

GIAN CARLO COCCO

Neuromanagement

Per una nuova
scienza del
management



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario nasce nel 1994 per iniziativa di **Manageritalia e Confcommercio**, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per i dirigenti e le aziende del settore.

Come scuola di management altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del terziario, nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali. Ai suoi associati CFMT offre seminari interaziendali, progetti modulari e settoriali, convegni, workshop, eventi, master per i neo dirigenti e per i top manager, iniziative in house presso le aziende, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale.

CFMT è un laboratorio che progetta con le aziende le soluzioni in grado di dare risposte rapide, concrete ed efficaci a esigenze specifiche di rinnovamento e di sviluppo. È una fabbrica delle idee che attraverso ricerche empiriche e indagini dedicate valorizza e promuove le esperienze di innovazione e le idee motrici del cambiamento a livello internazionale.

Oggi CFMT è una comunità professionale di oltre 20.000 dirigenti e 8.000 aziende del settore terziario ispirata a valori come l'approccio etico, la praticità e l'utilità, la centralità della persona, l'innovazione e la multiculturalità. Uno spazio di collaborazione, fisico e virtuale, dove scambiarsi competenze, idee ed esperienze per perfezionare il know-how e progettare il futuro.

Per volontà dei soci fondatori, sin dal 2009 CFMT ha integrato nelle proprie attività l'area Politiche Attive per il Lavoro che con il progetto Managerattivo valorizza e sostiene il riposizionamento professionale dei dirigenti non occupati e ne favorisce l'incontro con le imprese.

Il Centro edita la collana CFMT che propone contributi di esperti utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del settore. La collana raccoglie anche gli studi del T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova di CFMT.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano (email: milano@cfmt.it)
Tel. 02 5406311 – Fax 02 54063117

Via Palestro, 32 - 00185 Roma (email: roma@cfmt.it)
Tel. 06 5043053 - Fax 06 5038680

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

GIAN CARLO COCCO

Neuromanagement

Per una nuova
scienza del
management

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione di <i>Enzo Rullani</i>	pag. 9
1. Il rinnovamento del management tramite neuroscienze ed economia sperimentale	» 15
2. I contenuti chiave delle neuroscienze	» 20
1. Le conquiste fondamentali delle neuroscienze	» 20
2. La struttura e il funzionamento del cervello	» 26
3. Sintesi delle scoperte delle neuroscienze	» 33
3. I contenuti chiave dell'economia sperimentale	» 38
1. La crisi dell'illusione razionalistica	» 38
2. Le indicazioni fondamentali dell'economia sperimentale	» 41
4. Paradigmi e supporti della neuroeconomia	» 48
1. I principi della neuroeconomia	» 48
2. Gli strumenti di lettura dei circuiti cerebrali	» 52
5. La teoria delle intelligenze multiple e il paradigma delle intelligenze manageriali	» 60
1. Dall'intelligenza alle intelligenze	» 60
2. Intelligenza linguistica	» 62
3. Intelligenza musicale	» 65
4. Intelligenza cinestetico-corporale	» 66

5. Intelligenza visivo-spaziale	pag. 70
6. Intelligenza logico-razionale	» 72
7. Intelligenza matematica	» 75
8. Intelligenza sociale	» 79
9. Intelligenza introspettiva	» 84
10. Intelligenza valorizzativa	» 88
11. Intelligenza etica	» 92
12. Dalle intelligenze multiple alle intelligenze manageriali	» 96
6. Le trappole mentali delle intelligenze multiple	» 99
1. Il panorama delle trappole mentali	» 99
2. Le trappole dell'intelligenza linguistica	» 102
3. Le trappole dell'intelligenza musicale	» 103
4. Le trappole dell'intelligenza cinestetico-corporale	» 103
5. Le trappole dell'intelligenza visivo-spaziale	» 104
6. Le trappole dell'intelligenza logico-razionale	» 105
7. Le trappole dell'intelligenza matematica	» 109
8. Le trappole dell'intelligenza sociale	» 112
8.1. Le trappole dell'intelligenza sociale integrativa	» 113
8.2. Le trappole dell'intelligenza sociale conflittuale-negoziale	» 120
9. Le trappole dell'intelligenza introspettiva	» 122
10. Le trappole dell'intelligenza valorizzativa	» 126
11. Le trappole dell'intelligenza etica	» 128
12. Sintesi sulle trappole mentali	» 130
7. Gli strumenti mentali a disposizione delle intelligenze multiple	» 134
1. La memoria	» 134
2. L'intuito	» 138
3. I neuroni specchio e i neuroni fusiformi	» 139
4. I sistemi percettivi o sensoriali	» 141
5. Le emozioni e i sentimenti	» 143

8. Tecniche e strumenti per analizzare e valutare le intelligenze multiple	pag. 146
1. L'analisi delle intelligenze multiple	» 146
2. L'analisi delle intelligenze manageriali	» 151
3. Il confronto tra intelligenze e capacità	» 158
9. Lo sviluppo delle intelligenze di area cognitiva tramite il <i>brainfitness</i>	» 162
10. Lo sviluppo dell'equilibrio e dell'efficacia mentale con la <i>mindfulness</i> e con lo "stato di grazia professionale"	» 167
1. La <i>mindfulness</i>	» 167
2. Lo stato di grazie o flusso	» 177
3. Le onde cerebrali	» 180
4. Le tecniche di resilienza e di antifrangibilità	» 183
Considerazioni conclusive e prospettive di una scienza manageriale rinnovata	» 191
Appendice. Presentazione dei casi applicativi e degli strumenti	» 199
1. Questionario di autoverifica delle intelligenze multiple	» 199
2. Questionario sullo stile di apprendimento	» 209
3. Esempi di due profili di intelligenze manageriali	» 211
4. Esempio di workshop sul <i>brain fitness</i>	» 221
Bibliografia e sitografia	» 225

Prefazione

Neuromanagement è un titolo impegnativo. Che però esprime bene l'intento che Gian Carlo Cocco si è proposto con questo libro: utilizzare le *neuroscienze* e l'*economia comportamentale* (a partire da quella proposta da Daniel Kahneman e Amos Tversky) per colmare il ritardo con cui le discipline manageriali, ancora attestate sui vecchi paradigmi "razionalistici", prendono atto dei cambiamenti avvenuti nella pratica gestionale, ma anche nelle teorie psicologiche ed economiche che l'interpretano.

Come dice l'autore, ancora oggi il comportamento dei manager e degli operatori fa spesso riferimento ad "approcci scientifici e metodologici che risalgono, in molti casi, da cento a cinquant'anni fa".

C'è dunque bisogno di un cambiamento radicale del punto di vista adottato sia nella pratica che nella teoria manageriale, almeno per quanto riguarda la mainstream, legata a modelli universalmente diffusi, ma diventati con il tempo obsoleti. Da questo assunto nasce l'architettura di questo libro, che mette a fuoco, con dovizia di esempi e di tecniche operative, il possibile apporto che le neuroscienze, da un lato, e l'economia comportamentale, dall'altro, possono dare allo svecchiamento delle pratiche e delle teorie del management.

In primo luogo, è importante il contributo delle neuroscienze perché il loro progresso, negli ultimi decenni, ha cambiato la nozione tradizionale di *razionalità* – ancorata un tempo al calcolo mezzi-fine – in una forma complessa di comprensione e sperimentazione del nuovo. Un processo che nel trasformare il mondo in cui viviamo, al tempo stesso, modifica la nostra identità soggettiva e costruisce o de-costruisce, a seconda dei casi, i legami che abbiamo con gli altri. Le neuroscienze hanno messo in evidenza come gli uomini utilizzano, nel dare forma alle loro aspirazioni e scelte, non una sola forma di intelligenza (quella del calcolo razionale), ma un insieme di *intelligenze multiple*, in cui hanno un ruolo fondamentale le emozioni, l'inconscio, il rapporto mente-corpo, l'unicità delle esperienze e del vissuto

personale, il legame tra l'io individuale e il noi collettivo. Cose che sappiamo bene, per esperienza diretta, quanto siano importanti nell'orientare le scelte di tutti i giorni, ma che, nei trattati di management, trovano scarsa o distorta rappresentazione.

In aggiunta, ci ricorda Cocco, l'economia comportamentale (o sperimentale) ha disegnato, nel campo delle scienze sociali, un percorso parallelo a quello seguito dalle neuroscienze sul terreno degli studi biologici e medici. Superando l'idea che il comportamento economico obbedisca all'egoismo razionalistico dell'*homo oeconomicus* – proposto dall'economia neoclassica – l'economia comportamentale dà ampio spazio a fattori di diversa natura: l'emotività, i meccanismi automatici e ripetitivi, le intuizioni che possono portare a risultati soddisfacenti in molti casi, ma in altri anche a errori di valutazione dalle conseguenze fortemente negative, che nel libro vengono dettagliatamente esaminate come “trappole” distorcenti, che sottraggono le scelte al controllo consapevole delle persone interessate.

Del resto, gli sviluppi recenti della biologia ci permettono di capire in modo analitico aspetti rilevanti del funzionamento del cervello che erano in precedenza sconosciuti, e che confermano i risultati raggiunti dall'economia comportamentale. Ne risulta quella *mappatura biologica* dei temi manageriali che, nel volume, viene più volte richiamata per spiegare relazioni e antinomie tra i diversi impulsi che governano le decisioni e le azioni degli uomini.

Nelle diverse mappe tematiche presentate nel volume, si possono trovare numerosi riferimenti alla logica che ispira, o che dovrebbe oggi ispirare, i comportamenti del manager, costretto a muoversi in un ambiente sempre più complesso e sfuggente. Decidere, per chi fa il mestiere di manager, significa non solo capire a fondo la situazione in cui bisogna operare, ma anche avere intuizioni, visioni, autostima, capacità di convincere e di assumere rischi. Tutte cose che fanno già parte – talvolta solo in modo inconscio – dell'esperienza pratica connessa al mestiere manageriale, ma che hanno bisogno di essere portate – attraverso l'analisi critica del proprio vissuto – alla *consapevolezza* degli attori. È questa infatti la condizione necessaria per migliorare l'integrazione delle diverse intelligenze impiegate, evitando le “trappole” che l'adeguamento inconscio e automatico alle proprie (precedenti) convinzioni può comportare.

Il libro fornisce non solo una rappresentazione analitica degli elementi di cui occorre tenere conto, nel momento in cui si tratta di interpretare il contesto e decidere la propria azione, ma suggerisce anche una serie di tecniche, test, esperimenti, questionari per valutare e migliorare in concreto le capacità gestionali. Rispondendo così non solo alle esigenze di manager già

inseriti nella carriera professionale, ma anche – e per certi aspetti soprattutto – a quelle di giovani che si stanno solo adesso avvicinando a percorsi manageriali in programma per il prossimo futuro.

Nella lettura del volume, ricco di spunti che ciascuno può agevolmente confrontare con il proprio vissuto individuale, prende corpo una riflessione critica sul management e sui suoi attuali stereotipi. La transizione in corso richiede infatti che le persone e le imprese abbandonino l'una razionalità formale, calcolabile, che ispirava inizialmente la "scienza manageriale", per adottare una forma di razionalità più complessa. Una visione del mondo e di se stessi che cerca di arrivare a risultati utili mobilitando energie psicologiche e sociali dotate di potenziale di valore molto maggiore di quello a cui potremmo avere accesso adottando il semplice, e riduttivo, calcolo mezzi-fini.

Del resto, aggiungiamo noi, il management è nato – come pratica e come disciplina – nei primi decenni del Novecento, proprio per superare lo stereotipo del razionalismo formale allora imperante e ancora oggi prevalente nel campo specifico dell'economia politica. Un razionalismo che ipotizzava individui isolati e perfettamente razionali, fini dati, completa trasparenza delle informazioni e dei mezzi da impiegare, mercati di concorrenza privi di imperfezioni. L'economia, in quella visione, era il risultato del comporsi di tanti atomi (individui razionali, dal comportamento prevedibile) in meccanismi macroeconomici che danno luogo – attraverso la somma dei microcomportamenti – alla domanda, all'offerta, al prezzo di mercato. E a tutto il resto.

Con l'avvento del fordismo, e dunque delle grandi organizzazioni controllate da un vertice manageriale, ci si rende conto ben presto che questa visione meccanicistica dei processi decisionali e dei comportamenti economici era in grado di dirci poco o nulla delle leggi che regolano il funzionamento di sistemi organizzati, come quelli gestiti dai manager di grandi e grandissime imprese. Sistemi in cui il comando dall'alto deve orientare e coordinare in un programma coerente il comportamento di migliaia di persone, ciascuna delle quali fornisce un apporto specializzato, da integrare con tutti gli altri.

È cambiato, da allora, il *framework* concettuale con cui si guarda all'impresa e alle funzioni di chi la governa. Nel secolo del fordismo, la "nuova" teoria manageriale di A. A. Berle e G. C. Means, A. P. Sloan, H. Simon, J. D. Thompson, J. K. Galbraith, E. Penrose, R. Marris e tanti altri propone una visione sistemica del mondo economico e sociale. Un paradigma che ordina i comportamenti individuali in organizzazioni dotate di autoreferenza (coerenza con i fini e l'identità propria del sistema) e difese

da processi di feedback che ne mantengono la stabilità, correggendo la turbolenza ambientale esterna.

Ma anche questo slittamento che mette al centro della scena la logica sistemica adottata dalle grandi organizzazioni manageriali – impegnate soprattutto a conservare la propria autoreferenza e semmai a crescere – non è un punto di arrivo definitivo.

Con la crisi del fordismo (dagli anni Settanta in poi), prendono corpo schemi di razionalità che si ispirano alla teoria dell'evoluzione, promossa da (anonimi) processi di apprendimento per prova-ed-errore, che vanno oltre la difesa della stabilità autoriferita dei sistemi, perché sono invece capaci di trasformare i sistemi esistenti o inventarne dei nuovi. La razionalità evolutiva rappresenta abbastanza bene, per esempio, il percorso decisionale seguito da una grande impresa che – adottando una logica sperimentale – mette alla prova e seleziona le routine organizzative che la guidano nel corso del tempo, come suggeriscono R. R. Nelson e S. G. Winter, con la loro “teoria evolutiva” del cambiamento economico.

La selezione evolutiva, del resto, è alla base dei processi di innovazione in cui le grandi imprese postfordiste procedono sperimentando sul campo una batteria di possibili innovazioni, selezionando *ex post* quelle che hanno dato i migliori risultati nel test.

Lo stesso vale per le innovazioni realizzate in un distretto industriale (modello anni Ottanta), per cui molti imprenditori-persona esplorano possibilità differenti, per poi imitare, *ex post*, le soluzioni proposte da coloro che hanno avuto, alla prova dei fatti, maggiore successo.

Oggi, né la razionalità sistemica (autoreferenza), né la razionalità evolutiva (selezione *ex post* del più adatto) ci forniscono modelli soddisfacenti per il management che deve operare nel mondo post 2000. Per gestire la complessità di della transizione in corso bisogna infatti porre al centro della funzione manageriale la creatività dell'intelligenza collettiva, intesa come costruzione consapevole e condivisa di un futuro scelto tra i tanti possibili.

Servono insomma persone che siano in grado di mobilitare le loro intelligenze multiple per immaginare, progettare e realizzare mondi possibili, dotati di senso e da abitare. Mondi che, per avere valore e per risultare sostenibili, devono essere costruiti in modo consapevole e condiviso (con altri). A questo fine, occorre mettere in campo una capacità – delle persone e dei gruppi sociali – che passa non solo per l'applicazione di astratti modelli logico-razionali, ma anche per la formazione di identità, visioni, esperienze che siano vissute consapevolmente e in rapporto con gli altri.

È una transizione difficile, rispetto ai modelli e comportamenti ereditati dal passato. Ma, per assumerla come meta e come metro di giudizio nel-

l'agire manageriale, bisogna tornare allo schema proposto da questo libro: il neuromanagement inteso come esperienza consapevole della razionalità complessa che, nella gestione di impresa, riesce a mobilitare le capacità mentali ed empatiche delle persone. La transizione in corso richiede infatti un processo importante di *ri-personalizzazione* dell'impresa e della vita economica. Il ruolo delle persone e delle relazioni interpersonali, che era scivolato nell'ombra nel corso del Novecento (quando razionalità aveva assunto prima la forma sistemica e poi quella evolutiva), torna in prima linea.

Adesso, per decidere e agire nella nuova situazione che caratterizza il nostro secolo, le qualità delle persone che immaginano, decidono, convincono, assumendo i rischi conseguenti, fanno la differenza in tutti i campi rilevanti, e anche in quello della generazione di valore economico. Le capacità personali e interpersonali di progettare in modo consapevole e condiviso il futuro stanno infatti diventando la leva più importante per cavalcare l'onda delle *disruptive innovations*, creare reti collaborative, propagare modelli, *apps* e significati di successo, plasmare la produzione *on demand* in base all'interazione personalizzata con gli utilizzatori.

Per essere all'altezza di queste trasformazioni, la funzione del management richiede la mobilitazione delle intelligenze multiple e capacità operative, di cui ci parla questo libro.

In tal senso, la stagione del neuromanagement di cui parla Gian Carlo Cocco si sta avvicinando a grandi passi, ed è già sul campo, per tutte le persone e i gruppi sociali che sono impegnati nella gestione innovativa dell'impresa e nella ricerca di una corrispondente rappresentazione teorica.

Prima cominciamo a esplorare questo nuovo orizzonte e meglio è.

Enzo Rullani
Direttore T-Lab di CFMT

1. Il rinnovamento del management tramite neuroscienze ed economia sperimentale

I paradigmi tradizionali del management, che alcuni autori hanno innalzato a “scienza manageriale”, si stanno rivelando sempre meno credibili. Non è più possibile affrontare le scelte strategiche d’impresa, la definizione del disegno organizzativo più coerente e le modalità per ottimizzare il comportamento dei manager e degli operatori facendo riferimento ad approcci scientifici e metodologici che risalgono, in molti casi, da cento a cinquant’anni fa. Le basi del management non si sono adeguate alle rivoluzioni avvenute, e tuttora in corso, nelle discipline economiche e psicologiche e alle scoperte sull’origine e il funzionamento del comportamento umano emerse grazie al contributo delle neuroscienze.

In proposito è possibile citare due riflessioni ricavate da Peter Drucker poco prima della sua scomparsa e dall’ex presidente della Banca Centrale Europea Jean Claude Trichet. Il primo afferma che “le idee, i concetti, gli assunti su cui sono state costruite e gestite le organizzazioni semplicemente non sono più in sintonia con la realtà”. Il secondo dichiara che “i modelli macroeconomici esistenti non si sono rivelati utili per prevedere e spiegare in modo convincente l’attuale crisi economica. Come operatori economici li abbiamo trovati di scarso aiuto. Nel fronteggiare la crisi ci siamo sentiti completamente abbandonati dagli strumenti disponibili”.

Nel campo manageriale si continua a fare riferimento a modelli teorici più o meno affascinanti che, al massimo, recuperano e ripropongono esperienze di successo avvenute in un passato più o meno recente.

Se ci concentriamo sul cosiddetto comportamento organizzativo, che mette sotto la stessa lente di osservazione le scelte e le decisioni economiche che si svolgono nei mercati e nelle interazioni organizzative, ci accorgiamo che i paradigmi impiegati nel management si stanno rivelando inadeguati.

Due sono i filoni di ricerca che sono in grado di fornire un ampliamento e un adeguamento degli orizzonti: le neuroscienze e l’economia sperimentale.

Le neuroscienze, un insieme vasto di discipline, hanno consentito di superare le tradizionali separazioni tra organismo, cervello e mente e aperto un nuovo fronte di comprensione del comportamento umano evidenziandone i limiti indotti dalla struttura e del funzionamento cerebrale. Le neuroscienze si sono potute sviluppare anche grazie al supporto delle tecniche di neuroimmagine che permettono l'osservazione e la lettura sia della struttura sia del funzionamento del cervello umano dal livello dei circuiti cerebrali fino al livello delle singole sinapsi tra i neuroni. In questo modo le neuroscienze hanno potuto arricchire, e in molti casi rivoluzionare, le varie branche della psicologia, stimolandone anche una ricomposizione e integrazione. A titolo esemplificativo, hanno consentito di comprendere che la classica scissione di origine filosofica che ha ampiamente influenzato anche la scienza psicologica tra emozione e razionalità è assolutamente irrealistica. Non è possibile scindere tutto ciò che nella mente ha carattere cognitivo da tutto ciò che ha carattere emozionale e sentimentale. Le neuroscienze hanno consentito, inoltre, di evidenziare la notevole attività inconscia della mente umana che governa buona parte dei processi psichici non solo di carattere emozionale, ma anche di carattere cognitivo e perfino percettivo. In questo modo è stato possibile evidenziare i limiti di funzionalità della mente umana e gli innumerevoli errori nei quali incappa.

Lo scienziato Howard Gardner, già nel 1983, ha dimostrato che l'intelligenza non è una singola facoltà, né un'espressione mentale unica di carattere generale relativa al solo, anche se complesso, modo di ragionare. Secondo Gardner l'intelligenza è un insieme di facoltà differenti che possono essere isolate e analizzate separatamente. Superando il concetto unitario di intelligenza egli ha messo in discussione la misura dell'intelligenza globale e ha introdotto la misurabilità differenziata delle diverse espressioni di intelligenza. Questo approccio ha ulteriormente confermato gli studi che hanno dimostrato l'inscindibilità di pensiero ed emozione. Le intelligenze multiple si caratterizzano come una dotazione geneticamente trasmessa che viene attivata con la stimolazione, la pratica quotidiana e l'allenamento sistematico.

Nella realtà le varie forme di intelligenza cooperano in modo organico e non è agevole riuscire a isolarle. Comunque, si presentano in misura differenziata e misurabile in ogni individuo. L'espressione elevata di alcuni tipi di intelligenza si accompagna normalmente con l'espressione meno elevata di altri tipi. Esistono innumerevoli forme di combinazioni di intelligenze che possono assicurare il successo nelle più disparate attività ed espressioni umane. Si pensi all'integrazione tra intelligenza musicale interpretativa e intelligenza corporeo-cinestetica, ambedue necessarie per sostenere le abilità di uno strumentista musicale (pianista, violinista ecc.).

Ognuna delle intelligenze, che illustreremo in dettaglio nei prossimi capitoli, è caratterizzata non solo da risorse impiegabili per agire efficacemente, ma anche da limitazioni strutturali, cognitive, emozionali, percettive e culturali. Molte di queste limitazioni sono conosciute e accettate come vincoli umani non superabili (si pensi alle illusioni ottiche), ma moltissime altre sono ancora poco conosciute e spesso non prese in minima considerazione originando trappole e autoinganni in grado di produrre effetti deleteri sia a livello individuale, sia a livello sociale. Questi limiti sono stati, tra l'altro, la materia prima di sperimentazione e studio dell'economia comportamentale o sperimentale.

L'economia sperimentale, detta anche economia comportamentale in quanto cerca di analizzare i reali comportamenti degli operatori economici, si è sviluppata grazie alle ricerche e agli studi di Daniel Kahneman e Amos Tversky, i quali hanno dimostrato, in condizioni di laboratorio, ciò che si verifica nei mercati e nelle reali negoziazioni: le scelte e le decisioni sono tutt'altro che basate su razionalità e ricerca della massimizzazione del profitto. I citati studiosi hanno dimostrato che le attività degli agenti economici in genere, e degli imprenditori e manager in particolare, sono sistematicamente limitate da processi mentali soggetti a pesanti condizionamenti di carattere emotivo, da meccanismi cognitivi automatici e distorcenti, da forme soggettive di intuizione che possono portare a ipotesi e convincimenti falsi. In sostanza, i processi mentali che originano i comportamenti, spesso non attivano risposte razionali, ma producono una serie interminabile di inconvenienti e di sprechi.

L'economia sperimentale, tramite una salutare svolta empirica, è riuscita a spiegare i fallimenti della teoria economica neoclassica (dei quali fallimenti ne viviamo le conseguenze in termini di crisi economica e sociale) e ha contribuito a svelare l'inconsistenza della figura idealizzata di imprenditori e manager che riescono ad attuare sistematicamente strategie caratterizzate da decisioni razionali che originano il profitto. Ha consentito di cancellare il mito dell'"*homo oeconomicus*" esistente solo nei trattati di economia tradizionale. Finalmente possiamo fare i conti con operatori economici umanizzati che presentano limiti cognitivi ed emozionali diffusi, i quali, se si rendono conto delle non totalmente affidabili risorse mentali a loro disposizione, possono affrontare con umile intelligenza mercati, competizione e conseguente strategia in modo realistico non sottovalutando, tra l'altro, il caso e la conseguente fortuna (che, come ricorda Nassim Taleb, spesso, non essendo percepita come tale, viene catastroficamente scambiata per abilità).

L'economia sperimentale non si è limitata a dimostrare l'umana stupi-

dità tramite la facilità con la quale la mente cade preda di fraintendimenti ed errori, ma ha avuto il merito di evidenziare l'esistenza di questi "inconvenienti" per poterne prendere atto e superare l'illusione che non esistono, ma, soprattutto, per poterli, quando maturano le condizioni o si possono ricercare le risorse, limitarli.

È tempo che anche il management si aggiorni e intraprenda un percorso per innovare la parte comportamentale e la "mente manageriale" collegando questi elementi agli sviluppi dei recenti rivoluzionari studi e ricerche sul cervello umano e sui processi di scelta e decisione. Solo prendendo atto delle effettive risorse cognitive, emozionali e percettive che gli esseri umani possiedono, gli operatori economici potranno affrontare le sfide che l'economia globalizzata pone con complessità crescente e minacce sempre più diffuse.

Per contribuire a produrre un cambio di marcia nel campo manageriale abbiamo incentrato questo libro sui capisaldi che possono consentire a studiosi e operatori di leggere e interpretare i contributi emersi fino a oggi, gli unici in grado di trasformare e consolidare le fragili fondamenta del management tradizione.

Siamo partiti da un sintetico e aggiornato panorama delle neuroscienze che rappresenta una solida base per comprendere le origini e le modalità del comportamento umano.

Successivamente abbiamo affrontato il vasto campo dell'economia sperimentale e della cosiddetta neureconomia che sono in buona parte tributarie delle neuroscienze e degli strumenti di indagine che questa impiega per leggere la struttura e il funzionamento del cervello.

L'analisi è stata quindi incentrata sul paradigma delle intelligenze multiple che amplia il concetto tradizionale di intelligenza leggendo come un insieme organico di facoltà mentali sorrette dalla ricchezza delle strutture cerebrali.

D'altra parte, queste formidabili risorse, sia per ragioni oggettive, sia per ragioni psicologiche e culturali, possono risultare inefficaci in presenza di trappole e limitazioni che si configurano estremamente diffuse e, quasi sempre, inconsapevoli.

Per rendere completo il panorama delle neuroscienze, della neuroeconomia e della raccolta sistematica delle trappole mentali abbiamo analizzato alcuni altri elementi indispensabili per comprendere realmente il funzionamento della mente umana: la memoria, l'intuito, i neuroni specchio, i processi percettivi e le emozioni.

Dato che uno dei capisaldi del management è formato dalla ricerca, dalla scelta e dallo sviluppo dei manager, abbiamo illustrato le tecniche e

gli strumenti per analizzare e apprezzare il livello di espressione delle varie intelligenze, con particolare attenzione a quelle che sostengono il comportamento imprenditoriale e manageriale.

Il passaggio successivo è stato incentrato sul controllo delle numerosissime trappole mentali, proponendo accorgimenti e percorsi per limitarne la comparsa e ridurne gli effetti.

Due, in sostanza, sono le tecniche che non solo possono ridurre l'incidenza e l'entità delle trappole mentali, ma possono anche incrementare l'efficacia delle risorse mentali. In primo luogo l'allenamento delle facoltà più spiccatamente cognitive tramite il *brain fitness*. In secondo luogo l'allenamento delle facoltà spiccatamente relazionali e introspettive tramite il ricorso alla *mindfulness* per favorire l'atteggiamento "resiliente" e il ricorso allo stato mentale "di grazia" o "di flusso" in grado di rendere fluidi ed efficaci i comportamenti professionali.

Il nostro libro si conclude con una sintesi sulle prospettive di una "scienza manageriale" rinnovata che abbiamo definito con il termine "neuromanagement", il quale ha dato il titolo al libro stesso.

Abbiamo ritenuto utile aggiungere anche una parte di illustrazione di contributi applicativi, concludendo con una bibliografia ragionata per consentire al lettore interessato un approfondimento mirato.

Tutto il lavoro svolto non ha la pretesa di completezza, né tanto meno di contribuire da solo al rinnovamento della scienza manageriale. Rappresenta in ogni caso, ne siamo convinti, l'apertura di una sfida intellettuale e applicativa ormai inevitabile.