

comportamento

MEGLIO SEGUIRE...



PANCIÀ

INCERTEZZA

Avere due (o più) possibili strade davanti capita spesso. In queste situazioni razionalità e intuito devono lavorare insieme.

Che si tratti di piccole o grandi cose, **scegliere** non è facile: ragione e istinto sembrano contraddirsi. Eppure, dicono le ricerche, spesso lavorano insieme.

di Elisa Venco

O TESTA?

Immaginate che l'amministratore delegato dell'azienda in cui lavorate annunci di aver elaborato una strategia di sviluppo seguendo la sua "pancia". Vi sentireste rassicurati? Probabilmente no, perché quasi tutti riteniamo che le decisioni importanti vadano ponderate basandosi su numeri, dati e valutazioni razionali anziché su "presentimenti". L'idea generale infatti è che, nel corso della loro storia, gli esseri umani siano diventati sempre più razionali passando dalle decisioni basate su credenze ed emozioni al pensiero analitico e scientifico. Invece, in primo luogo le decisioni ritenute razionali a volte non sono affatto tali, bensì viziate da inconsapevoli condizionamenti (gli scienziati li chiamano *bias*) che le rendono parzialmente irrazionali. Un esempio? Di fronte a un investimento in denaro tendiamo a considerare le potenziali perdite più che i possibili guadagni. E davanti a un problema molto complesso ricordiamo maggiormente le informazioni che confermano ciò che già sappiamo rispetto alle altre. Come possiamo pensare allora di scegliere in modo oculato?

SENSAZIONI RAZIONALI

Per converso, le sensazioni viscerali non sono reazioni stupide a un certo fatto, che vanno corrette dalla ragione, bensì il risultato di un'elaborazione delle informazioni che si esprime in un'emozione specifica (o una sensazione, come il mal di pancia) quando ci troviamo davanti a un evento simile a un altro già vissuto. «Le emozioni non sono irrazionali», dichiara Sara Garofalo, neuroscienziata e autrice di *Sbagliando non si impara (Il Saggiatore)*. «Semplicemente riassumono un insegnamento che il cervello non ha ancora realizzato pienamente». Che a volte "sappiamo" le cose senza rendercene conto lo dimostra un esperimento riportato sul periodico scientifico *Frontiers* in cui ad alcuni volontari è stato chiesto di scegliere le carte da due mazzi. Uno dei due era truccato per dare grandi vincite e grandi perdite; l'altro dava piccole vincite e quasi nessuna perdita. Dopo una decina carte estratte i volontari hanno intuito quale fosse il mazzo "pericoloso" (ovvero quello a ▶



NON C'È TEMPO!

Medici e infermieri sono spesso chiamati a prendere decisioni difficili e rapide. Ma possono basarsi su studi ed esperienza.

rischio di grandi perdite), anche se non riuscivano a spiegare perché lo sapessero. I ricercatori hanno concluso che l'intuizione fosse legata a un segnale corporeo, come l'aumento della sudorazione quando si sceglievano le carte ad alto rischio, che veniva "registrato" dal cervello inconsapevolmente.

Lo scarto temporale tra decisione e consapevolezza emerge anche da uno studio apparso su *Nature Neuroscience* secondo cui, osservando l'attività cerebrale delle persone davanti a una scelta, i ricercatori potevano conoscere che cosa esse avrebbero fatto 7-10 secondi prima che le caviglie stessero avvertendo di aver deciso. Ciò significa che, anche quando le persone pensano di dover concludere un ragionamento, in realtà hanno già preso una risoluzione in modo inconscio. Di più: senza dare ascolto alle emozioni faremmo comunque scelte irrazionali, come attestano gli elevatissimi rischi che paiono accettabili a persone che ragionano perfettamente, ma la cui corteccia prefrontale ventromediale, cioè la zona cerebrale che regola la paura, è lesionata.

TUTTA ESPERIENZA

Per fortuna la maggior parte delle volte il pensiero analitico e quello intuitivo si esprimono contemporaneamente nelle nostre teste (lo scarto è al massimo di pochi millisecondi). E così le decisioni prese ci appaiono razionali. In effetti, quando dobbiamo scegliere tra più opzioni, il nostro cervello lavora come una "macchina che formula previsioni", confrontando le informazioni attuali con le conoscenze e i ricordi precedenti, in modo da predire cosa accadrà in futuro e prepararsi. Ogni volta che si verifica una discrepanza tra la realtà e la previsione, i modelli cognitivi cerebrali vengono aggiornati in modo automa-

tico. E man mano che la nostra esperienza in un certo ambito progredisce, elaboriamo sempre più rapidamente aspettative attendibili, facendo risparmiare energia al sistema cerebrale. È come quando si impara ad andare in bici: all'inizio si deve fare attenzione a ogni movimento, ma poi si pedala senza pensarci. Ecco: man mano che diventiamo esperti, impariamo a prestare attenzione e ragionare su ciò che è più importante tralasciando il resto. E meno male: non siamo fatti per esaminare troppi elementi contemporaneamente. Nel 1956 lo psicologo George Miller sosteneva che 7 fosse il numero medio di informazioni che le persone sono in grado di mantenere nella memoria in un dato momento (con una variabilità di +2 o -2, a seconda delle

Gli esperti riescono meglio degli altri individui a concentrarsi sugli elementi essenziali per scegliere

persone e delle circostanze). Ma una ricerca più recente, pubblicata su *Behavioral and Brain Sciences*, indica che il numero massimo è in realtà solo 3 o 4.

Questa abilità di focalizzarsi subito sugli elementi essenziali è determinante per alcune categorie di esperti, come infermieri specializzati, vigili del fuoco, soccorritori, che sono in grado di riconoscere in breve le regolarità, le ripetizioni e le somiglianze tra casi presenti e passati per prendere le decisioni più adatte. Come ha spiegato lo psicologo americano Gary Klein, autore del saggio *Intuition at Work*, in caso di emergenza «una strategia puramente istintiva sarebbe troppo rischiosa perché a volte la corrispondenza del modello genera opzioni difet-



LA PENSO PROPRIO... COME IL MIO AMICO

Possibile che persone intelligenti non credano al riscaldamento globale? Fino a 10 anni fa quasi la metà dei senatori americani non credeva al "climate change". Il motivo, secondo uno studio sui politici Usa apparso sul periodico *Nature*, non sarebbe una presunta stupidità, bensì il fatto che le persone spesso decidono di affidarsi alle credenze dei loro amici, colleghi e conoscenti, senza fare ulteriori riflessioni. Per molti, insomma, è più importante prendere decisioni in linea con i valori della loro comunità di riferimento anziché deliberazioni del tutto razionali.

MI PIACE, LO PRENDO

Lo shopping è la classica situazione in cui si può decidere (troppo) d'istinto.

Adobe Stock



EMERGENZA

Nelle situazioni limite, solo le persone esperte (come i pompieri) riescono a decidere in fretta.

Adobe Stock

tose. Una strategia completamente analitica sarebbe invece troppo lenta». Insomma, quando a decidere è un esperto, affidarsi al suo istinto, possibilmente suffragato da un esame della situazione, ha senso.

STRATEGIE DIVERSE

Quando invece la scelta dipende da noi, «la tendenza a preferire un approccio decisionale o l'altro dipende un po' da come siamo fatti e un po' dal contesto», precisa Sara Garofalo. «La predilezione per l'intuizione o per la deliberazione probabilmente si forma nell'infanzia in base alla strategia che per noi ha avuto più successo e viene rafforzata dall'esempio di chi ci circonda». Non è detto però che, se si è fatti in un certo modo, lo si debba essere per sempre, né che impiegare sempre la stessa modalità favorisca davvero la scelta migliore. «Occorrerebbe rivalutare il dubbio e chiedersi cosa succederebbe se si adottasse l'approccio opposto, o cercare elementi che smentiscano la propria inclinazione. Va anche considerato che, poiché uno stato di incertezza risulta intollerabile per moltissime persone, non è escluso che, pur di interromperlo, qualcuno sia spinto a decidere anche senza avere sufficienti informazioni o scambiando l'ansia di scegliere per un'ispirazione», conclude Garofalo. Per non ripetere sempre gli stessi automatismi, Jennings Plessner, professore di Psicologia dello Sport presso l'Univer-

E SE FACCIO COSÌ?

Ci sono persone che tendono a non decidere, altre che fanno l'opposto.

sità di Heidelberg (Germania), consiglia di annotare la prima reazione spontanea davanti a una scelta e poi di confrontarla con la valutazione razionale. «Ciò permette di evidenziare se c'è una differenza tra la decisione intuitiva e quella deliberativa, decidendo con più consapevolezza in quale direzione andare».

Esaminare le varie opzioni richiede però tempo. Secondo il premio Nobel per l'economia Daniel Kahneman decidiamo ricorrendo a due sistemi alternativi: il pensiero intuitivo, detto sistema 1, che ha il vantaggio di essere più rapido di un approccio razionale, permettendoci di riconoscere minacce e opportunità promettenti. E poi c'è il sistema 2, cioè il pensiero razionale, che compensa la sua lentezza con la maggiore accuratezza nelle decisioni in contesti complessi, nei quali il nostro cervello tende a seguire processi mentali semplificati (detti "euristiche"). Un caso classico è quello dell'"euristica della disponibilità", ovvero la tendenza umana a basare i propri giudizi sulla facilità degli esempi, ovvero sulle prime cose che ci vengono in mente. Questo significa, per dire, che immotivatamente diamo più peso alle indicazioni ricavate dalle esperienze più recenti (cioè le prime disponibili per il nostro cervello), sottovalutando quelle passate e il loro insegnamento.

COSTI ENERGETICI

Gli economisti Marco Sahm e Robert K. von Weizsäcker, rispettivamente dell'Università e del Politecnico di Monaco, hanno sviluppato un modello matematico che tiene conto dei costi e dei benefici di entrambe le strategie, quella razionale e quella istintiva. Ne hanno concluso che l'approccio giusto dipende sia dalla complessità di un particolare problema sia dalle conoscenze di ogni persona. Le decisioni razionali sono mediamente più precise, ma comportano costi "energetici" più elevati di quelle intuitive, perché richiedono più sforzi di raccolta e di analisi delle informazioni. Questo costo aggiuntivo può diminuire nel tempo, ma non scompare mai del tutto. Tuttavia, una volta che una persona ha abbastanza esperienza, il processo decisionale intuitivo tende a funzionare meglio della razionalità, risparmiando lo sforzo di approfondimento. Inoltre, in genere le decisioni intuitive prevalgono nelle fasi iniziali e finali di un processo di apprendimento, mentre la ragione governa le decisioni nelle fasi intermedie.

In ogni caso, una cosa è chiara: l'intuizione e la razionalità non sono necessariamente opposte. La strategia più vantaggiosa consiste proprio nel ricorrere a entrambe, senza seguire ciecamente la nostra voce interiore, ma neppure tacitandola costantemente a favore della logica. **E**

Per decidere, la mente va **allenata** un po', altrimenti si basa solo sui dati più recenti





BUTTARSI O NO?

Per decidere di lanciarsi con il paracadute (sopra) è di sicuro necessario un po' di coraggio. Per orientarsi in caso di una indagine di polizia (a sinistra) è più importante esplorare tutte le possibili piste.