

# Leadership: «L'intelligenza emotiva è due volte più importante delle competenze tecniche»



*Daniel Goleman, il padre della teoria della Emotional Intelligence, ospite al World Business Forum di Milano. «Per ottenere il massimo da un team non basta avere skill tecnici eccezionali e un altissimo IQ. Ma neanche essere "solo" simpatici o gentili»*

Daniel Goleman è prima di tutto uno psicologo, ma è anche uno degli autori più famosi di management strategico: il suo concetto di **intelligenza emotiva (Emotional Intelligence)**, enunciato nel best seller omonimo nel 1995, ha avuto profondi impatti non solo nel campo della psicologia e dell'insegnamento, ma anche sulle teorie della **leadership aziendale**.

Goleman ha sistematizzato e tradotto in best practice un

concetto semplice, e cioè che per essere un leader di successo **non bastano competenze tecniche** eccezionali, e neanche un altissimo **quoziente d'intelligenza (IQ)**. Occorre anche una componente irrazionale, detta appunto **Emotional Intelligence, o EQ** per distinguerla dall'IQ razionale. E cioè un mix di capacità di conoscere e controllare se stessi, e di capire e coinvolgere gli altri, che è innato ma in parte si può migliorare e ottimizzare.

Negli anni Goleman ha sviluppato il concetto di EQ con libri, consulenze e conferenze in tutto il mondo. È stato dichiarato dal Wall Street Journal e dal Financial Times uno dei più influenti **business thinker** al mondo, e la Harvard Business Review ha definito l'intelligenza emotiva "un'idea rivoluzionaria", premiando il suo articolo ["The Focused Leader"](#) con l'HBR McKinsey Award come miglior articolo dell'anno 2013. Articolo poi sviluppato l'anno dopo in un altro best seller, intitolato "Focus: The Hidden Driver of Excellence".

## **Cosa è l'Intelligenza Emotiva (e cosa non è)**

Il tema della intelligenza emotiva nella leadership sarà al centro anche dell'intervento che Goleman ha fatto al **World Business Forum di Milano, il 30 e 31 ottobre 2018**. Lo psicologo americano parlerà delle competenze necessarie per sviluppare il self management e ottenere alte prestazioni, del potere dell'autoconsapevolezza come base per il proprio sviluppo professionale, di come diventare un leader di successo sviluppando profonde relazioni interpersonali. Ma parlerà anche di cosa è esattamente la EQ, e di cosa non è: un tema che Goleman ha affrontato per esempio in un articolo scritto l'anno scorso su Linkedin, dal titolo ["Emotional Intelligence Myth vs. Fact"](#).

«Dopo oltre vent'anni continuo a trovare articoli, anche su

testate autorevoli, che dicono che l'intelligenza emotiva è **essere simpatici, o gentili, o empatici, o addirittura valorizzare la propria parte femminile**». L'ultima cosa è falsa – non è vero che le donne hanno EQ più alta, e non c'è una prevalenza di genere nei top performer – e le altre sono solo una parte della verità, scrive Goleman. Che definisce una volta per tutte la EQ come **“la capacità di riconoscere le proprie emozioni, quelle degli altri, gestire le proprie, e interagire in modo costruttivo con gli altri”**.

Questa definizione si traduce in un modello che comprende **quattro domini, e 12 competenze**. Più precisamente, i quattro domini, con relative competenze, sono **Self Awareness** (emotional self awareness), **Self Management** (emotional self control, adaptability, achievement orientation, positive outlook), **Social Awareness** (empathy, organizational awareness), e **Relationship Management** (influence, coach and mentor, conflict management, teamwork, inspirational leadership).

## **Gestire se stessi, e sintonizzarsi sugli altri**

Semplificando al massimo, secondo Goleman **l'EQ determina il successo della leadership attraverso due componenti**. La prima riguarda “l'interno”: i leader sono capaci prima di tutto di gestire bene se stessi. Parliamo quindi di “self mastery”, self awareness, capacità di gestire emozioni contrastanti e spiacevoli, di mantenersi focalizzati sugli obiettivi anche durante le crisi, e fortissima adattabilità.

La seconda riguarda l'esterno, e comprende la **capacità di sintonizzarsi sulle altre persone del team**, creare empatia con loro, capire come stanno, cosa pensano del progetto che si sta affrontando, le loro aspettative, risolvere i contrasti, fargli percepire il proprio interesse per loro. Questo permette al leader di capire come comunicare, influenzare,

guidare, coinvolgere al meglio, ottenendo così il massimo dal suo team.

## Il CEO di BlackRock e il “competence modeling”

«Recentemente ho incontrato **il CEO di BlackRock**, il più grande fondo d'investimento del mondo, che gestisce migliaia di miliardi – ha raccontato Goleman al World Business Forum 2017 di Sydney -. Mi ha chiesto di spiegargli perché pur assumendo i più brillanti studenti delle migliori business school, le curve di performance nel suo staff rimangono “a campana”, cioè assolutamente nella media. Gli ho risposto che **la ricetta giusta non è assumere i “migliori” in assoluto**, ma guardare nella propria azienda chi occupa la posizione per cui si sta facendo la ricerca, o l’ha occupata in passato, individuare il 10% di top performer e confrontarli con gli average performer, e scovare le abilità e competenze **che i top performer hanno, e gli average performer non hanno**».

Goleman definisce questa tecnica “**competence modeling**”. «Molte aziende la applicano, specialmente per selezionare il top management. Ho avuto accesso ai dati di oltre 200 di questi processi di selezione, e ho riscontrato che, per incarichi di tutti i tipi, **gli skill EQ sono due volte più importanti di quelli tecnici o dell'IQ**».

«Gli skill tecnici li si può imparare a scuola, li possono avere tutti. Ma più sali in alto nella gerarchia organizzativa, più sarà importante l’intelligenza emotiva. **Tra i C-Level, l’85% delle competenze che distinguono i top performer sono di EQ**. Sono dati che non ho rilevato io, ma le stesse aziende. Un C-Level non usa più gli skill tecnici. Quello che fa per gran parte del tempo è **gestire le persone, oltre che se stesso**».

## Lo stato di “flow” e il “social brain”

Insomma l'arte della leadership è **centrare gli obiettivi attraverso la qualità del lavoro degli altri**, precisa lo psicologo americano. «L'arte della leadership consiste nel portare e mantenere le persone nella fascia più alta dei livelli di performance, e questo succede quando le persone sono nel miglior stato di benessere personale. È **uno stato ottimale che si chiama Flow**, in cui la persona stessa rimane stupita dei risultati che ottiene, e definito attraverso ricerche sui professionisti più diversi, dalle ballerine ai giocatori di scacchi, dai top manager ai militari».

Il Flow ha alcune caratteristiche che si riscontrano regolarmente. «Una è **uno stato di attenzione irremovibile sull'obiettivo**. Focalizzazione al 100%. Un altro è la totale flessibilità: **qualunque cosa succeda, si è in grado di gestirla**. Un terzo è che le competenze personali sono messe alla prova al loro massimo livello, a volte anche oltre. Insomma, si dà il massimo quando ci si sente al massimo».

Ma come creare una situazione del genere? «Un modo è stabilire chiare regole e obiettivi, ma lasciare una certa flessibilità sul modo di raggiungerli. Un altro è il feedback immediato, mantenere le persone costantemente aggiornate su quanto bene stanno perseguiendo l'obiettivo. La terza è mettere alla prova e far crescere le loro competenze, e cercare di far coincidere quello che le persone sanno fare con i compiti loro assegnati».

## Il leader è l'elemento determinante: sia del meglio, sia del peggio

Un aiuto per creare uno scenario adatto al Flow, continua Goleman, è il **“social brain”**. È una scoperta di una decina d'anni fa, quando si è cominciato lo studio dell'interazione tra i cervelli, oltre che del singolo cervello.

«C'è una zona del cervello che funziona come un "radar neurale", cerca di capire cosa succede nel cervello dell'altra persona e stabilisce con esso una comunicazione che va al di là della comunicazione verbale. Sono i neuroni specchio, scoperti in Italia, che creano un ponte tra cervello e cervello, un ponte che comunica emozioni, sentimenti, intenzioni. Ecco perché le emozioni sono contagiose, e perché la natura umana porta a dare grande attenzione e importanza a quello che il leader del gruppo fa e dice. **Il leader è il determinante: sia del meglio, sia del peggio».**

Insomma, il leader deve usare il "social brain" per far rendere al massimo le persone. **«È così che otterrete il miglior ritorno d'investimento dai salari che la vostra azienda paga al vostro team.** Gestire lo "stato emozionale" delle persone è estremamente importante, dal top management al front end, cioè i punti di contatto tra azienda e mercato. Chiunque nell'azienda sia l'interfaccia con i clienti, infatti, ha il potere di "far stare bene" il cliente. E se il cliente "sta bene" non è ben disposto solo verso la persona che fa da interfaccia: è ben disposto verso la vostra azienda».

## **L'Intelligenza Emotiva si può anche imparare**

«Una delle domande che mi fanno più spesso è **se l'intelligenza emotiva si può imparare**: la risposta è sì – spiega Daniel Goleman -. Se un leader ha delle defezioni di empatia, o nella gestione delle proprie emozioni, può migliorarsi su questi punti come su qualunque altro skill di intelligenza emotiva».

Deve però essere disposto a investire tempo e impegno, e avere **un'idea precisa di come viene percepito dalle persone**, cioè dei suoi reali punti di forza e debolezza. «Occorre definire un accurato profilo EQ di partenza, il miglior modo è

fare un'indagine anonimizzata tra tutti quelli con cui si lavora quotidianamente. Inoltre deve fare **un "contratto" con se stesso**: se per esempio la parte da rafforzare è la capacità di ascoltare, deve fare pratica su questo ogni volta che ne ha occasione, mettendo in background tutto il resto e focalizzandosi sull'ascolto. Se fa questa cosa regolarmente, dopo qualche mese diventerà spontanea. Ottenere risultati da soli però è molto difficile, meglio farsi aiutare da un "coach" con un programma personalizzato».

Altra domanda frequente è **come rilevare l'intelligenza emotiva di un dipendente o un candidato**. «Un modo è improvvisare una "simulazione di lavoro". Sottoporre un compito o un problema – per esempio ricomporre un litigio tra due persone – e studiare come il candidato lo affronta al momento. Un altro modo è chiedere alla persona durante il colloquio **qual è il peggiore errore che ha fatto sul lavoro** e come lo ha gestito».

---

**“Ordinate da Mc Donald’s: l’invito di Burger King per salvare il settore del fast food**



*La campagna lanciata in Gran Bretagna, a poche ore dall'inizio del lockdown. Solo il cibo da asporto e le consegne a domicilio con il lockdown possono salvare migliaia di posti di lavoro, è la filosofia del messaggio pubblicitario*

“Non avremmo mai pensato di chiedervi di fare questo. Ordinate da Mc Donald’s”: l’invito, via Twitter, arriva dalla sede britannica di Burger King. L’obiettivo è quello di salvare i posti di tutti i lavoratori del settore, nel momento in cui il Paese decreta il lockdown per via della pandemia. Ordinate online, chiede Burger King, chiedete cibo da asporto: è l’unico modo di mantenere i ristoranti aperti nel momento in cui frequentarli è vietato per legge.

E l’invito non si limita a menzionare il tradizionale rivale: “Non avremmo mai pensato di incoraggiarvi a ordinare da KFC, Subway, Domino’s Pizza, Pizza Hut, Five Guys, Greggs, Taco Bell, Papa John’s, Leon, o altri ristoranti indipendenti, troppo numerosi per essere menzionati qui. In breve, da qualunque delle nostre sorelle delle catene alimentari veloci o non così tanto veloci”.

*We know, we never thought we'd be saying this either.*  
[pic.twitter.com/cVRMSLSDq6](https://pic.twitter.com/cVRMSLSDq6)

– *Burger King (@BurgerKingUK) [November 2, 2020](#)*

I ristoranti, prosegue Burger King, “impiegando migliaia di lavoratori hanno bisogno del vostro aiuto”. Naturalmente “un Whopper è sempre la cosa migliore, ma anche ordinare un Big Mac non è così male”, scherzano gli autori della campagna. Il Whopper è il panino più famoso di Burger King.

La campagna sta ricevendo molti apprezzamenti e retweet, anche qualche critica, da qualcuno che fa notare come bisognerebbe soprattutto pensare ai piccoli esercenti, non alle grandi catene, che sono economicamente più solide. Ma la replica della Rete è che in questo momento bisogna essere solidali con i lavoratori.

---

**Ferrero dona 4 milioni di dollari per combattere il lavoro minorile nella filiera della nocciola in Turchia**



***Da Ferrero un finanziamento di 4 milioni di dollari all'Organizzazione Internazionale del Lavoro per combattere il lavoro minorile nella filiera della nocciola in Turchia.***

**In occasione della Giornata Mondiale dell'Infanzia e del 30° anniversario della Convenzione sui Diritti dell'Infanzia, il colosso dolciario di Alba annuncia che darà vita a una partnership pubblico-privato con l'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite sui temi del lavoro e della politica sociale, per contribuire all'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile nell'agricoltura stagionale della raccolta delle nocciole turche.**

Grazie a un contributo di oltre 4 milioni di dollari, Ilo realizzerà un progetto pluriennale attivo in 3 province turche (Trabzon, Zonguldak e Çanakkale), volto a sostenere l'uscita dei bambini che attualmente lavorano nel settore e ad impedire ad altri di entrarvi. **Nell'ambito della collaborazione, il progetto lavorerà con le tre componenti di Ilo (l'Organizzazione Internazionale del Lavoro è un'agenzia tripartita formata da governi, organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro) per supportare la condivisione delle conoscenze al fine di fronteggiare il lavoro minorile, in particolare nella filiera delle nocciole, e per massimizzare le opportunità di apprendimento.**

Nonostante la tendenza in calo nel numero di bambini coinvolti nell'attività economica, il lavoro minorile è stato documentato come un problema in Turchia. Secondo l'indagine Child Labour Force 2019 Survey, redatto dall'Istituto statistico turco (Turkstat), 720.000 bambini di età compresa tra 5 e 17 anni, ossia il 4,4% della popolazione infantile totale in Turchia, erano impegnati in attività economiche. Di questi, il 30,8% era impegnato in attività del settore agricolo. I bambini lavoratori sono esposti a rischi che possono portare a problemi di salute cronici per tutta la vita. Inoltre, i figli dei lavoratori agricoli stagionali hanno maggiori probabilità di veder interrompersi il loro processo di istruzione e tali interruzioni possono rafforzare il crearsi di una forza lavoro non qualificata, che ha come conseguenza il perpetuare la povertà.

**Numan Özcan, direttore dell'Ufficio Ilo per la Turchia, ha dichiarato che grazie a questa partnership, saranno in grado di espandere il loro intervento e coprire tutte le aree di raccolta delle nocciole in Turchia.** Ha aggiunto: «Sono sicuro che il progetto sarà un esempio concreto di partnership tra un attore globale del settore privato, Ferrero, e Ilo, che implementa le migliori pratiche in Turchia e condivide conoscenze e le lezioni apprese con impatto globale».

Il progetto si impegna inoltre a istituire e a potenziare meccanismi di intervento diretto per porre fine al lavoro minorile nelle zone di raccolta stagionale delle nocciole, nonché a sensibilizzare sull'importanza dell'eliminazione del lavoro minorile l'opinione pubblica, gli stakeholder nazionali e locali e gli operatori della filiera. «Ferrero, per contrastare il lavoro minorile, crede nel valore e nell'importanza di un approccio costruito sulle partnership – afferma Marco Gonçalves, Ferrero Chief Procurement & Hazelnut Company Officer -.

Ilo, come agenzia specializzata delle Nazioni Unite, ha le competenze e l'esperienza per capire come agire in modo

efficace. Questo progetto si basa su quanto svolto già a partire dal 2013 attraverso la nostra partecipazione attiva nella collaborazione pubblico privato tra Ilo e Caobisco e sostiene le azioni che intraprenderemo il prossimo anno verso il nostro obiettivo di essere una forza trainante dell'intera industria della nocciola, creando valore condiviso da tutti».

---

## **Bambine e motori. L'amarezza di Letizia Battaglia per il caso Lamborghini**



“Non ti parlo! Non vi parlo più, a nessuno, giornalisti, fotografi, a nessuno!”. Letizia Battaglia risponde al telefono dopo la decima o ventesima chiamata, per dire che non vuole

rispondere.

**Amareggiata. Infuriata. Ferita.** “Da quattro giorni la mia vita è cambiata. A Palermo ora mi sento un’estranea. Forse lascerò il Centro internazionale di fotografia ai Cantieri culturali della Zisa”.

**Cosa è successo,** le [cronache](#) lo hanno raccontato. Lamborghini, quella delle auto di lusso, le ha chiesto un servizio pubblicitario. Lei ha accettato. Il servizio è uscito martedì scorso in anticipazione su Facebook.

**Ed è stato travolto** da uno *shitstorm* sui social network. Violentissimo, feroce. Perché Letizia ha messo, in quelle foto, le “sue” bambine.

**La campagna Lamborghini si intitola** “With Italy, For Italy” ed è iniziata a luglio. Venti fotografi sono stati ingaggiati dall’art director Stefano Guindani, uno per ogni regione d’Italia, con il compito di incastonare le carrozzerie negli scenari del Bel Paese esaltandone, nel linguaggio un po’ prevedibile del marketing, “l’unicità e la bellezza, l’eccellenza, l’innovazione” eccetera eccetera.

**Tra le firme ne spuntano** alcune conosciute, Gabriele Micalizzi, Gabriele Galimberti, Fulvio Bugani, Simone Bramante... Ma la perla della collana è lei, la grande madre del [reportage](#) italiano, la [cronista](#) degli anni di sangue della mafia e della lotta alla mafia, la fotografa degli splendori e delle miserie di Palermo.

**Ma anche la [scrittrice](#) visuale** di un desiderio di riscatto e [bellezza](#) che per lei ha sempre avuto il volto delle sue bambine, fotografate con costanza, ruvido amore, e una empatia che ha risonanze profonde nella su stessa biografia, di Letizia. E là dove altri hanno svolto il compito in modo calligrafico (macchina colorata su scenari di bellezza), lei ha ci ha messo il suo mondo.

**“Io gliel’ho detto** a quelli di Lamborghini: io non faccio *still life*. Questa cosa la faccio con le mie bambine”. Le sue modelle hanno l’età liminare fra infanzia e adolescenza, vestono come le ragazzine che si vedono per strada. Negli spazi di una Palermo luminosa, entrano nell’inquadratura assieme alle auto.

**E la polemica esplode.** Scomposta, disordinata. Traboccante di attacchi personali, maledicenze, ingiurie sulla persona, la storia, il lavoro di Letizia Battaglia. Alimentata, in molti casi, da fotografi.

**Alcuni punti di attacco sono** del tutto ridicoli: la verginità dell’autore di reportage civili compromessa dal mercato (come se decine di grandi autori nella storia della fotografia non avessero mai fatto commissionati pubblicitari), la qualità estetica o tecnica delle immagini... “E chi lo dice? Una massa di ignoranti che non sanno andare oltre Photoshop”.

**Ma una accusa è particolarmente bruciante:** aver ceduto al cliché sessista “donne e motori”, e anzi, aver usato modelle minorenni. “Lolite! Hanno detto lolite!”, esplode Battaglia dall’altro capo del telefono, “Ma è lo sguardo degli uomini! Voi maschi... Ma le avete guardate, le mie fotografie? Le avete capite? No, caro, non le hai capite neanche tu! Bambine sì, le *mie* bambine, sono lì in primo piano, la macchina resta dietro, messa lì quasi senza significato. Le bambine guardano *me*, guardano il mare, non guardano l’automobile, lo capisci questo? Non scuotono davanti alla macchina, guardano me, sono con me...!”.

**Lo aveva spiegato fin dall’inizio:** “Palermo per me un è bambina” che “sogna e vuole crescere in un mondo sincero e rispettoso”. Non è bastato. Il sindaco Leoluca Orlando, nella cui giunta della “primavera di Palermo” Battaglia fu assessore alla vivibilità, ha chiesto il ritiro della campagna (pur ribadendo, in un secondo tempo, la sua stima per l’autrice). Lamborghini ha rimosso per ora le immagini dal suo

profilo social. Ma “non voglio parlare di Orlando”, taglia corto Battaglia.

**Però qualcosa si è spezzato**, e adesso anche quello spazio di cultura fotografica che Letizia ha inventato dal nulla e gestisce da tre anni ai Cantieri culturali della Zisa è a rischio. “Il centro internazionale di fotografia... Fatica, impegno, preoccupazioni, spese, tre anni avanti indietro col mio mal di schiena, io a maggio faccio 86 anni, perché dovrei continuare a questo punto? Ti sembra una cosa decente quella che mi stanno facendo? Una volta noi donne ci lapidavano coi sassi, adesso coi social. E i colleghi? Proprio loro? Ho visto perfino un fotomontaggio con una Lamborghini al posto della macchina nella mia foto dell'assassinio di Piersanti Mattarella, ma è possibile questo? Basta, non voglio parlare più”.

**No, non dovrebbe essere possibile** questo. Non dovrebbe essere possibile, in una comunità civile, che l'attacco alla persona, la demolizione frustrata dell'autore celebre, sostituiscano qualsiasi altra possibile discussione, anche critica.

**Era possibile e perfino auspicabile** discutere su queste immagini. Chiederci ad esempio cosa accade quando una poetica d'autore, in questo caso le bambine-metafora, viene traslocata in un altro contesto discorsivo, quello della pubblicità, dove esistono potenti cliché che rischiano di cambiarne non le intenzioni, ma la lettura pubblica.

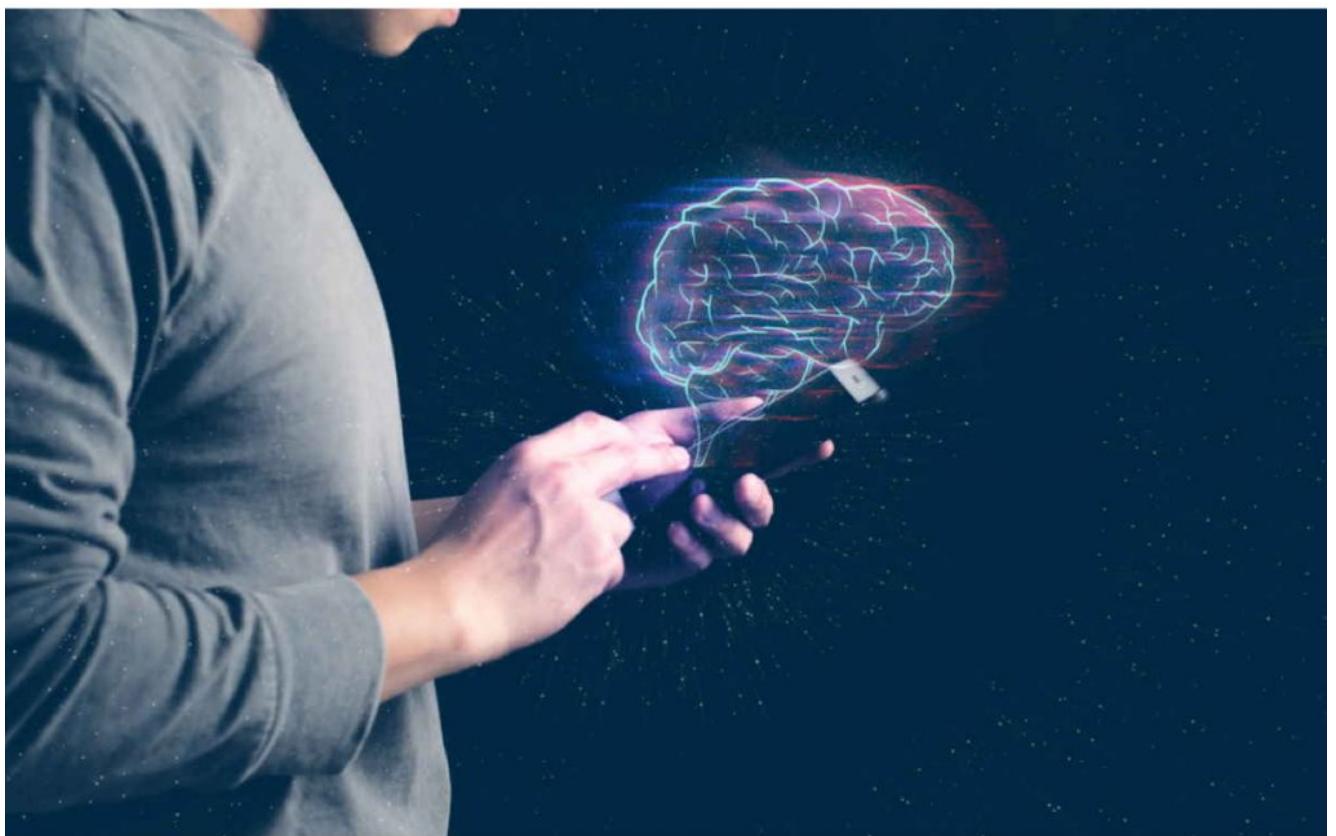
**O di quali sono i rapporti di forza** tra un committente e un autore, a chi appartengono veramente le scelte (Letizia aveva prodotto due serie, una in bianco e nero e una a colori, Lamborghini ha scelto il colore, ma se provate a convertirle in monocromo, qualcuno l'ha fatto, qualcosa cambia: i linguaggi visuali esistono...).

**No, di questo ovviamente** ora non si può più discutere serenamente, è stata fatta terra bruciata attorno alla

ragione, e forse è stato bruciato anche il rispetto umano e civile per una grande interprete dell'immaginario dell'Italia contemporanea.

---

## **La tecnologia ci sta atrofizzando: gli esseri umani sono meno intelligenti di un secolo fa**



Stiamo diventando sempre meno intelligenti: dal secolo scorso il nostro coefficiente intellettuale sta peggiorando drasticamente. Ad esserne responsabile è, seppur in parte, la tecnologia, che ci ha reso sempre meno in grado di

concentrarsi su un singolo compito e in maniera efficace.

Una vera e propria *involuzione* acclamata ormai da diversi studi, che dimostrano come il progresso intellettuale sia durato fino alla fine del 20esimo secolo, poi il buio: da allora il [QI non ha smesso di precipitare](#).

Una delle cause, secondo varie ricerche, è l'**uso massiccio della tecnologia e i compiti che il nostro cervello delega ad essa**. Ad esempio, il nostro cellulare è in grado di ricordarci un appuntamento o come raggiungere un posto. Tutte cose che impigriscono le nostre capacità intellettive.

La tecnologia intelligente, insomma, ci sta effettivamente rendendo meno produttivi (o più stupidi). Proprio così e alcuni scienziati battono su questo punto: la tecnologia è davvero brava a renderci più occupati, vero, ma *occupato* non è la stessa cosa di *produttivo*. All'aumentare della nostra dipendenza dalla tecnologia, la nostra produttività effettiva diminuisce.

È l'assunto da cui partono svariate indagini: per tecnologia intelligente si intende qualsiasi dispositivo con cui interagiamo che rimodula una qualsiasi forma di pensiero al posto nostro. Per molti modi è fantastico, ma eccome se ci atrofizza il cervello...

Insomma, occhi puntati su qualsiasi tipo di notifica delle mille app che abbiamo sugli smartphone, orologi intelligenti, una preoccupante e fittizia *iperconnessione* con il mondo che ci slega dalla realtà di tutti i giorni. Il cervello umano è così costretto a trovare un nuovo assetto su una realtà differente da quella che l'evoluzione gli ha concesso fino a quando internet non ha preso il sopravvento su tutto, lasciando per la strada facoltà fondamentali.

Abbiamo cercato di delineare i diversi studi e riflessioni di scienziati secondo cui la tecnologia degli ultimi decenni non ha fatto altro che modificare la conformazione del cervello

umano.

## Addio pensiero lento

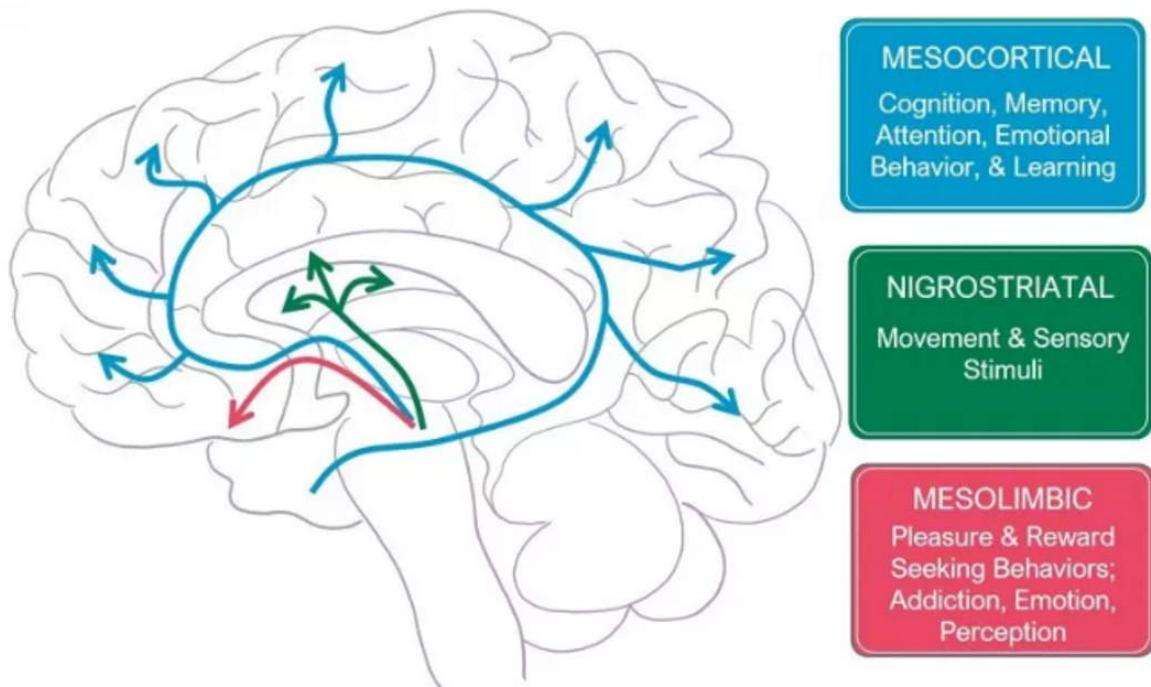
È *Lamberto Maffei*, professore emerito di Neuroscienze alla Normale di Pisa, Presidente dell'Accademia dei Lincei, a consegnarci un quadro tanto preciso quanto tragico di quello è da sempre considerato un organo "lento": il nostro cervello. Secondo i suoi studi, la dipendenza dalla tecnologia sta modificando la struttura neuronale del cervello ora costretto a misurarsi con la **super velocità del digitale**.

Il risultato è che il *pensiero lento*, quello che si dedica alla riflessione profonda, all'apprendimento e all'educazione, va via via deperendosi: si tratta di un cambiamento fisiologico, a causa del quale i neuroni del pensiero lento si spengono dando spazio al mondo super veloce di smartphone, Pc, tablet e social media.

## Le notifiche sono come una droga

Ogni app sul telefono vuole inviarci delle notifiche, col risultato che tutto quello che facciamo durante il giorno è toccare icone con punti rossi. Una ricerca della *Harvard University* ha dimostrato che questa costante stimolazione da parte dei nostri dispositivi aumenta la **dopamina** nel cervello, il che significa sostanzialmente che le notifiche vanno considerate al pari delle droghe.

E il problema con la dipendenza dalle droghe è che, proprio come le notifiche, è davvero difficile da debellare.



**Figure 1:** Three dopamine pathways and their related cognitive processes. Most of your dopamine is generated deep in the midbrain, and it is released in many different areas across the brain. These areas are largely responsible for behaviors associated with learning, habit formation, and addiction.

©Harvard University

Farà stare bene per un momento, ma rende anche ansiosi: ecco perché una persona in media controlla il proprio smartphone 80-150 volte al giorno secondo una recente ricerca. E va da sé che è difficile essere produttivi quando ti fermi a guardare il telefono ogni 10-12 minuti.

## Siamo iperconnessi

La pensa esattamente così il professor *Michael Merzenich*, che in una puntata speciale di PresaDiretta ha spiegato le conseguenze neurologiche dell'utilizzo delle tecnologie.

Nella media di **quaranta secondi appena** saltiamo da una chat a una foto Instagram, da un post all'altro di Facebook, da un link all'altro e siamo in una parola iperconnessi.

Tutto si può cliccare, tutto si può scaricare, e in un mondo sempre più connesso l'attenzione va scemando.

*“Fino a 40 anni fa noi scienziati pensavamo che il cervello fosse plastico nelle primissime fasi dell’infanzia ma una volta adulto diventasse esattamente come il computer che hai sulla scrivania: una macchina cablata in modo permanente, che non poteva più essere alterata. Poteva solo deteriorarsi – ha a Presadiretta. Oggi sappiamo che è sbagliato il cervello è progettato per essere continuamente e profondamente modificabile. Finché sei in vita, hai la possibilità di cambiarlo. In meglio, o in peggio, naturalmente”.*



©Morrowind/Shutterstock

Nell’intervista il professor Merzenich invita a riflettere su quello che stiamo facendo al nostro cervello:

*“Noi tendiamo a pensare che qualsiasi cosa accada qui dentro vada bene e che il cervello sia sano finché ne abbiamo uno. Ma sappiamo talmente poco della correlazione tra la salute di questa macchina e quello che le provochiamo con le nostre azioni, che pensiamo che qualsiasi invenzione tecnologica le*

*buttiamo addosso sia innocua, purché non ci uccida. È falso. La tecnologia ci sta cambiando, e ci sta cambiando proprio nella testa”.*

## Multitasking, che guaio

Sapevamo già che usare più dispositivi contemporaneamente fa restringere il cervello, ma nel suo libro “The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload”, il neuroscienziato *Daniel J Levitin* ha messo in luce che quando cerchiamo di concentrarci su più di un compito, da un e-mail non letta agli sms, dallo smartphone al collega che ci chiama, il nostro QI si abbassa notevolmente.

E non solo: anche uno studio condotto dall'Università del Sussex pubblicato su *Plos One*, che ha coinvolto un campione di 75 persone di circa 25 anni di età, è arrivato allo stesso risultato. Ai partecipanti è stato somministrato un questionario sulle abitudini di utilizzo di diversi strumenti: giornali, televisione, *streaming* tramite PC, SMS, e-mail, app. Su 40 di essi è stata poi eseguita una **risonanza magnetica** che ha evidenziato come nelle persone più *multitasking* vi fosse una quantità minore di **materia grigia** nella **corteccia cingolata anteriore**, l'area del cervello umano che controlla le funzionalità emotivo-cognitive.

## Ricordiamoci che ci connettiamo con la tecnologia, non con le persone

In un ristorante vi siete mai guardati intorno? Spesso altro non è che una stanza piena di persone, tutte sedute ai tavoli con presumibilmente altre persone che conoscono e hanno un certo livello di affetto, che fissano uno schermo illuminato.

La tecnologia ha reso il mondo più piccolo in molti modi, dandoci accesso a tutto, anche alla Biblioteca di Alessandria di Egitto. Ma ha anche aumentato lo spazio nelle nostre

relazioni al punto in cui non parliamo più.

Forse il primo passo è semplicemente riconoscere che più ci circondiamo di tecnologia, più ne diventiamo dipendenti. Le conversazioni digitali sono molto diverse da quelle del mondo reale. Quando la tecnologia intelligente aiuta a rimuovere gli ostacoli alla comunicazione, è una buona cosa; ma quando sostituiamo la tecnologia con relazioni e conversazioni reali, ciò può avere conseguenze devastanti nel mondo vero.

Fonti: [Lamberto Maffei, Elogio della lentezza](#) / [Harvard University](#) / [Daniel J Levitin, The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload](#) / [Rai Play Presa Diretta](#) / [Plos One](#)