



Dopo un secolo chi si rivede: la *Behavioural Science*...

di Carletto Calcia

Nella letteratura internazionale di management riaffiora la *Behavioural Science*, la scienza dei comportamenti che, nata alla fine del 1800, Burrhus Frederic Skinner e John Watson introdussero nella prima metà del 1900 nella gestione aziendale.

L'inizio di carriera dei manager di quei tempi prevedeva la considerazione dei suggerimenti di queste scienze, in prevalenza dedicate ai comportamenti manifesti. Oggi l'incessante sviluppo delle nuove tecnologie dovrebbe essere bilanciato da un elevato contenuto di intelligenza emotiva delle persone, in collaborazione con quella conoscitiva delle macchine.

Gli esperti non escludono, purtroppo, accanto a quelli espliciti, comportamenti irrazionali inconsci, soprattutto dei capi, che tuttavia potrebbero essere talvolta prevedibili. Non si tratta dei vari stili possibili di management, ma di tendenze e pregiudizi così sottili da restare nascosti nel subcosciente. Per esempio, ricordo che i progettisti di macchine talvolta non avevano il permesso della fabbrica di assistere alle prove per constatare l'esattezza dei loro calcoli: si trattava di motivi di sicurezza o piuttosto dell'attestazione di un presunto senso di superiorità? Erano sottili timori di essere presto scavalcati da giovani e capaci manager quelli del loro capo che avrebbe dovuto contribuire efficacemente alla loro crescita gestionale?

Altri motivi inconsci possono ancora oggi essere la tendenza a circondarsi di persone simili a se stessi, o addirittura di *yes-men*, a privilegiare la cultura scientifica rispetto a quella classica, a dare prevalenza a incarichi operativi rispetto a quelli di staff, a dubitare delle capacità gestionali di ex consulenti, a ritenersi esclusi, in quanto capi, dal rispetto di procedure valide per tutti.

Diffuso potrebbe essere anche il malessere causato dal confronto con i colleghi circa il diverso livello di considerazione da parte del vertice.

Un'altra piuttosto diffusa tendenza è quella di trattenere persone valide impedendo loro di perseguire miglioramenti di formazione e di carriera presso altre unità della stessa azienda. Nel prendere decisioni, si può sbagliare dando per scontata la validità di precedenti esperienze, positive ma dissimili dalle attuali, e fermarsi a un primo gradito scenario evitando di prenderne in considerazione altri possibilmente più favorevoli.

Per non parlare della preferenza per un genere rispetto all'altro. Partendo addirittura dalla procedura di assunzione, queste riposte tendenze possono giocare un significativo impatto limitativo sul futuro delle aziende. Potrebbe il ricorso a sistemi integrati e statistici di intelligenza artificiale attenuare, se non eliminare, queste sottili tendenze? Lo potrebbero, a patto tuttavia di saperli integrare con gli aspetti umani. Almeno nella fase di assunzione. Inoltre ogni

evento richiede, per il successo, una serie di comportamenti *ad hoc*, non inquinati da tendenze del subcosciente. Il ricorso ad archivi di precedenti comportamenti, oggi disponibili, potrebbe essere di aiuto.

Ma la principale caratteristica dell'umana intelligenza emotiva è proprio quella di conoscere in *primis* se stessi, facendo emergere dal proprio subcosciente tendenze e pregiudizi da abbandonare. Che ciò non sia affatto facile da realizzare lo conferma il fatto che Skinner e Watson debbano ancora tornar di moda dopo quasi un secolo, per la cura di comportamenti nascosti oltre che di espliciti. Ma la sfida che i manager di oggi sono chiamati a gestire con successo è così impegnativa e i loro comportamenti così determinanti da dover essere privi di ogni possibile limite subcosciente. È possibile farsi aiutare in questo dalle macchine, anche se chiedere alle macchine di migliorare gli umani può sembrare paradossale.

“Skinner e Watson tornano di moda, per la cura di comportamenti nascosti oltre che di quelli espliciti. Ma la sfida che i manager di oggi sono chiamati a gestire è così impegnativa e i loro comportamenti così determinanti da dover essere privi di ogni possibile limite subcosciente...”