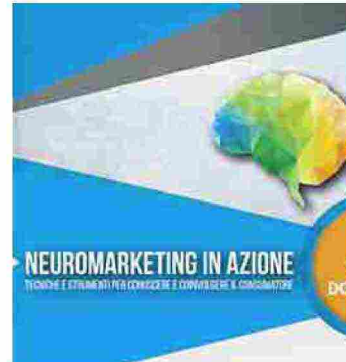


## Neuromanagement: per una nuova scienza del management

Gian Carlo Cocco spiega come ottimizzare il comportamento organizzativo e migliorare le pratiche di management attraverso la mindfulness e il brainfitness.



<b>EDITORE</b>	Franco Angeli
<b>PUBBLICAZIONE</b>	2016
<b>LINGUA</b>	Italiano
<b>AUTORE</b>	Gian Carlo Cocco
<b>VALUTAZIONE</b>	★★★★☆


[Ricerca libro](#)


### Altri articoli sull'argomento



Neuromarketing: esempi pratici e aree di applicazione



Risorse Umane: Performance Management e MBO



Voce ed emozioni: quali effetti sulla comunicazione?



Il priming: unione tra psicologia e pubblicità

### Recensione a cura di Inside Marketing

Ci sono dei meccanismi (inconsi o meno) che possono mettere a rischio l'**adeguata gestione del business** e il rapporto tra dipendenti all'interno di un'organizzazione. Si tratta delle cosiddette "**trappole mentali**", spesso chiamate anche distorsioni o **bias cognitivi**, che possono influire su giudizi e valutazioni, processi decisionali e rapporti tra individui, potendo avere, di conseguenza, un grande impatto (spesso negativo) sul business. Come si affronta dunque questa sfida all'interno del contesto aziendale? All'interno del libro "**Neuromanagement: per una nuova scienza del management**" si affronta proprio questo argomento, partendo dalla volontà di contribuire al **«rinnovamento della scienza manageriale»**.

Secondo **Gian Carlo Cocco**, autore del testo, per potersi adeguare alla realtà contemporanea il management non può fare a meno di sfruttare le più recenti conoscenze delle **neuroscienze** e dell'**economia sperimentale**. Il libro, pubblicato nel **2016** dalla casa editrice **FrancoAngeli**, promuove una revisione di **«tutto il bagaglio scientifico su cui si fonda il management»**, riprendendo le scoperte neuroscientifiche e i principi dell'economia sperimentale per riuscire a ottimizzare il **comportamento organizzativo** e, dunque, gli atteggiamenti, i comportamenti e la performance degli individui all'interno delle aziende. L'autore presenta a tal proposito una breve ma accurata rassegna di quelle che sono le principali e più rilevanti scoperte in ambito **neuroscientifico**, fornendo così una panoramica sulla **complessità del cervello umano** ma anche su struttura e funzionamento che hanno un impatto sulle scelte e sul comportamento degli individui.

Segue, poi, un'analisi di alcuni importanti risultati messi in evidenza dall'**economia sperimentale** che ha messo in discussione le basi della teoria economica neoclassica, fondata su ciò che l'autore identifica come **«l'illusione razionalista»**. Autori come Vernon Smith, Daniel Kahneman e Amos Tversky



hanno rilevato diverse situazioni in cui gli agenti economici falliscono nella loro "missione" di massimizzare il profitto. Si fa riferimento a un **individuo** che non pensa in termini probabilistici, ma che **si basa** per lo più **su stime approssimative** e le cui **scelte** sono **condizionate** da **distorsioni cognitive** o semplicemente dallo stato d'animo.

Prendendo spunto dalle intuizioni degli autori sopracitati, si è fatto riferimento ai principi della **neuroeconomia**, disciplina che utilizza le tecniche neuroscientifiche per «*studiare i processi di ragionamento, scelta e decisione in ambito economico*» (per esempio quando si intende analizzare la risposta di individui messi di fronte a una situazione in cui ci può essere una vittoria o una sconfitta, come una scommessa, oppure quando ai soggetti vengono descritti o proposti eventuali acquisti o vendite di beni).

## LE INTELLIGENZE MANAGERIALI

In "*Neuromanagement*" viene sottolineata l'importanza di superare la **teoria dell'intelligenza unica**, ritenuta riduttiva perché pone enfasi sulle facoltà logico-razionali, trascurando tutte le altre. Durante il secolo scorso l'intelligenza umana veniva ricondotta quasi esclusivamente a **capacità logico-razionali**, visione facilmente collegabile alla diffusione di strumenti come i famosi test di misurazione del **coefficiente d'intelligenza** (QI).

Nel suo saggio sulle **intelligenze multiple**, Howard Gardner sottolinea come l'intelligenza umana non possa essere ricondotta unicamente a facoltà di tipo cognitivo. Sulla base della sua teoria, Gian Carlo Cocco riprende e analizza **dieci tipi di intelligenza**: intelligenza linguistica, musicale, cinetico-corporale, visivo-spaziale, introspettiva, sociale, matematica, valorizzativa (o creativa), logico-razionale e etica. L'autore di "*Neuromanagement*" mette in evidenza, inoltre, come il «*primato dell'intelligenza logico-razionale*» e la conseguente visione razionalistica dell'uomo non tenevano conto di tutte le **potenzialità e sfumature dell'intelligenza umana**. Questa limitata prospettiva non valorizzava l'importanza di tutte le altre competenze come quella di coordinazione motoria (essenziale per lo svolgimento di sport oppure di complessi compiti manuali) o quelle di natura sociale (capacità di leadership, di gestione dei rapporti con gli altri, di lavoro di gruppo e di risoluzione di conflitti).

Sulla base di una ricerca che ha coinvolto **manager** e **imprenditori**, Gian Carlo Cocco ha evidenziato i tipi di intelligenza essenziali in questi due ruoli (si parla quindi di **intelligenze manageriali**):

- intelligenza logico-razionale;
- intelligenza matematica;
- intelligenza sociale;
- intelligenza introspettiva;
- intelligenza valorizzativa (o creativa);
- intelligenza etica.

L'adozione di questo paradigma secondo l'autore può «*contribuire sia all'individuazione precoce dei talenti, sia allo sviluppo organico delle facoltà essenziali per **ottenere il successo** in ogni genere di **organizzazione***».

## TRAPPOLE MENTALI: SI POSSONO EVITARE?

«Le trappole mentali caratterizzano tutte le intelligenze multiple e, una volta conosciute, possono essere facilmente previste, anche se risulta molto difficile evitarle», spiega l'esperto. L'esistenza di **trappole mentali** o **bias** può infatti imporre **limiti** alla perfetta esecuzione di determinati compiti e alla perfetta espressione delle diverse facoltà. Il testo dedica un capitolo ai diversi tipi di distorsioni, vale a dire ai limiti di carattere fisiologico, ai limiti derivanti da processi mentali di natura inconscia, alle trappole derivanti da condizionamenti sociali, a quelle indotte artificialmente e appositamente da altri soggetti (come avviene nel caso delle tecniche di persuasione o di manipolazione) e, infine, a quelle che nascono come meccanismi di difesa creati dall'individuo. Conoscendo i diversi limiti o trappole mentali, i manager e gli imprenditori possono diventare **più consapevoli delle proprie scelte** ma anche di eventuali **problemi** all'interno del contesto aziendale, spesso frutto proprio di questi bias.

Facendo riferimento alle distorsioni legate all'**intelligenza sociale**, l'**opposizione noi-altri** è una logica tipica di ogni comunità che – come spiega l'autore – si è sviluppata nel corso dell'evoluzione per consentire all'uomo di stabilire una distinzione tra il suo gruppo e "gli altri", gli sconosciuti, eventualmente pericolosi. Cosa succede, però, quando questa logica condiziona negativamente i rapporti tra individui all'interno di una stessa organizzazione? L'idea che il «*gruppo degli altri*» sia «*meno buono*» o inferiore al proprio può creare tensione tra i diversi membri e difficoltà nello stabilire rapporti veramente collaborativi. Analizzandolo **in ottica aziendale**, il risultato può essere disastroso per il business: per esempio, si pensi ai membri di differenti reparti o unità di una stessa azienda che si interfacciano tra di loro, condizionati da una logica di opposizione noi-altri talmente forte da generare un sentimento di competizione tra dipendenti che invece dovrebbero lavorare in squadra.

Non sono rari, invece, i casi in cui il successo del business viene messo a rischio dalla "**trappola della persistenza**" che porta gli individui a promuovere idee, percorsi o progetti semplicemente perché si è investito molto tempo o risorse ma che nell'attualità non sono però più adeguati o realizzabili. Il desiderio di riuscire a trarre ricavo dall'investimento fatto spesso porta a grandi sprechi di risorse che vengono canalizzate verso sforzi in realtà inutili.

Spesso risulta difficile individuare le diverse trappole in cui ognuno è più propenso a finire, tuttavia «*la loro consapevolezza può aiutare a ridurre gli effetti*». Nel campo del management, l'**individuazione** di queste **trappole** può essere molto utile: è possibile, per esempio, somministrare batterie di quesiti in grado di evocare determinate trappole mentali nei soggetti presi in analisi, consentendo così di «*rilevare la frequenza nella quale il soggetto riesce a non cadere nelle tipiche trappole mentali di ogni intelligenza*».

## TECNICHE E STRUMENTI DI ANALISI E VALUTAZIONE DELLE INTELLIGENZE MULTIPLE

In "*Neuromanagement*" l'autore evidenzia la necessità di analizzare il ruolo della **memoria**, dell'**intelligenza intuitiva o intuito**, dei **neuroni specchio**, dei **sistemi percettivi** o sensi e delle **emozioni** per poter comprendere alcune delle **problematiche** associate ai **diversi tipi di intelligenza** sopra elencati. Un esempio interessante riguarda la «*fluidità dei processi mnemonici*» che spesso dà origine a errori come **blocchi** (cioè difficoltà momentanea a ricordare una determinata informazione) o fenomeno della **suggestione** (vale a dire la falsificazione di

ricordi).

Per quel che concerne le **tecniche di analisi** delle **intelligenze multiple**, viene proposto uno **strumento di rilevazione** e di **analisi dell'espressione** e dell'**intensità** delle **diverse forme di intelligenza**. L'autore ha aggiunto, non a caso, in appendice un *"questionario di autoverifica delle intelligenze multiple"*. L'analisi, comunque, viene realizzata secondo diverse **fasce d'età** in base alle quali vengono proposte tecniche e strumenti di esplorazione *ad hoc*. Per esempio, nel caso di studenti viene proposta anche la realizzazione di un *"questionario sullo stile di apprendimento"*. Questi strumenti consentono di individuare talenti in fase precoce, permettendo di analizzare le facoltà di giovani che devono essere selezionati per attività lavorative o, nel caso degli studenti, di indirizzarli verso attività lavorative adatte alle loro facoltà predominanti.

Particolare enfasi viene posta sulle tecniche di identificazione e analisi delle **intelligenze fondamentali per imprenditori e manager** (quelle definite intelligenze manageriali) e in quest'ottica il libro fornisce strumenti e indicazioni utili per l'applicazione pratica di questo approccio in ambito aziendale e per lo sviluppo della **capacità gestionale**. Viene proposto, per esempio, un *«programma di intervento di analisi delle intelligenze manageriali destinato a giovani manager»* al quale deve seguire un incontro con il soggetto preso in analisi il cui profilo verrà individuato in base ai risultati ottenuti nei test. È possibile in questo modo, attraverso un intervento personalizzato, costruire un **piano delle intelligenze manageriali individuali** e cercare di **valorizzare e sviluppare** le intelligenze di area cognitiva e relazionale, a seconda della posizione o del ruolo svolto in azienda.

Il testo fornisce, inoltre, spunti per letture funzionali all'approfondimento di alcuni degli argomenti trattati e degli strumenti e delle tecniche suggerite per la valutazione delle intelligenze manageriali.

## NEUROMANAGEMENT: COME SVILUPPARE E VALORIZZARE LE INTELLIGENZE MANAGERIALI

Gian Carlo Cocco in *"Neuromanagement"* illustra due strategie che puntano all'ottimizzazione dei processi decisionali dei manager. Innanzitutto, propone il ricorso al **brainfitness** che sfrutta la *modificabilità cognitiva* e la *plasticità cerebrale*, caratteristiche che consentono agli individui, anche in età adulta, di continuare a imparare, di migliorare l'espressione di facoltà fino ad allora poco sviluppate e di attivare nuovi circuiti cerebrali o eliminare quelli che potrebbero risultare controproducenti per l'individuo.

È possibile, dunque, "allenare" le intelligenze di carattere cognitivo attraverso **esercitazioni, enigmi, rompicapi, quiz** e altri stimoli simili, così come con esercizi che consentono di stimolare la creatività e l'innovazione, rompendo determinati schemi mentali radicati che spesso sono all'origine di blocchi a livello creativo. In quanto relatore di diversi workshop a tema (non a caso in appendice viene proposto un modello di workshop da realizzare in azienda), l'esperto in *"Neuromanagement"* descrive i vari **programmi di allenamento mentale**. A questo proposito, tra altre cose, suggerisce il ricorso a esercizi per migliorare i processi di memorizzazione ma anche la scrittura e il disegno e tutte le diverse facoltà sopracitate, puntando a un'ottimizzazione globale delle prestazioni del cervello.

Per quanto riguarda invece il rinforzo delle intelligenze di natura sociale, introspettiva ed etica, l'autore descrive la tecnica della **mindfulness**. Questa, come spiega, è *«associata al senso di accettazione della realtà, alla*



*comprensione di ciò che sta accadendo senza cercare immediatamente spiegazioni, giustificazioni o critiche»* per poter avere una risposta costruttiva alle situazioni o ai cambiamenti che si presentano. Questa tecnica, che secondo Gian Carlo Cocco è stata verificata tramite strumenti di brain imaging, mira ad **aumentare** la **consapevolezza** dei **pensieri** e delle **emozioni** in quanto tali – cioè come interpretazioni soggettive e volatili della realtà che fungono da utili segnali per rapportarsi con l'ambiente – e non come fatti o eventi oggettivi. La *mindfulness* permetterebbe così, secondo l'autore, di concentrarsi sul presente, canalizzando le energie cerebrali verso la presa di decisioni adeguate e una migliore gestione degli eventi o situazioni che si presentano, in particolare nel contesto aziendale.

## INTELLIGENZE MULTIPLE O NO?

Nonostante l'indubbio interesse del neuromanagement, è opportuno ricordare che la teoria delle intelligenze multiple di Gardner, alla base dell'elaborazione di questo testo che ne propone l'applicazione alle realtà aziendali, è stata oggetto di **molte critiche e opinioni contrastanti**.

Diversi autori hanno infatti segnalato l'eventuale mancanza di dati scientifici concreti a supporto della teoria. L'idea che ci siano diversi tipi di intelligenze autonome risulta, per i più critici, priva di evidenza empirica. Si tratta di una teoria proposta per la prima volta nel 1983 e che, secondo Lynn Waterhouse (2006), non è coerente con le **scoperte nell'ambito della neuroscienza cognitiva**, motivo per cui non dovrebbe essere applicata in contesti scolastici, come proposto da chi invece la sostiene.

Tuttavia, è necessario precisare che la disciplina trattata può fornire un **contributo interessante all'attività manageriale**, nella misura in cui consente di aumentare la consapevolezza delle diverse facoltà (appunto non solo di natura logico-razionale) che devono essere tenute in considerazione, valorizzate e sviluppate in ottica manageriale. Fornisce, inoltre, una serie di interessanti spunti e indicazioni su come evitare di cadere in trappole mentali che spesso impongono ostacoli nel contesto dei mercati e delle aziende e che, in ultima istanza, possono avere degli effetti disastrosi come le bolle speculative e le grandi crisi globali.



A cura di: **Raquel Baptista**  
Autore Inside Marketing

© RIPRODUZIONE RISERVATA

 **Libri sul tema dell'articolo**