



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

**Leadership e neuroscienza: scarcity, bias cognitivi, automatismi ... ciò che i capi non possono non sapere dei propri collaboratori ... e di se stessi**

È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio (Albert Einstein)

Meglio comprendiamo le scorciatoie di cui la mente si serve per capire il mondo, più siamo capaci di anticiparle e sfruttarle per i nostri scopi. (Alberto Cairo, *L'arte funzionale. Infografica e visualizzazione delle informazioni*)

La neuroscienza è sempre più una branca del management .... o meglio da diversi anni la neuroscienza e molte discipline di tipo psicologico forniscono evidenze sperimentali sui comportamenti umani (soprattutto quelli più indecifrabili e affascinanti ... quelli che un buon manager dovrebbe conoscere per gestire con efficace le risorse umane a lui assegnate ...).

Il tema è immenso e in continua evoluzione. Le tecnologie di misura delle attività cerebrali hanno aperto un nuovo filone molto interessante per capire come “funzioniamo”: quali parti del cervello usiamo quando pensiamo, ricordiamo, guardiamo, discutiamo, calcoliamo, ...

Con questa breve riflessione vorrei dare i contorni e far emergere la punta di un iceberg, per dimostrare come questi temi non debbano rimanere confinati agli addetti ai lavori ma debbano sempre di più far parte del bagaglio di un manager del XXI secolo.

Conoscere il “funzionamento dell'uomo” per domare i nostri sensi in modo da valorizzare il loro contributo aggiuntivo rispetto al puro pensiero ma proteggendoci dalle loro interferenze su lucidità e razionalità (soprattutto quando siamo sotto pressione). Le “humanities” sono la VERA techné – sintesi umana di metodo e creatività: ci consentono di conoscere l'istintualità umana ma per superarla ...

Il confine fra psicologia, neuroscienza ed economia è infatti sempre più labile. Lo testimoniano figure come lo psicologo Daniel Kahneman che, nel 2002, ha vinto il Premio Nobel per l'economia «per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza».

Justin Menkes – advisor della società internazionale di Head Hunting Spencer Stuart – nel suo libro *Executive Intelligence* osserva con acutezza: «**We have no instinctive need to apply skilled reasoning, since during evolutionary conditions, sharp analysis was not useful. In fact, careful consideration could consume precious seconds, thereby threatening survival, making instant, approximate solutions far more valuable. It is**

*because of this evolutionary's compromise that business leaders generally lack Executive Intelligence. They don't have a deficiency; they simply are behaving more in line with natural human tendencies. This is precisely why Executive Intelligence is so hard to find, and why, in many ways, **the aptitudes composing Executive Intelligence are quite unnatural.**»*

Vediamo allora alcune di queste leggi ed evidenze sperimentali per avere un assaggio della potenza della neuroscienza quando applicata alla comprensione (e predizione) dei comportamenti umani.

**Flight or Fight (combatti o fuggi):** è una reazione fisiologica primitiva ad una situazione di pericolo grave ed immediato: che ci prepara ad affrontare la nelle uniche due soluzioni possibili. L'amigdala agisce sull'ipotalamo che a sua volta agisce sull'ipofisi e insomma, quando c'è una minaccia di pericolo, il corpo produce degli ormoni che ci preparano per l'azione. Questi ormoni (ad esempio l'adrenalina), vengono rilasciati nel flusso sanguigno e fanno aumentare il tono muscolare per preparare il corpo all'azione fisica, aumentano la frequenza cardiaca in modo che il sangue irrori più velocemente i tessuti, agiscono sul ritmo di respirazione per aumentare la quantità di ossigeno disponibile, e ci aiutano a concentrarci per poter pianificare e pensare velocemente ad un modo per tirarsi fuori dai guai; in questi momenti il nostro corpo diventa una potentissima arma metabolica, pronta a reagire.

**I rischi terrificanti generano un timore incontrollabile nel "vecchio cervello":** un rischio terrificante è un evento a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone (ad es. la caduta di un aereo); il suo possibile accadimento fa scattare un principio psicologico inconscio: se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed evita quella situazione (la gente non prende l'aereo e vai in macchina, dove le probabilità di morire sono maggiori ...) e generalmente la paura generata è molto maggiore di quanto sarebbe giustificata dall'entità di danno causata dall'evento. La parola terrorismo identifica, infatti, coloro che fanno ampio uso di questo meccanismo. La causa ancestrale risale a quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoglitori che potevano contare fra i 20 e i 50 individui: la perdita improvvisa di molte vite poteva aggravare il pericolo di predazione e fame, mettendo così a rischio la sopravvivenza dell'intera comunità.

**L'atto di ricordare cambia anche noi:** l'esperimento di Karim Nader ha imposto alla scienza una totale revisione delle sue teorie sulla memoria ... la memoria è un processo incessante, non un deposito di informazioni inerti: ogni qual volta ricordiamo qualcosa, la struttura neuronale della memoria viene lievemente trasformata, in un processo detto di "riconsolidamento" (Freud lo chiamava *Nachträglichkeit*, retroattività). Pertanto il ricordo si altera in assenza dello stimolo originario e riguarda sempre meno il suo oggetto e sempre più noi.

**Il labile confine fra soggettivo e oggettivo:** Come sostiene il filosofo Donald Davidson, alla fine è impossibile distinguere tra un contributo soggettivo alla conoscenza che deriva dal nostro io (ciò che lui definisce il nostro "schema") e un contributo oggettivo che deriva dal mondo esterno ("il contenuto"). "Il sistema organizzante è un qualcosa che attende d'esser organizzato".

**Il potere e il rischio delle rapide decisioni intuitive:** il cervello agisce in parallelo ed elabora grandissime quantità di informazioni grazie alle infinite connessioni fra neuroni. Per questo motivo può accedere facilmente alle informazioni raccolte dall'esperienza e può rispondere in modo tempestivo alle situazioni (in origine potenzialmente pericolose) quasi "senza pensarci", grazie a tre "processi": veloci inferenze, completamento dei dettagli mancanti e aggiunto di senso alla situazione esperita. Questo meccanismo fisiologico spesso sostituisce il ragionamento logico ed è perfetto in ambienti prevedibili e pericolosissimo in ambienti nuovi e/o imprevedibili. Può infatti creare alcuni errori di valutazione. I meccanismi che lo alimentano sono:

- **Ottimismo non giustificato / Overconfidence:** tendenza a sovrastimare inconsciamente quanto sappiamo di un determinato soggetto/situazione, minimizzando le informazioni utili che NON possediamo ma che sono necessarie per valutare correttamente la situazione.
- **Availability Bias:** tendiamo automaticamente a ritenere che le informazioni più disponibili sono anche le più rilevanti.
- **Frames:** per non ripartire da zero ogni volta costruiamo dei frame mentali che schematizzano la realtà in modo da agire in modo automatico quando la situazione è già vista. Di fatto il frame

schermare il cervello dalle informazioni ritenute non utili che diventano nei fatti invisibili (fenomeno detto "Frame Blindness"). I Frame sono dunque i principali ostacoli (sono i pre-giudizi) nel capire il nuovo e guardare le cose con occhi diversi.

- **Pattern matching:** il voler vedere collegamenti, correlazioni e pattern ricorrenti dove non ci sono. La mente umana assume sempre – in modo istintivo – che il mondo sia connesso causalmente; assume anche che le storie si ripetano. Ogni volta che crea un nesso causa-effetto, il cervello riduce il caos del mondo e crea la sensazione di "controllarlo" un poco di più (tranquillizzandosi).

**La dissonanza cognitiva – Fatti o idee incoerenti fra di loro generano profondo disagio:** la dissonanza cognitiva è un concetto introdotto da Leon Festinger nel 1957 in psicologia sociale, e ripreso successivamente in ambito clinico da Milton Erickson, per descrivere la situazione di complessa elaborazione cognitiva in cui credenze, nozioni, opinioni esplicitate contemporaneamente nel soggetto in relazione ad un tema si trovano a contrastare funzionalmente tra loro; esempi ne sono la "dissonanza per incoerenza logica", la dissonanza con le tendenze del comportamento passato, la dissonanza relativa all'ambiente con cui l'individuo si trova ad interagire (dissonanza per costumi culturali). Queste incoerenze producono *dissonanze cognitive*, che l'individuo cerca automaticamente di eliminare o ridurre a causa del marcato disagio psicologico (ad esempio riduzione dell'autostima) che essa comporta.

**Effetto Primacy ed effetto Recency – Quando ci viene presentata una serie di elementi, la normale tendenza è quella di ricordare più facilmente i primi e gli ultimi**, mentre facciamo più fatica a tenere a mente quelli che ci sono stati esposti nella parte centrale del discorso che abbiamo appena ascoltato. Questi fenomeni cognitivi sono detti, rispettivamente, "effetto primacy" ed "effetto recency" e sono spiegati dalla psicologia cognitiva:

- l'**effetto primacy** trova spiegazione nella nostra limitata capacità di trasferire informazioni dalla memoria a breve termine a quella a lungo termine: quando siamo bombardati di informazioni una di seguito all'altra, riusciamo cioè a immagazzinare in maniera duratura solo la prima parte di esse;
- l'**effetto recency** trova spiegazione dal permanere nella memoria a breve termine solo delle informazioni acquisite più recentemente. Ci ricordiamo quindi più facilmente le prime informazioni perché entrano a far parte della memoria a lungo termine, e le ultime perché restano nella memoria a breve termine.

**La legge di Mehrabian – conta più il corpo che la voce:** questa legge sperimentale afferma che il contenuto verbale conta solo per il 7%; il resto è comunicazione non-verbale: la **comunicazione paraverbale** (tono, volume, ritmo della voce, ecc.) influisce per il **38%** e a **comunicazione metaverbale** (in particolare quella legata a corpo, mimica facciale, abbigliamento, ...) ha un'influenza del **55%**. Ma ciò è vero solo a precise condizioni: quando si comunicano sentimenti e atteggiamenti. Ma da questa legge dimostrata empiricamente è stato dedotto (erroneamente) il seguente principio: "*Non importa cosa dici, ma come lo dici*".

**Il cervello umano non è bravo a calcolare le aree delle superfici:** è molto più bravo a confrontare dimensioni singole come la lunghezza o l'altezza (una linea o un istogramma) rispetto a una superficie (una *pie chart*). Oltretutto il cervello è anche una macchina estremamente pigra. Quando si trova a doversi chiedere se l'orso che corre verso di noi è grande abbastanza da rappresentare una minaccia, non perde tempo o energia ad analizzare se è alto e grosso. Vedere soltanto se è alto è già sufficiente. Pertanto le bolle e *pie chart* sono fuorvianti. Fanno sottovalutare le differenze.

**La tirannia della scarsità – se abbiamo troppo poco, non riusciamo a guardare oltre:** tutte le forme di scarsità creano uno stato mentale simile. La scarsità influenza, a un livello subconscio, incontrollabile, le capacità cognitive e i comportamenti individuali e collettivi. Concentra tutte le energie intellettuali sulle risorse che mancano, migliorando la prontezza e l'efficienza nel rispondere alle esigenze più pressanti. Ma così facendo "cattura" la mente: se siamo preoccupati per la scarsità, abbiamo meno attenzione da dedicare a tutto il resto. Diventiamo meno intuitivi, meno lungimiranti, meno controllati: affrontare ristrettezze economiche riduce le capacità cognitive di una persona più di un'intera notte insonne.

E questo elenco potrebbe continuare a lungo ...

**Che fare?**

Documentarsi, documentarsi, documentarsi. Ma dove? Da ormai diverso tempo escono articoli e libri (talvolta sono collocati proprio nello spazio riservato ai temi di management) – dal taglio divulgativo o pensati per il mondo aziendale – scritti da psicologi cognitivi, neuroscienziati, psicologi sperimentali, ... Queste letture non possono più essere ancillari ... infatti ci aiutano a capire meglio i nostri collaboratori, i nostri capi, i nostri clienti e ... soprattutto noi stessi.

Leggere articoli e libri sulla psicologia e la neuroscienza non è un nozionismo fine a se stesso, che ci riempie di cose che accadono o di formule astratte, ma sono nozioni che ci svelano nessi causa-effetto, reazioni che si originano dalla combinazione di specifiche azioni e contesti. Sono veri e propri suggerimenti comportamentali. Potremmo sintetizzare questa tipologia di euristica con la frase “sappiate che ... e dunque comportatevi di conseguenza”.

Vediamo allora un elenco di “*must read*”:

- AAVV: **Il pregiudizio universale. Un catalogo d'autore di pregiudizi e luoghi comuni** (Laterza, RomaBari-Roma, 2016)
- Albert-László Barabási: **Link. La scienza delle reti** (Einaudi, Torino, 2004)
- Antonio Damasio: **L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano** (Adelphi, Milano, 1995)
- Roger Fisher, Daniel Shapiro: **Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate** (Penguin Books, 2005)
- Siegmund Freud: **Psicopatologia della vita quotidiana** (Bollati Boringhieri, Torino, 1976)
- Gerd Gigerenzer: **Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste** (Cortina, Milano, 2015)
- Maggie Jackson: **Distracted: The Erosion of Attention and the Coming Dark Age** (Prometheus Books, 2009)
- Daniel Kahneman: **Thinking, Fast and Slow** (Farra, Strauss & Gilroux, New York, 2011)
- Ellen Langer: **Counterclockwise. Mindful Health and the Power of Possibility** (Ballantine Books, New York, 2009)
- Jonah Lehrer: **Proust era un neuroscienziato** (Codice edizioni, Torino, 2008)
- Steven Levitt, Stephen Dubner: **Pensare Freakonomics. Think like a freak - Un metodo non convenzionale per risolvere tutti i problemi** (Sperling & Kupfer, Milano, 2014)
- Harry Francis Mallgrave: **L'empatia degli spazi. Architettura e neuroscienze** (Cortina, Milano, 2015)
- Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir: **Scarcity. Perché avere poco significa tanto** (Il Saggiatore, Milano, 2014)
- Barry Schwartz: **The Paradox of Choice. Why More Is Less** (Harper & Collins, New York, 2004)
- Brian Tracy: **Time Management** (AMACOM, New York, 2013)
- Vance Packard: **I persuasori occulti** (Einaudi, Torino, 1989)
- Semir Zeki: **La visione dall'interno. Arte e cervello** (Bollati Boringhieri, Torino, 2003)
- Philip Zimbardo: **L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?** (Cortina, Milano, 2007)