimi punteggi nei test per la valutazione del Qi. Ma

³ Michael Maccoby, «The Corporate Climber Has to Find His Heart», *Fortune*, dicembre 1976.



Note su Intelligenze Multiple

all'interno di questo *pool* di talenti, alcuni elementi emergono come vere e proprie stelle, mentre la produzione di altri è solo mediocre. Ciò che fa la differenza, fra le stelle e gli altri, non è il Qi riferito all'intelligenza accademica, ma il loro Qi *emozionale*. Le «stelle» sono più abili nel motivare se stesse e nell'elaborare le proprie reti informali facendone squadre di lavoro ad hoc.

Questi soggetti di spicco furono argomento di uno studio, che si occupò in particolare di quelli che lavoravano in un settore del laboratorio per la progettazione degli interruttori elettrici per il controllo dei sistemi telefonici – un prodotto di ingegneria elettronica altamente sofisticato e complesso⁴. Poiché questo tipo di lavoro è al di là delle capacità di qualunque singolo individuo, esso viene svolto in squadre costituite da un numero di ingegneri compreso fra 5 e 150. Nessun singolo ingegnere conosce abbastanza da poter compiere tutto il lavoro da solo; per arrivare al prodotto è necessario attingere anche dalle competenze altrui. Al fine di scoprire le caratteristiche che differenziavano i soggetti altamente produttivi da quelli che lo erano in modo solo mediocre, Robert Kelley e Janet Caplan chiesero a dirigenti e altri membri del personale di nominare il 10-15 per cento degli ingegneri che a loro parere si staccavano dal gruppo, emergendo come «stelle».

Inizialmente, quando i ricercatori confrontarono questi soggetti con gli altri ingegneri, il risultato più impressionante fu la scarsa differenza fra i due gruppi. «Sulla base di un'ampia gamma di misure cognitive e sociali – dai test standard per la misura del Qi ai profili della personalità – ci sono poche differenze significative nelle capacità innate» scrissero Kelley e Caplan sulla Harvard Business Review. «Come si vede, il talento accademico non era un buon fattore predittivo della produttività sul lavoro – né lo era il Qi.

Ma dopo colloqui dettagliati, emersero differenze critiche nelle strategie interne ed esterne adottate dalle «stelle» per portare a termine il proprio lavoro. Una delle più importanti si rivelò essere il loro rapporto con una rete di persone chiave. Se le cose per gli individui eccezionali vanno meglio che per gli altri, è perché essi investono parte del loro tempo nel coltivare buoni rapporti con le persone i cui servizi potrebbero essere necessari per costituire rapidamente una squadra ad hoc in grado di risolvere un problema o gestire una crisi. «Un ingegnere dei Bell Labs, classificato come esecutore mediocre, raccontava di essere in difficoltà a causa di un problema tecnico» osservarono Kelley e Caplan. «Egli chiamò allora diligentemente diversi esperti e poi aspettò, perdendo tempo prezioso mentre le telefonate non ricevevano

⁴ Lo studio sugli ingegneri dei Bell Labs con prestazioni eccezionali è stato descritto da Robert Kelley e Janet Caplan in “How Bell Labs Creates Star Performers”, Harvard Business Review, luglio-agosto 1993.



Note su Intelligenze Multiple

risposta e i messaggi inviati con la posta elettronica rimanevano lettera morta. Le «stelle», invece, raramente si trovavano ad affrontare situazioni simili perché si costruivano reti affidabili ancora prima di averne realmente bisogno. Quando costoro chiamano qualcuno per un consiglio, ricevono quasi sempre una risposta più rapida.»

Le reti informali sono utili soprattutto per gestire problemi imprevisti. «L'organizzazione formale è congegnata per gestire problemi facilmente anticipabili» si osserva in uno studio su queste reti. «Ma quando insorgono problemi inattesi, l'organizzazione informale è chiamata a fare la sua parte: ogni volta che i colleghi comunicano fra loro si forma una complessa trama di legami sociali, che nel tempo si solidifica configurando reti sorprendentemente stabili, altamente adattive e informali, che si muovono diagonalmente ed ellitticamente, saltando intere funzioni per arrivare all'obiettivo.»⁵

L'analisi delle reti informali dimostra come il solo fatto che alcuni individui lavorino insieme dalla mattina alla sera non significhi che debbano fidarsi di informazioni delicate (come il desiderio di cambiare lavoro o il risentimento per il comportamento di un superiore o di un collega), né che si debbano interpellare reciprocamente nei momenti di crisi. In verità, una concezione più sofisticata delle reti informali dimostra che ne esistono almeno tre varietà: le reti di comunicazione – chi parla con chi; le reti di competenza, basate sulle persone alle quali ci si può rivolgere per una consulenza; e le reti di fiducia. Trovarsi a livello in un nodo principale, in una rete di competenza, significa essere una persona con una reputazione di grande *expertise* tecnico, il che spesso porta a una promozione. Ma praticamente non c'è alcuna relazione fra l'essere un esperto e l'essere considerato una persona alla quale poter fidarsi i segreti, i dubbi e punti deboli che ci assillano. Pur essendo molto competenti, un meschino capufficio tiranno o un micro manager possono ispirare talmente poca fiducia da essere esclusi dalle reti informali e veder compromesse le proprie capacità come dirigenti. Le «stelle» di un'organizzazione sono spesso coloro che hanno forti legami su tutte le reti, siano esse di comunicazione, di competenza o di fiducia.

Oltre alla padronanza di queste reti essenziali, altre forme di buon senso aziendale che le «stelle» dei Bell Labs avevano dimostrato di possedere, comprendevano le seguenti capacità: coordinare in modo efficace i propri sforzi nel lavoro di gruppo; assumersi la leadership nella costruzione del consenso; essere in grado di vedere le cose dalla prospettiva degli altri, ad esempio dei clienti o degli altri membri di un gruppo di lavoro; ancora, questi individui possedevano capacità di persuasione e sapevano promuovere la cooperazione evitando conflitti. Tutte queste abilità fanno riferimento a

⁵ L'utilità delle reti informali è stata constatata da David Krackhardt e Jeffrey R. Hanson in "Informal Networks: The Company Behind the Chart", Harvard Business Review, Luglio-agosto 1993.



capacità della sfera sociale; le «stelle», però, mostravano anche un altro tipo di capacità, erano cioè in grado di comprendere l'iniziativa – in altre parole, erano abbastanza motivati da assumersi responsabilità anche al di là del lavoro assegnato – e sapevano autogestire proficuamente il proprio tempo e i propri impegni di lavoro. Tutte queste abilità, naturalmente, sono aspetti dell'intelligenza emotiva. Ci sono forti segnali del fatto che ciò che vale ai Bell Labs sia importante per il futuro di tutte le altre aziende, in un domani in cui le abilità fondamentali dell'intelligenza emotiva saranno sempre più importanti nel lavoro di squadra, nella cooperazione e nell'aiutare i singoli ad apprendere insieme modalità di lavoro improntate a una maggiore efficienza. Poiché i servizi basati sulla conoscenza e l'informazione come pure le risorse intellettuali diventano sempre più importanti per le aziende, il miglioramento della cooperazione fra individui sarà uno dei modi principali per mettere a frutto le risorse intellettuali a disposizione, a tutto beneficio della propria competitività. Per prosperare, se non anche per sopravvivere, le aziende farebbero bene a potenziare la propria intelligenza emotiva di gruppo.

Un tipo diverso di intelligenza⁶

Agli occhi di un osservatore qualunque, vista in mezzo ai suoi compagni di gioco molto più socievoli, Judy, una bambina di quattro anni, potrebbe sembrare un classico tipo da tappezzeria. Quando è il momento di giocare, esita a prender parte all'azione e ne resta ai margini invece di immergersi in essa. Tuttavia, Judy è un'abile osservatrice della politica sociale nell'ambito della sua classe di scuola materna – forse la più sofisticata, fra tutti i suoi compagni, nella comprensione dei sentimenti altrui. Questa dote emerge soltanto quando l'insegnante riunisce Judy e i suoi coetanei per fare quello che essi chiamano il Gioco della Classe. Questo gioco – che consiste in un modellino dell'aula di Judy, come una casa di bambole, con figurine che hanno al posto della testa delle piccole fotografie dei bambini e dell'insegnante – è un test per valutare la percettività sociale. Quando l'insegnante le chiede di mettere ciascun bambino nella zona della classe dove esso ama di più stare – l'angolo delle attività artistiche, quello delle costruzioni, e così via - Judy è in grado di farlo con grande accuratezza. E quando le si chiede di mettere ciascun bambino insieme a quelli con cui ama di più giocare, Judy sa mettere insieme tutti gli amici migliori. L'accuratezza di Judy rivela il possesso di una perfetta *mappa sociale* della propria classe – un livello di percettività eccezionale per una bambina di quattro anni. Queste sono abilità che, più tardi nella vita, potranno consentirle di diventare bravissima in

⁶ Estratto da: D. Goleman (2009) Intelligenza Emotiva. BUR (ventesima edizione italiana) per scopi didattici



Note su Intelligenze Multiple

tutti quei campi dove conta la capacità di avere a che fare con la gente, e che spaziano dalle vendite al management e alla diplomazia.

Se le brillanti attitudini sociali di Judy sono state rivelate, e così presto, lo si deve al fatto che ella frequentava la Eliot-Pearson Pre-school, nel campus della Tuft University, dove si stava sviluppando Project Spectrum, un programma che coltiva intenzionalmente numerose intelligenze. Project Spectrum riconosce che il repertorio delle capacità umane si spinge ben oltre la stretta banda di abilità verbali e numeriche sulla quale tradizionalmente si concentra la scuola. Esso riconosce che capacità come la percettività sociale di Judy sono talenti che possono essere coltivati invece di essere ignorati o addirittura mortificati. Incoraggiando i bambini a sviluppare la gamma completa delle abilità dalle quali essi effettivamente attingeranno per avere successo – o semplicemente per essere soddisfatti di ciò che faranno – la scuola diventa davvero educazione alla vita.

La guida – l'idealista – alle spalle di Project Spectrum è Howard Gardner, uno psicologo della Harvard School of Education. I suoi principali collaboratori nello sviluppo del progetto sono stati Mara Krechevsky e David Feldman.

Un concetto alternativo di intelligenza⁷

Anche nell'improvvisazione, come probabilmente in tutte le altre situazioni, è importante 'sapere fare' determinate cose, ma è altrettanto se non più importante 'saper essere' adeguati alle circostanze. Le competenze tecniche e specialistiche si sviluppano abbastanza agevolmente, quelle interpersonali e comportamentali sono più difficili da acquisire, essendo legate in modo abbastanza definito sia all'indole e alle attitudini personali, sia a come siamo stati educati da piccoli. Credo sia esperienza comune l'essersi imbattuti in personaggi dotati di grande talento tecnico ma sostanzialmente incapaci di instaurare relazioni positive. Persone comunemente ritenute 'molto intelligenti' ma con le quali risulta difficile interagire, in quanto hanno la tendenza a non entrare in sintonia con il mondo esterno a loro e che con il loro comportamento, spesso arrogante, finiscono per mettere in difficoltà gli altri.

Fino a qualche decennio fa era d'uso misurare l'intelligenza attraverso una serie di test che portavano alla definizione di un numero, chiamato Quoziente Intellettivo. Questo sistema, applicato per la prima volta su larga scala negli Stati Uniti durante il periodo della prima guerra mondiale da Lewis Terman, uno psicologo di Stanford, privilegiava l'aspetto logico-deduttivo e nozionistico ma teneva in scarsa

⁷ Estratto da: M. Damiani (2010) Management e Improvvisazione: quando la commedia dell'arte rivive in azienda, Edizioni Uniservice. Per scopi didattici.



Note su Intelligenze Multiple

considerazione le dimensioni comportamentali e relazionali dell'individuo sottoposto a test. In sostanza, il test poteva fornire indicazioni relative alle attitudini accademiche del candidato e prevederne in qualche modo il futuro rendimento scolastico, ma nulla poteva dire relativamente alla capacità che lo stesso individuo poteva avere di affrontare i travagli e cogliere le occasioni che la vita gli avrebbe inevitabilmente posto dinanzi. Negli anni '80 fu lo psicologo statunitense Howard Gardner, per primo, a introdurre il concetto delle intelligenze multiple, distinguendo sette diversi tipi di intelligenze. Secondo Gardner, ognuno può sviluppare tutte le diverse tipologie di intelligenze fino a raggiungere soddisfacenti livelli di competenza in ciascuna di esse. Gardner sostiene che tutti possiamo sviluppare le nostre diverse intelligenze se siamo messi nelle condizioni appropriate di incoraggiamento, arricchimento e istruzione per poterlo fare. Queste diverse tipologie di intelligenze, poi, sono strettamente connesse tra di loro e interagiscono in modo molto complesso. La nozione di intelligenza emotiva, già descritta da Howard Gardner nelle due forme di intelligenza intrapersonale e interpersonale, è stata successivamente ripresa e ulteriormente sviluppata nelle sue varie componenti e implicazioni pratiche dallo psicologo statunitense Daniel Goleman, che la suddivide in due aree principali: quella delle competenze personali, relative alla capacità di capire e controllare le proprie emozioni al fine di incanalarle in comportamenti ritenuti socialmente accettabili e quella delle competenze sociali, orientate alla comprensione degli altri e alla capacità di relazionarsi con essi. I brani riportati al paragrafo precedente sono tratti dal suo famoso libro *Emotional Intelligence* e in particolare dal decimo capitolo intitolato *Dirigere con il cuore*. Nel paragrafo successivo, invece, è riportato in apertura un brano del libro *Frames of Mind* di Howard Gardner, nonché la sintesi per punti delle diverse tipologie di intelligenze definita da Gardner a cui, come abbiamo poc'anzi commentato, anche Goleman si è ispirato.

Le Intelligenze Multiple⁸

Una bambina trascorre un'ora con un esaminatore. Questi la sottopone a varie domande per poter valutare la quantità di informazioni in suo possesso (Chi ha scoperto l'America? Che cosa fa lo stomaco?), la sua ricchezza di vocabolario (Che cosa significa *incoerente*? Che cosa significa *cella campanaria*?), le sue capacità aritmetiche (Se una tavoletta di cioccolato costa trecento lire, quanto costeranno otto tavolette?), la sua capacità di ricordare una sequenza di numeri (5, 1, 7, 4, 2, 3, 8), la sua capacità di cogliere la somiglianza fra due elementi (gomito e ginocchio, montagna e lago). L'esaminatore può chiederle anche di eseguire certi altri compiti, come, per esempio: risolvere un labirinto, o disporre una serie di immagini in modo

⁸ H. Gardner (1983) *Frames of Mind*, Basic Books.



Note su Intelligenze Multiple

che riferiscano una storia completa. Poco dopo l'esaminatore attribuisce un punteggio a ciascuna singola risposta e perviene infine a ottenere un singolo numero: il quoziente di intelligenza, o *QI*, della bambina. Questo numero (che spesso viene detto alla bambina) eserciterà probabilmente un effetto apprezzabile sul suo futuro, influenzando sul giudizio che i suoi insegnanti si formeranno di lei o sul modo in cui la valuteranno quando si tratterà di assegnare determinati privilegi. L'importanza assegnata a questo numero non è del tutto fuori luogo: dopo tutto, il punteggio assegnato attraverso un test per la valutazione dell'intelligenza predice quale sarà il livello di abilità del soggetto nell'affrontare le materie scolastiche, anche se non ci consente affatto di predire quali risultati il soggetto otterrà invece nella vita.

....

Questa situazione si ripete migliaia di volte ogni giorno, in tutto il mondo, e di solito si attribuisce molta importanza al singolo punteggio. È ovvio che si usino versioni differenti del test per soggetti di età diversa e in ambienti culturali diversi. A volte il test viene somministrato con carta e matita anziché attraverso una conversazione con un esaminatore. Ma le grandi linee – un numero di domande a cui si può rispondere in un'ora, per ottenere una valutazione esprimibile con un solo numero – rappresentano il modo in cui si misura l'intelligenza in tutto il mondo.

Molti osservatori non vedono affatto di buon occhio questo stato di cose. Nell'intelligenza deve esserci qualcosa che non si può ridurre a risposte brevi a domande brevi: risposte che consentono tutt'al più di predire un buon rendimento scolastico; eppure, in assenza di un modo migliore di riflettere sull'intelligenza, e di modi più attendibili per stimare le capacità di un individuo, questa situazione è destinata a ripetersi universalmente per l'immediato futuro.

Ma che cosa accadrebbe se lasciassimo briglia sciolta alla nostra immaginazione, se considerassimo la gamma più vasta di prestazioni che vengono di fatto apprezzate in tutto il mondo? Consideriamo per esempio il ragazzo dodicenne delle isole Puluwat, nelle Caroline, che è stato scelto dai suoi anziani per diventare un maestro navigatore. Sotto la tutela di maestri navigatori esperti, egli imparerà a combinare la conoscenza della navigazione, delle stelle e della geografia in modo da sapersi orientare fra centinaia di isole. Consideriamo l'iraniano quindicenne che ha imparato a memoria l'intero Corano ed è pervenuto a padroneggiare la lingua araba. Ora viene inviato in una città santa a studiare per vari anni con un *ayatollah*, che lo preparerà a diventare un insegnante e capo religioso. Oppure consideriamo la quattordicenne adolescente parigina che ha imparato a programmare un computer e sta cominciando a comporre musica con l'aiuto di un sintetizzatore.

Un istante di riflessione ci rivela che ognuno di questi individui sta conseguendo un alto livello di competenza in un campo difficile e manifesta un comportamento



intelligente, qualunque definizione del termine intelligenza si adoperi, purché si tratti di una definizione ragionevole. Dovrebbe essere però altrettanto chiaro che i metodi di valutazione correnti delle capacità intellettive non sono abbastanza affinati per permettere di valutare i potenziali o le prestazioni di un individuo nella navigazione con le stelle, nella padronanza di una lingua straniera o nel comporre musica con un computer. Il problema qui consiste non tanto nella tecnica di valutazione per mezzo di test quanto nel modo in cui noi pensiamo abitualmente all'intelletto e alle nostre opinioni inveterate sull'intelligenza. Solo se amplieremo e riformuleremo le nostre opinioni su che cosa si intenda per intelletto umano, saremo in grado di escogitare modi più appropriati per stimarlo e modi più efficaci per educarlo.

Le sette intelligenze

Intelligenza logico/matematica

Capacità di usare i numeri in maniera efficace e di saper ragionare bene. Questa intelligenza include sensibilità verso principi e relazioni, abilità nella valutazione di oggetti concreti o astratti. Coinvolge sia l'emisfero cerebrale sinistro, che ricorda i simboli matematici, che quello di destra, nel quale vengono elaborati i concetti. La possiedono solitamente scienziati, ingegneri, tecnologi.

In breve:

- riconoscimento di modelli astratti
- ragionamento induttivo
- ragionamento deduttivo
- saper discernere relazioni e connessioni
- saper svolgere calcoli complessi
- pensiero scientifico e amore per l'investigazione

Intelligenza linguistico/verbale

Capacità ad usare le parole in modo efficace, sia oralmente che per iscritto. Questa intelligenza include padronanza nel manipolare la sintassi o la struttura del linguaggio, la fonologia, i suoni, la semantica, e nell'uso pratico della lingua. Chi la possiede solitamente sa variare il suo registro linguistico in base alle necessità ed ha la tendenza a riflettere sul linguaggio. Possono averla poeti, scrittori, linguisti, filologi, oratori. In breve:

- facilità di parola
- saper spiegare, insegnare e apprendere verbalmente



Note su Intelligenze Multiple

- saper convincere altri (linguaggio e scrittura persuasiva)
- analisi meta-linguistica
- humour basato sulla lingua
- memoria verbale

Intelligenza kinestetica

Abilità nell'uso del proprio corpo per esprimere idee e sentimenti e facilità ad usare le proprie mani per produrre o trasformare cose. Questa intelligenza include specifiche abilità fisiche quali la coordinazione, la forza, la flessibilità e la velocità. Coinvolge il cervelletto, i gangli fondamentali, il talamo e vari altri punti del nostro cervello. La possiedono in misura peculiare ballerini, coreografi, sportivi, artigiani. In breve:

- controllo dei movimenti del corpo "volontari"
- movimenti del corpo "pre-programmati"
- esternazione della consapevolezza attraverso il corpo
- connessione mente-corpo
- abilità mimetiche
- perfezionamento delle funzioni del corpo

Intelligenza visivo/spaziale

Abilità a percepire il mondo visivo/spaziale accuratamente e operare trasformazioni su quelle percezioni. Questa intelligenza implica sensibilità verso il colore, la linea, la forma, lo spazio. Include la capacità di visualizzare e rappresentare idee in modo visivo e spaziale. Chi la possiede, normalmente, ha una sviluppata memoria per i dettagli ambientali e le caratteristiche esteriori delle figure, sa orientarsi in luoghi intricati e riconosce oggetti tridimensionali in base a schemi mentali piuttosto complessi. La possiedono scultori, pittori, architetti, ingegneri, chirurghi ed esploratori. In breve:

- immaginazione attiva
- saper trovare la propria strada nello spazio (forte senso dell'orientamento)
- formare immagini mentali (visualizzare)
- rappresentare graficamente (pittura, disegno, scultura, ecc)
- riconoscere relazioni di oggetti nello spazio
- manipolazione mentale degli oggetti
- accurata percezione da angoli diversi
- memoria visiva

Intelligenza musicale



Note su Intelligenze Multiple

Capacità di percepire, discriminare, trasformare ed esprimere forme musicali. Capacità di discriminare con precisione altezza dei suoni, timbri e ritmi. Normalmente è localizzata nell'emisfero destro del cervello, ma le persone con cultura musicale elaborano la melodia in quello sinistro. Chi ne è dotato solitamente ha uno spiccato talento per l'uso di uno o più strumenti musicali, o per la modulazione canora della propria voce. La possiedono prevalentemente i compositori, i musicisti e i cantanti. In breve:

- apprezzamento per la struttura della musica e del ritmo
- sensibilità verso i suoni e i modelli vibratorii
- riconoscimento, creazione e riproduzione di suono, ritmo, musica, toni e vibrazioni
- apprezzamento delle caratteristiche qualità dei toni e dei ritmi

Intelligenza intrapersonale

Riconoscimento di sé e abilità ad agire adattivamente sulla base di quella conoscenza. Avere una accurata descrizione di sé; coscienza dei propri stati d'animo più profondi, delle intenzioni e dei desideri; capacità per l'autodisciplina, la comprensione di sé, l'autostima. Abilità di incanalare le proprie emozioni in forme socialmente accettabili e anche di sapersi immedesimare in ruoli e sentimenti diversi dai propri. Non è prerogativa di qualcuno, benché la possiedano, in particolare, gli attori. In breve:

- concentrazione mentale
- saper essere memore e attento ("fermati e annusa le rose")
- metacognizione ("pensare al pensare")
- coscienza e discriminazione della gamma delle proprie emozioni
- coscienza delle aspettative e delle motivazioni personali
- senso del sé
- coscienza spirituale

Intelligenza interpersonale

Abilità di comprendere gli altri, le loro esigenze, le paure, i desideri nascosti, di creare situazioni sociali favorevoli e di promuovere modelli sociali e personali vantaggiosi. Ciò può includere sensibilità verso le espressioni del viso, della voce, dei gesti e abilità nel rispondere agli altri efficacemente e in modo pragmatico. Coinvolge tutto il cervello, ma principalmente i lobi pre-frontali. Riguarda la capacità. È presente in maggior misura in politici, leader, imprenditori di successo, psicologi. In breve:

- comunicazione verbale/non verbale efficace
- sensibilità verso gli stati d'animo, i sentimenti, i temperamenti altrui
- saper creare e mantenere la "sinergia"
- profondo ascolto e profonda comprensione delle prospettive altrui



Note su Intelligenze Multiple

- empatia
- lavorare in gruppo in modo cooperativo

L'ottava e la nona Intelligenza (successivamente introdotte da Gardner stesso)

Intelligenza Naturalistica: consiste nel saper individuare determinati oggetti naturali, classificarli in un ordine preciso e cogliere le relazioni tra di essi. È l'intelligenza tipica di biologi, astronomi, antropologi, medici ed altri.

Intelligenza Esistenziale: rappresenta la capacità di riflettere consapevolmente sui grandi temi dell'esistenza, come la natura dell'uomo, e di ricavare da sofisticati processi di astrazione delle categorie concettuali che possano essere valide universalmente. È tipica dei filosofi e degli psicologi, e in parte anche dei fisici.

Sebbene queste capacità siano più o meno innate negli individui, non sono statiche e possono essere sviluppate mediante l'esercizio. Inoltre, esse possono anche "decadere" con il tempo. Lo stesso Gardner ha poi menzionato il fatto che classificare tutte le manifestazioni dell'intelligenza umana sarebbe un compito troppo complesso, dal momento che ogni macro-gruppo contiene vari sottotipi.