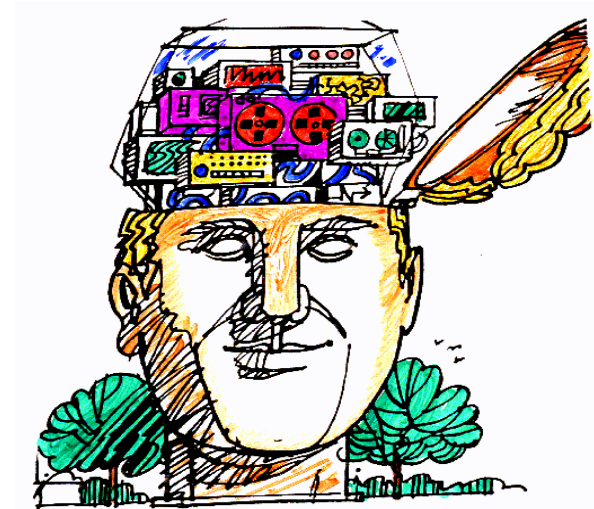
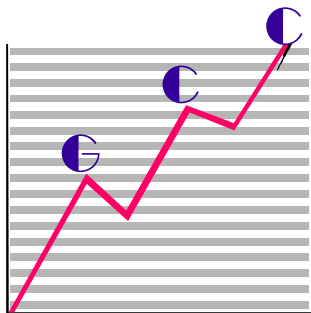


-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

NEUROMANAGEMENT

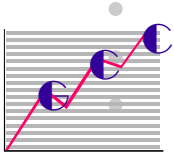
le neuroscienze applicate al management e allo sviluppo delle risorse umane

di Gian Carlo Cocco



GIAN CARLO COCCO sgl
Sede Piazzetta San Carlo, 2 6900 Lugano CH
Tel. (0041) 919104646 Cell. (0041) 793177102 e-mail gc.cocco43@gmail.com
www.giancarlocoocco.eu

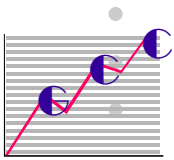




INDICE

- 1. LE NEUROSCIENZE**
- 2. LE DIVERSE TIPOLOGIE DI INTELLIGENZA**
- 3. L'ECONOMIA COMPORTAMENTALE**
- 4. IL NEUROMANAGEMENT**
- 5. COME ANALIZZARE E SVILUPPARE LE INTELLIGENZE
MANAGERIALI**





PREMESSA

I principi tradizionali del management si stanno rivelando sempre meno applicabili per rispondere alla complessità della competizione e alla turbolenza economica attuale

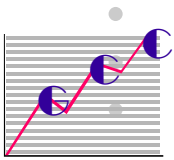
E' tempo che il management si aggiorni e intraprenda un percorso di rinnovamento

I paradigmi necessari al rinnovamento del management derivano da:

- ☐ **neuroscienze**
- ☐ **economia comportamentale**

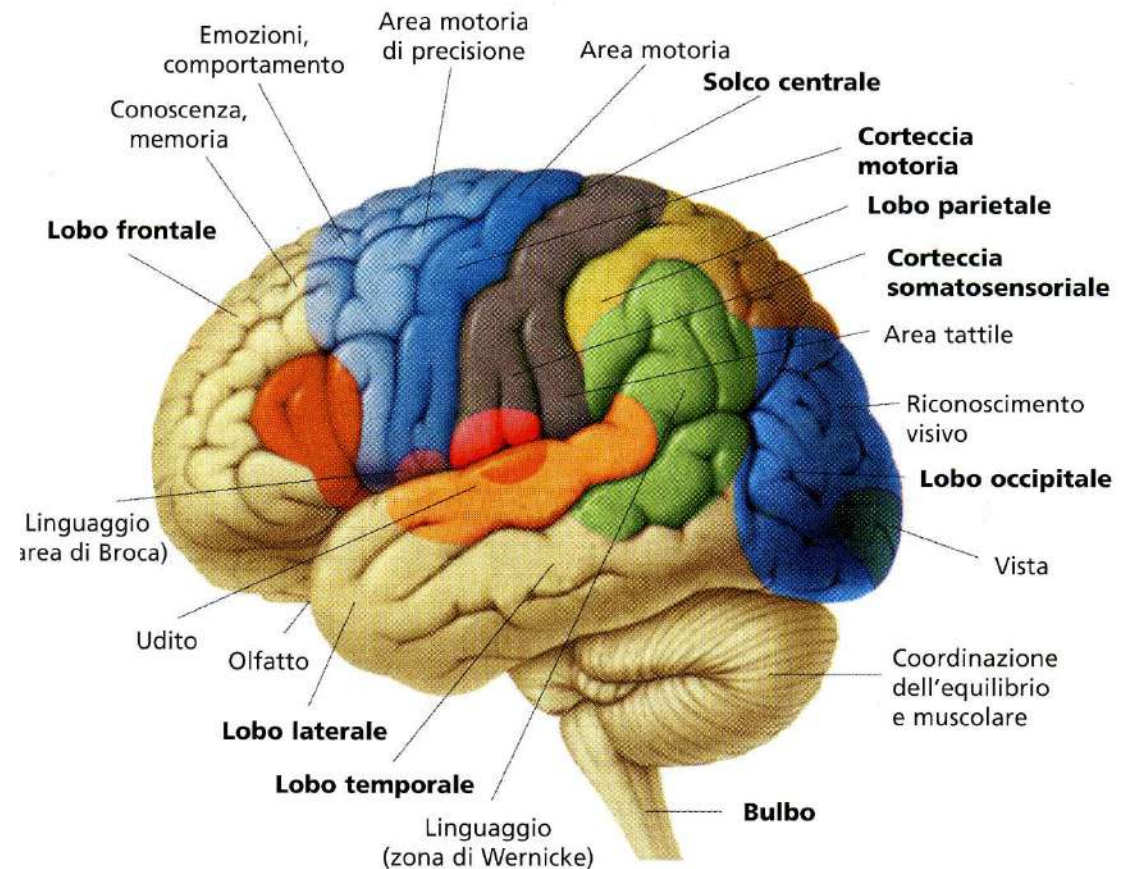
e possono originare la disciplina del “neuromanagement”

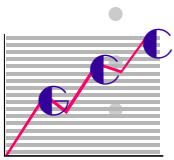




1. LE NEUROSCIENZE

Sulla base degli straordinari sviluppi delle neuroscienze, derivanti anche dall'impiego delle tecniche di *brain imaging*, è emerso che la relazione tra corpo, cervello e mente non solo è ormai indiscutibile, ma che mente e cervello ed organismo rappresentano un'entità integrata grazie a circuiti regolatori, neurali, biochimici ed elettrici influenzati da componenti endocrine e immunitarie

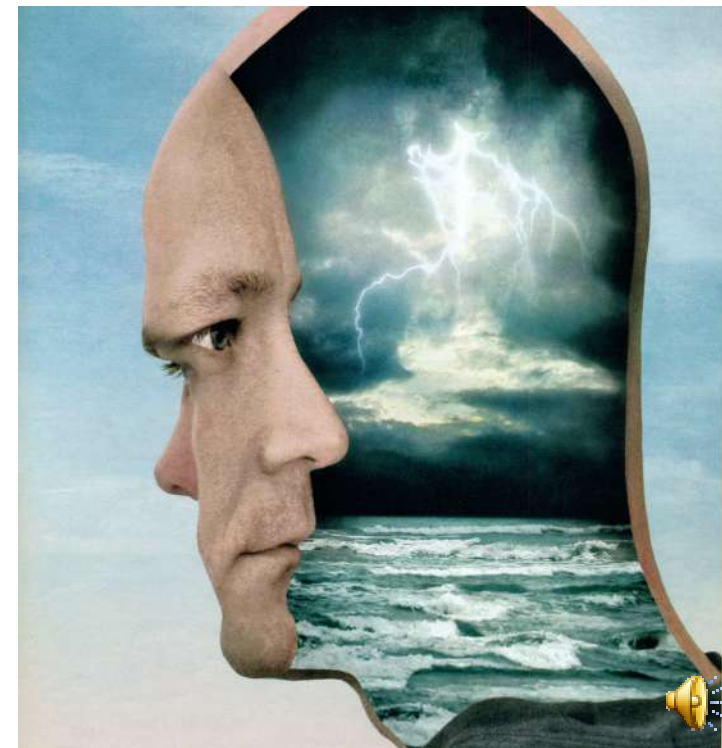


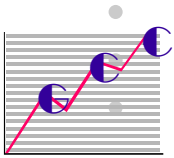


Pensiero, Cervello, ed organismo

Le tecniche di **neuroimaging** hanno dimostrato che non è possibile sperimentare pensieri, immagini, emozioni, sensazioni senza una modificazione nell'attività del cervello e viceversa

E' stata totalmente smentita la contrapposizione tra razionalità ed emotività consentendo la riabilitazione della componente emozionale soppressa dall'approccio razionalistico che ha imperato nelle discipline economiche e manageriali





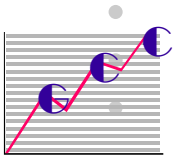
Neuroplasticità

E' stata smentita la teoria della dissipazione cerebrale ed è stato dimostrato che l'invecchiamento cerebrale è fortemente contrastato dall'approccio

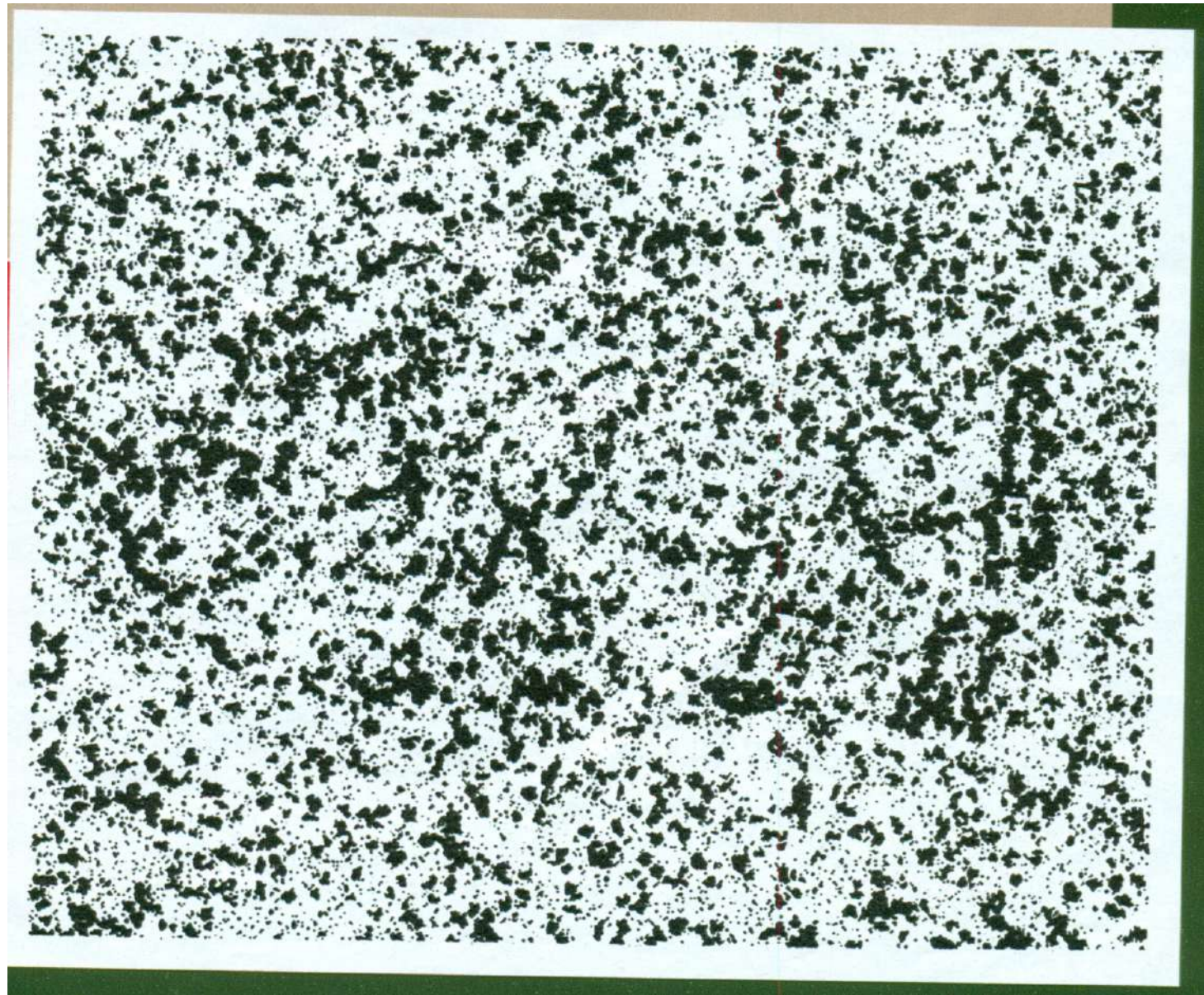
use it or lose it

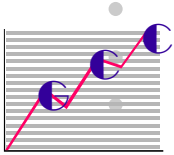
E' stata ampiamente confermata la diffusa plasticità del cervello



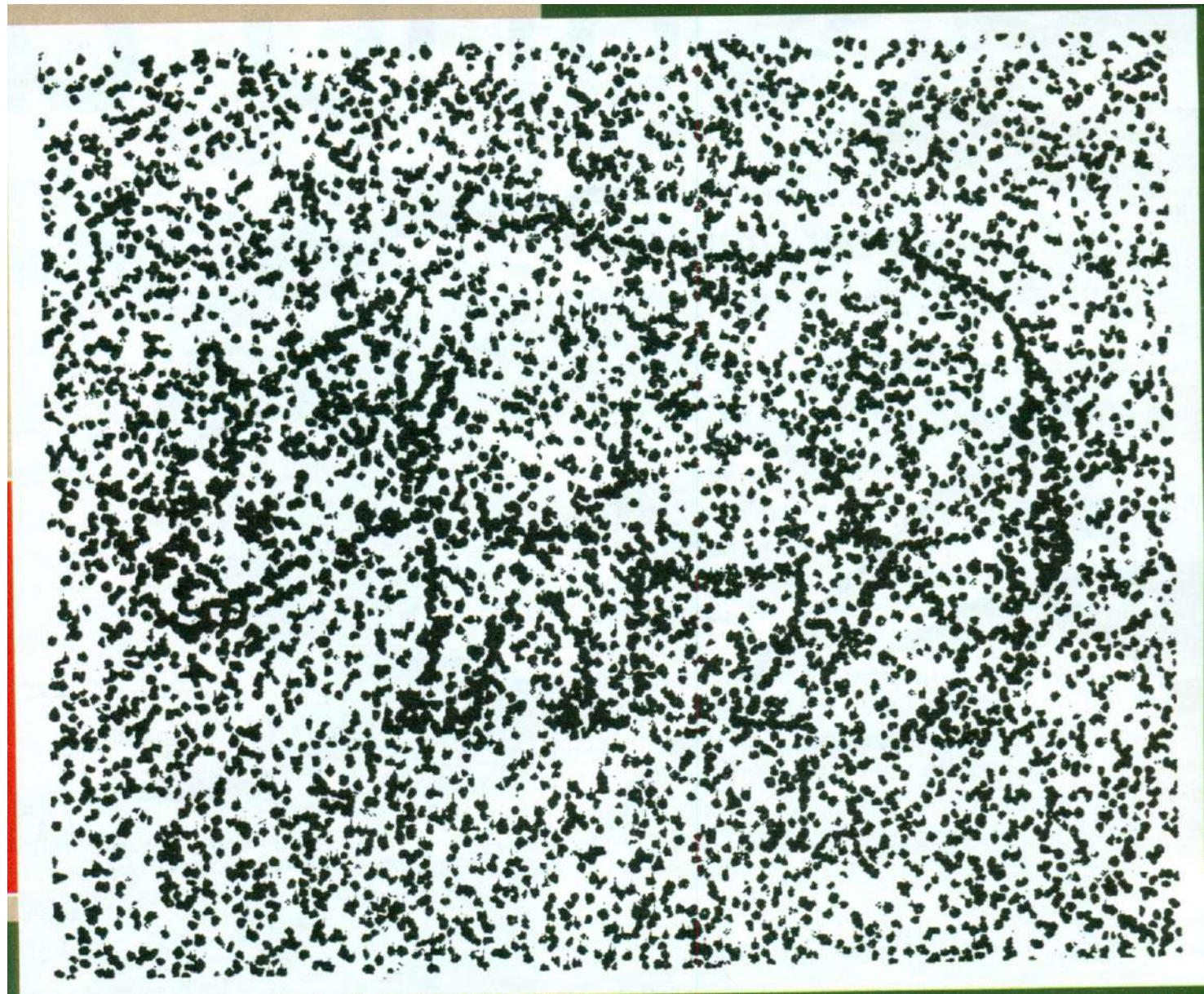


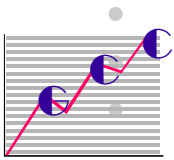
Cosa vedi
in questa
immagine?





Cosa vedi
in
quest'altra
immagine?



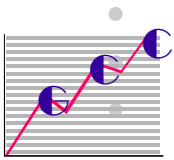


I neuroscienziati hanno scoperto che nel nostro cervello nei momenti di scarsa concentrazione, quando la mente vaga e i pensieri e le sensazioni si accavallano, si manifesta una intensa attività che consuma molta più energia di quando la mente è concentrata su attività concrete e complesse

La mente non focalizzata disperde energia affaticando il cervello senza produrre alcun risultato

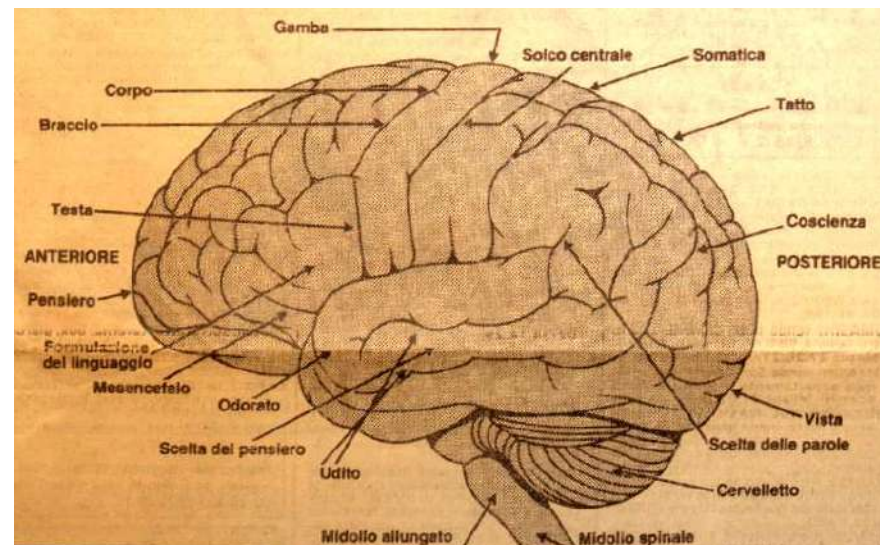


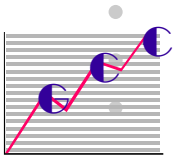
IL NOSTRO CERVELLO CONSUMA DI PIÙ QUANDO NON LO USIAMO IN MODO FINALIZZATO ...



Tra le scoperte di più immediato utilizzo vi è la verifica che l'intelligenza non è (come si è a lungo ritenuto) una facoltà unica e inscindibile, ma esistono diverse facoltà mentali definibili
forme diverse di intelligenza

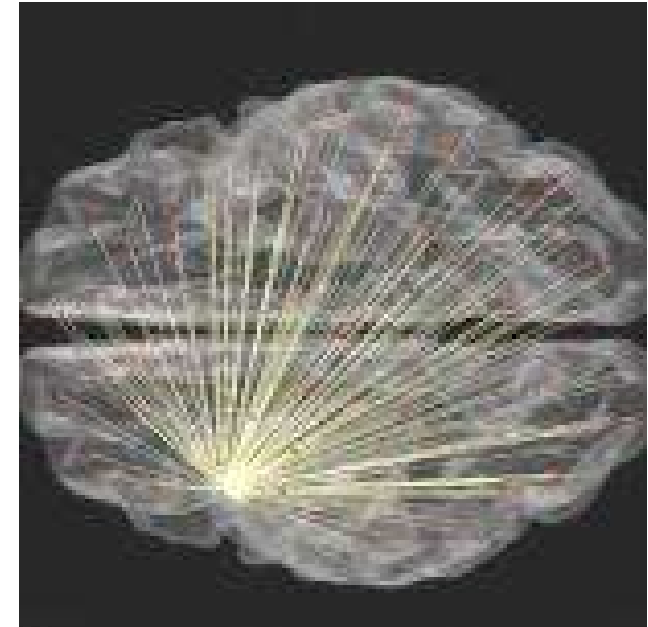
Primo fra tutti il neuroscienziato Howard Gardner ha isolato ed evidenziato le diverse facoltà mentali (definite intelligenze multiple) che rappresentano risorse spesso sottoutilizzate che ogni persona ha a disposizione

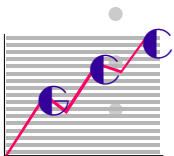




Gardner ha consentito di far emergere una visione organica delle facoltà mentali degli esseri umani evidenziando come questi possano essere intelligenti in modi diversi, coerenti ai diversi compiti richiesti dal contesto d'azione

Le **intelligenze multiple** non rappresentano sistemi mentali autonomi, ma una complessa e integrata serie di processi cognitivi, emotivi e percettivi (che si sono specializzati nel corso dell'evoluzione) inseriti in sistemi neurali per affrontare aspetti specifici del variegato mondo reale e dell'articolato mondo interiore

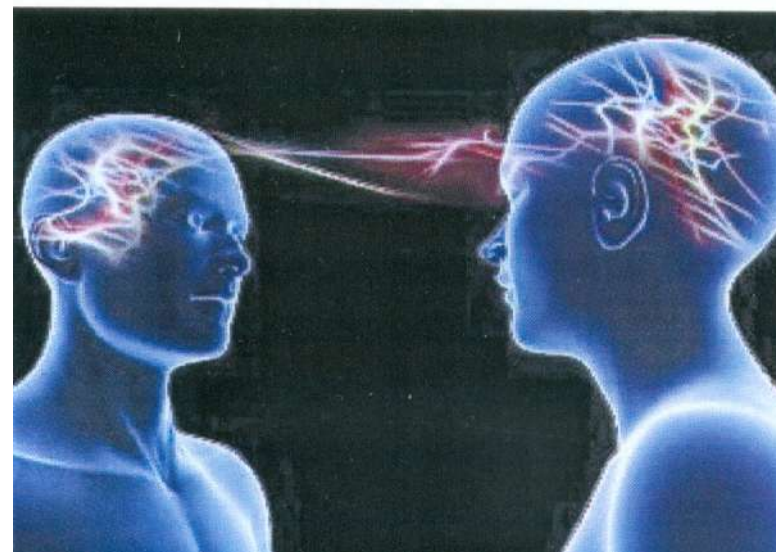


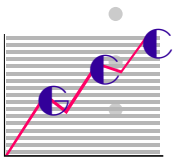


Le intelligenze multiple sono geneticamente predisposte nel cervello umano, ma per farle emergere occorre una progressiva stimolazione dalla nascita che si deve protrarre per tutta l'età adulta (compresa la terza e quarta età)

Ogni intelligenza multipla può essere incrementata con un costante esercizio

Questo vuol dire che le intelligenze multiple sono caratterizzate da una predisposizione più o meno elevata che si denota in termini di talento, ma che il talento non basta perché occorre comunque un elevato impegno per raggiungere e mantenere un livello di espressione efficace ed evitare che decadano nel tempo

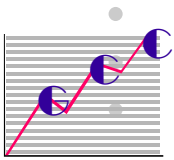




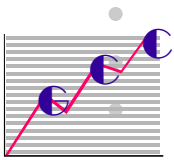
2. LE DIVERSE TIPOLOGIE DI INTELLIGENZA

Le facoltà, definite appunto dalle neuroscienze **intelligenze multiple** (un complesso integrato di processi razionali, emotivi e percettivi), a tutt'oggi possono essere così evidenziate:

- ☐ **intelligenza linguista**, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'espressione verbale e scritta
- ☐ **intelligenza musicale**, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'espressione musicale in termini esecutivi e ideativi
- ☐ **intelligenza cinestetico-corporale**, correlata ai circuiti neurali che presidiano la motilità dell'organismo in tutte le sue espressioni
- ☐ **intelligenza visivo-spaziale**, correlata ai circuiti neurali che presidiano la percezione e l'immaginazione fisica della realtà

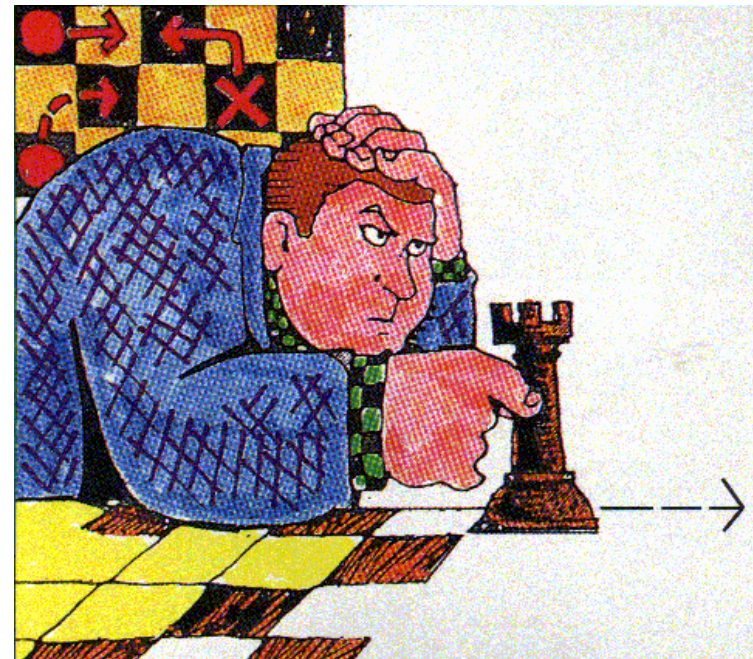


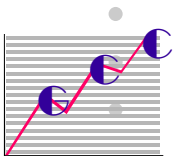
- ❑ **intelligenza logico-razionale**, correlata ai circuiti neurali che presidiano l'insieme dei processi cognitivi
- ❑ **intelligenza matematica**, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi di misurazione, di calcolo e di probabilità
- ❑ **intelligenza sociale**, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi relazionali sia di carattere integrativo, sia di carattere conflittuale
- ❑ **intelligenza introspettiva**, correlata ai circuiti neurali che presidiano la comprensione di se stessi e la regolazione del proprio equilibrio
- ❑ **intelligenza valorizzativa** o creativa, correlata ai circuiti neurali che presidiano la disponibilità a produrre e ad accettare innovazioni
- ❑ **intelligenza etica**, correlata ai circuiti neurali che presidiano i processi inibitori a salvaguardia dei principi e dei valori socialmente condivisi



Grazie alla teoria delle intelligenze multiple è possibile superare il ristretto ambito puramente logico-razionale e matematico nel quale è stata limitata l'espressione delle facoltà tipicamente manageriali e professionali

Evidenziare e rendere esplicite le caratteristiche delle varie intelligenze consente di favorire il processo di valorizzazione delle complesse e interconnesse facoltà umane fondamentali, tra l'altro per svolgere le attuali attività imprenditoriali e di gestione di qualsiasi impresa



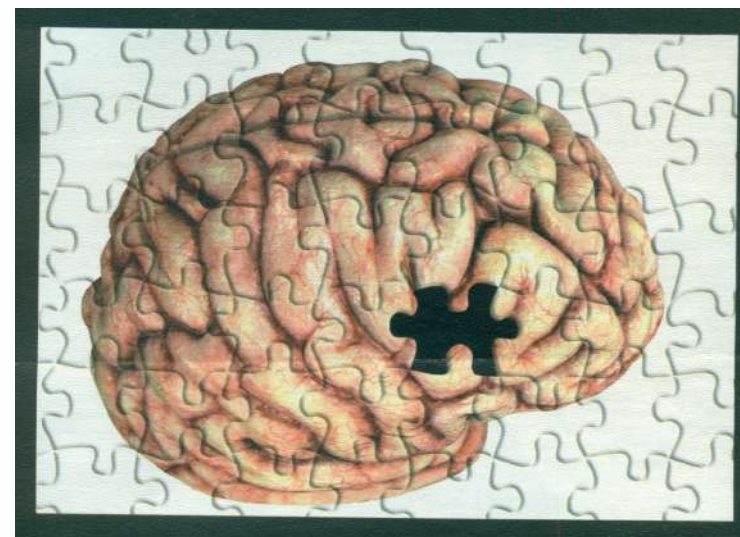


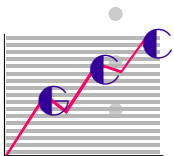
Ciascuna delle intelligenze elencate presenta una sua peculiare espressione e viene intaccata ed indebolita da distorsioni o

trappole mentali

caratterizzate dal ricorso e formulazioni errate, stimoli distorcenti o impedimenti emotivi

La disciplina che ha svelato e approfondito la dinamica delle trappole mentali è l'**Economia comportamentale**

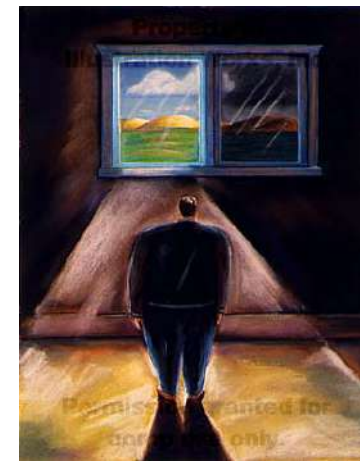


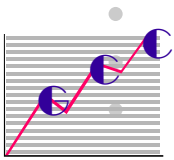


3. L'ECONOMIA COMPORTAMENTALE

Nell'ambito degli studi economici negli anni recenti si è diffuso un originale approccio che ha svelato come le scelte economiche siano pesantemente soggette alle emozioni ed ai condizionamenti mentali ed ambientali

Questa nuova disciplina è stata elaborata da Daniel Kahneman e Vernon Smith che hanno ricevuto il Premio Nobel per l'Economia nel 2002, il primo “per aver integrato intuizioni della ricerca psicologica nella scienza economica” e il secondo “per aver affermato la rilevanza degli strumenti di laboratorio per l'indagine empirica in economia”

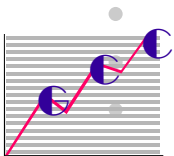




La teoria della razionalità assoluta (che ha dominato, e in parte domina la “scienza economica”) sostiene il primato assoluto della scelta razionale che si basa su un calcolo che l’operatore economico (*homo oeconomicus*) compie per ottenere l’utilità attesa

L’economia neo-classica esprime una concezione teoretica dell’operatore economico dotato di una “razionalità olimpica” capace, a fronte di una scelta o una decisione, di prendere in considerazione tutte le alternative di soluzione, valutarne i rispettivi costi e benefici e optare per l’alternativa ottimale in base al calcolo dell’utilità attesa

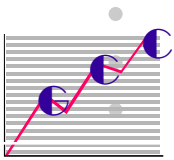




4. IL NEUROMANAGEMENT

Conoscere ed avere consapevolezza delle intelligenze multiple, e delle trappole mentali ed esse collegate, può ampliare notevolmente la possibilità di agire nel modo più efficace nei mercati e nelle organizzazioni, evitando molti effetti catastrofici (come le "bolle speculative") che vengono razionalmente spiegati solo a posteriori

In questo modo può svilupparsi un vero e proprio Neuromanagement



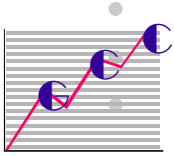
Le **trappole mentali** caratterizzano ogni tipo di intelligenza e sono in grado di limitare enormemente le capacità mentali sia di cognizione, sia di emozione, sia di sensazione

Esistono, infatti, trappole mentali che riducono l'efficacia

- ❑ dei processi mentali (influenzati dalle false convinzioni e intuizioni, ma anche da sentimenti ed emozioni e finanche da processi percettivi e da sensazioni fallaci indotte dalle illusioni sensoriali)

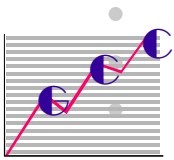
- ❑ delle relazioni interpersonali influenzate negativamente in vari modi

- ❑ della consapevolezza delle proprie facoltà (originati da una vasta gamma di autoinganni), dei processi mnemonici (minacciati continuamente dai falsi ricordi, ecc.)

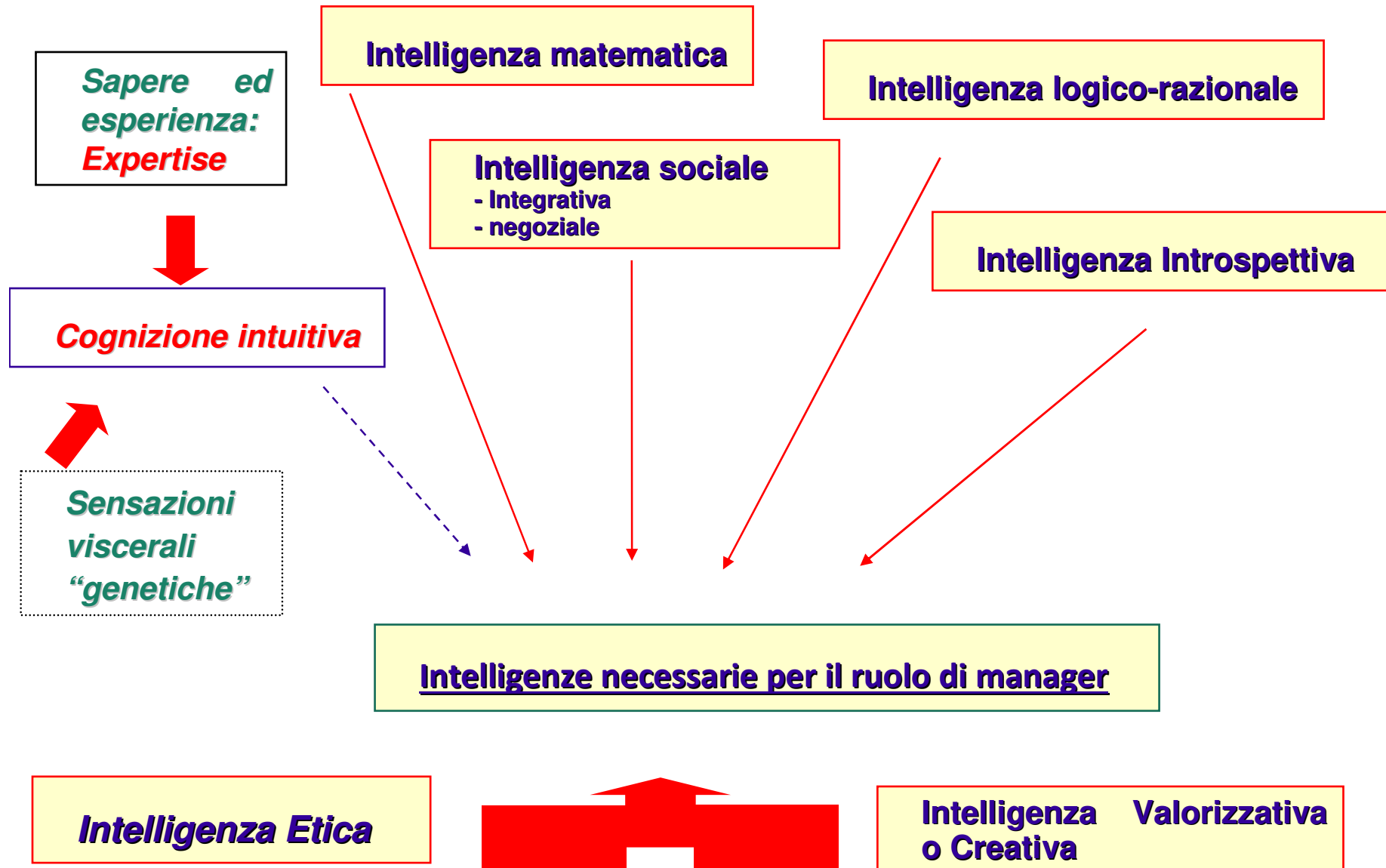


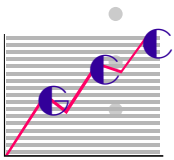
**UN SINTETICO PANORAMA SU
ALCUNE DELLE TRAPPOLE MENTALI
DELLE INTELLIGENZE MANAGERIALI**





4. IL NEUROMANAGEMENT



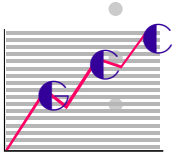


Esempi di trappole dell'intelligenza logico-razionale

1. **Effetto tipicità** ciò che appare tipico appare più diffuso
2. **Sicumera** più si è esperti e più si sottostima il rischio di errore
3. **Correlazione illusoria** legami inesistenti ritenuti validi
4. **Scelta incorniciata** influenzati dalla modalità con la quale viene presentato lo stesso fenomeno o la stessa scelta

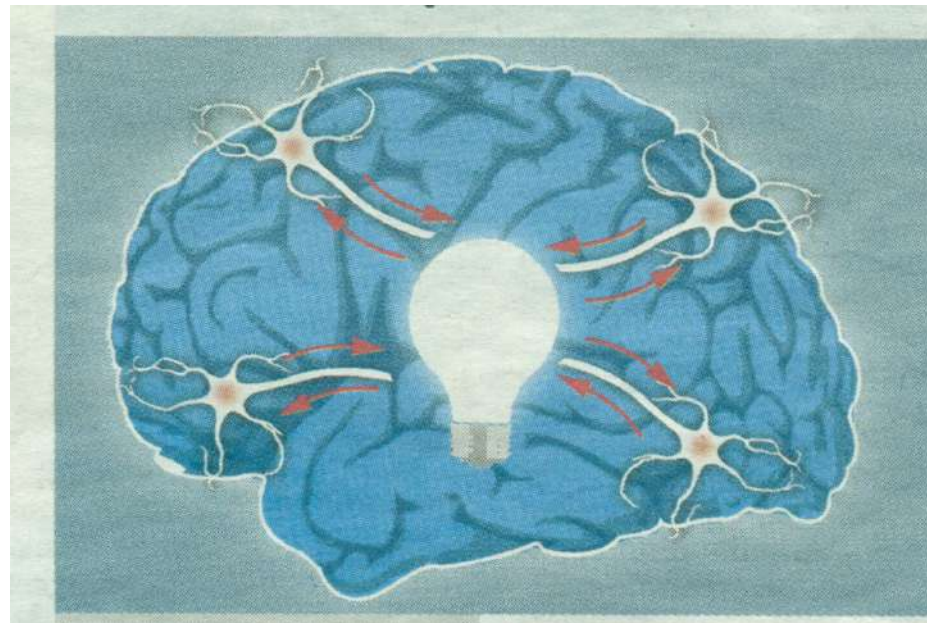
Esempi trappole dell'intelligenza sociale *integrativa*

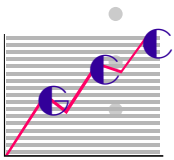
1. **Effetto gregge** così fan tutti
2. **Pressione del gruppo** maggioranza contro oggettività
3. **Gli altri sono peggio di noi** rassicurati dal senso di appartenenza (noi e gli “altri”)
4. **Impudenza** ostentare comunque sicurezza



5. COME ANALIZZARE E SVILUPPARE LE INTELLIGENZE MANAGERIALI

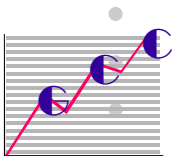
Riconoscere e valorizzare le intelligenze multiple (e in particolare quelle manageriali) aiuta a tenere allenare le diverse espressioni della mente, anche nella terza e quarta età, con opportune tecniche che riescono a limitare la tendenza universale a cadere nelle trappole mentali





Se le sinapsi del cervello non vengono continuamente attivate tramite i più vari stimoli cognitivi, emozionali e sensoriali i dendriti (le ramificazioni che collegano le cellule nervose tra loro) si atrofizzano riducendo la potenza del cervello di immagazzinare nuove informazioni, di recuperarne di vecchie e, soprattutto, di utilizzarle efficacemente

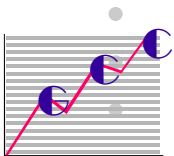




MODALITA' DI REALIZZAZIONE DELL'ANALISI DELLE INTELLIGENZE MANAGERIALI

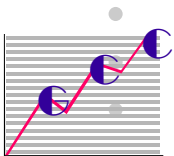
L'analisi delle Intelligenze Manageriali per l'attività lavorativa e professionale, si svolge nel corso di una giornata di prove a cui segue la stesura di un profilo, che viene dettagliatamente commentato all'interessato in un successivo incontro

Scopo di questo incontro è costruire un piano personalizzato di incremento delle Intelligenze Manageriali considerate critiche e fornire all'organizzazione di appartenenza indicazioni sul suo più efficace impiego delle proprie risorse



I destinatari di questo intervento, che possono fare tesoro del profilo emerso e puntare ad un piano personalizzato di incremento di ogni singola forma di intelligenza, sono:

- ❑ manager in attività o in fase di ricollocazione che vogliono accrescere le loro efficacia e i conseguenti risultati da ottenere
- ❑ giovani neo-inseriti o da inserire nelle organizzazione per verificarne le caratteristiche di potenzialità ed essere eventualmente scoperti come futuri “talenti”

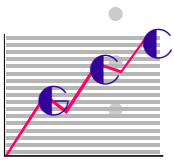


MODALITA' PER SVILUPPARE LE INTELLIGENZE MANAGERIALI

Sottoporre il cervello ad un allenamento continuo consente di tenerlo in forma e predisporlo ad ogni tipo di percorso di apprendimento e a qualsiasi tipo di prestazione

Al pari della preparazione sportiva, utilizzata per mantenere attivo, tonico e flessibile il corpo, occorre una sistematica preparazione mentale per far sì che la mente (e l'intero organismo) resti attiva, produttiva ed efficiente

use it or lose it



La stimolazione mentale può sviluppare le seguenti intelligenze:

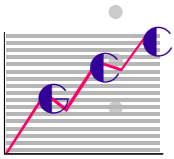
- ☐ Logico-razionale
- ☐ Matematico-statistica
- ☐ Valorizzativa

Tramite il *Brain Fitness* basato sulle esercitazioni e simulazioni più varie in grado di incrementare i percorsi mentali di natura cognitiva

- ☐ Sociale (integrativa e negoziale)
- ☐ Introspettiva
- ☐ (Etica)

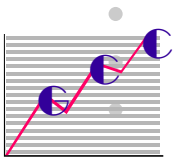
Utlizzando la *mindfulness*, le tecniche di *resilienza* si può sperimentazione lo **stato di grazia professionale**, in grado di stimolare un insieme di approcci cognitivi, emotivi e percettivi tra loro integrati alla base dell'efficacia personale e relazionale

Tutte queste forme di ginnastica mentale sono in grado di attivare lo sviluppo delle sinapsi che facilita qualsiasi apprendimento e combatte i pericolosi processi di invecchiamento



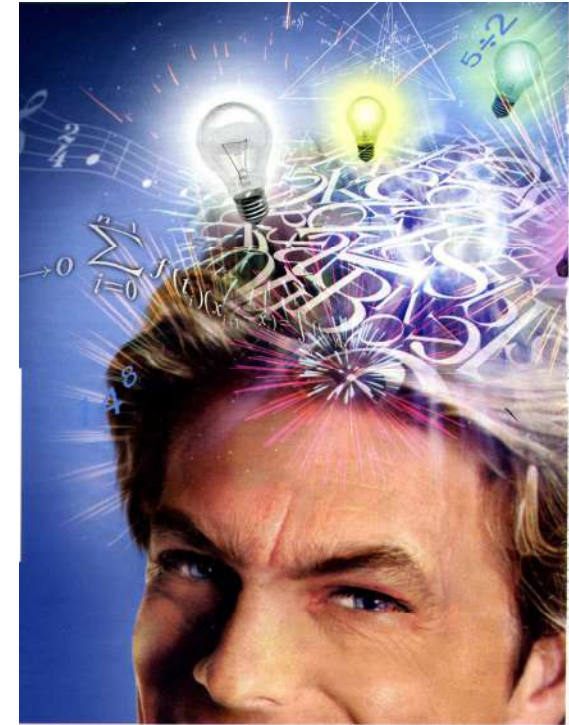
Per fronteggiare i periodi di crisi è indispensabile valorizzare e utilizzare l'intera massa cerebrale composta oltre che dalla **corteccia cerebrale**, anche dal **sistema limbico** (che presidia le funzioni emozionali ed operazionali) e dal **tronco cerebrale** (che presidia le risposte automatiche e semiautomatiche che avvengono in via riflessa basilari per la sopravvivenza)

Quando questi tre livelli del cervello agiscono in modo scollegato possono verificarsi scompensi ed inefficienze nei comportamenti, soprattutto nei periodi difficili e turbolenti

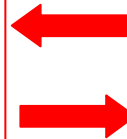


LO “STATO DI GRAZIA PROFESSIONALE”

Ognuno è la direzione che prende i suoi pensieri



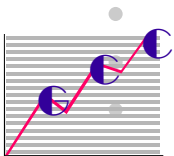
SISTEMA COGNITIVO
attenzione focalizzata,
concentrazione, intenzionalità



SISTEMA EMOTIVO
coinvolgimento, passione,
volontà



SISTEMA PERCETTIVO
acutezza sensoriale, attenzione e
rilevazione dei “segnali deboli”



Lo stato di grazia professionale può essere evidenziato dalla correlazione ottimale tra il livello di sfida e il livello di competenza

