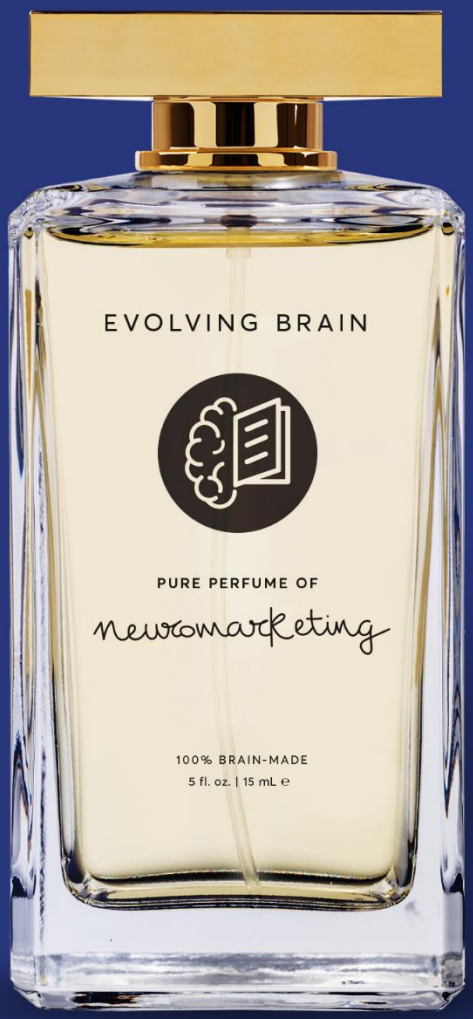
Manuale di
Neuromarketing

Caterina Garofalo
Francesco Gallucci
Mariano Diotto



HOEPLI

Progettazione e user experience

Neuro design thinking

di Raffaele Crispino

Il **design thinking** è un approccio, una metodologia, un atteggiamento all'innovazione che si fonda sulla capacità di risolvere problemi complessi utilizzando visione e modalità creative. Ciò che lo ha sempre caratterizzato è la centralità delle persone. Come ha evidenziato Tim Brow, CEO di IDEO:

> Il design thinking è un approccio all'innovazione human-centered, che attinge dal toolkit dei designer per integrare le esigenze degli utenti, gli strumenti forniti dalle tecnologie e i requisiti per creare valore nel business.[370]

Infatti, il **design thinking è incentrato sulla capacità delle persone di assumere un ruolo attivo e innovatore** sia come soggetto ideatore sia come destinatario del progetto, dando luogo a un pensiero creativo che non solo risponde a bisogni ed esigenze specifiche degli utilizzatori ma contribuisce anche alla costruzione di valore e significato organizzativo.
Nel tempo il design thinking si è evoluto. Da metodologia di problem solving, capace di coniugare competenze analitiche e attitudini creative volta alla creazione di nuove soluzioni, è diventato un mindset e una modalità per affrontare il cambiamento in contesti dove l'innovazione è sempre più rapida, anche grazie all'open innovation, al crowdsourcing e alle tecnologie digitali, e assume rilevanza strategica la capacità di identificare le traiettorie di sviluppo inattese.
Quindi, il design thinking guadagna spazi nei progetti di change management in cui la persona è posta al centro del cambiamento, con l'obiettivo di renderla fiduciosa e proattiva nei confronti del cambiamento e dell'innovazione. Inoltre, supporta i processi di innovazione volti a identificare direzioni strategiche e scenari di sviluppo che siano rilevanti sia per le aziende che li perseguono sia per le persone.
Vi è una **rinnovata interpretazione della creatività**, non più esclusivamente basata sull'attitudine a proporre nuove soluzioni ma che coniuga, con capacità critica, ascolto e volontà di dare profondità a proprie visioni e intuizioni. Si assiste a una rivisitazione degli approcci all'innovazione, che sposta il focus dai processi **outside-in** – ovvero centrati su un'attenta ricognizione – e

dalle analisi dei bisogni e delle esigenze degli utilizzatori e del mercato, a processi di innovazione **inside-out**, che prendono spunto da visioni sviluppate all'interno delle organizzazioni per diventare nuove proposte verso il mercato, alla luce di una revisione critica, che mediante punti di vista differenti ne irrobustiscono la visione.
Il design thinking svolge un ruolo di catalizzatore per affrontare il cambiamento nelle organizzazioni, favorendo una nuova mentalità e coinvolgendo le persone all'interno e all'esterno, che diventano artefici e creatori del processo di innovazione, troppo spesso banalizzato in termini di percorsi di adozione di nuove tecnologie. Il design thinking diviene, quindi, funzionale per coinvolgere le persone e renderle attori consapevoli del processo di innovazione che, riducendo le barriere e favorendo la contaminazione, genera una visione di valore e un cambiamento di prospettiva.
In quest'ottica ridurre il design thinking all'insieme dei tool che lo caratterizzano è limitante. Certamente hanno contribuito a determinarne il successo e la rapida adozione l'efficacia e la facilità di utilizzo degli strumenti adottati per:

- mettersi nei panni dell'utilizzatore e definire il contesto d'uso come, per esempio, l'empathy map o il customer journey;
- generare idee e favorire la creatività, come tecniche di brainstorming, mappe mentali ecc.;
- sperimentare le idee, mediante minimun viable product e tecniche di fast prototyping.

La vera forza del design thinking, però, risiede nel processo di progettazione, codificato attorno agli anni 2000 dall'Università di Stanford in California, che attraverso cinque fasi abilita un ribaltamento di prospettiva: si parte dai bisogni delle persone e, attraverso un processo iterativo, si cerca di comprendere sempre meglio l'utilizzatore e il cliente, di ridefinire il problema e di identificare strategie e soluzioni alternative, spesso non evidenti se analizzate con modelli interpretativi o comportamentali tradizionali e radicati.
Esistono diverse varianti del processo di design thinking, da tre a sette fasi, ma sono tutte molto simili e incarnano gli stessi principi che sono stati descritti per la prima volta dal premio Nobel Herbert Simon[371].
Il design thinking ruota intorno a un profondo interesse per lo sviluppo della comprensione delle persone per le quali e con le quali stiamo analizzando il problema. Ci porta a osservare e sviluppare empatia e ci guida nei processi di analisi e ideazione, favorendo la messa in discussione del problema, delle ipotesi e delle possibili implicazioni. Pertanto, riprendendo il modello della Stanford University, le cinque fasi fondamentali rappresentano modalità di lavoro non necessariamente sequenziali, che non devono sempre seguire un

ordine specifico, e spesso possono verificarsi in parallelo e ripetersi in modo iterativo:

- **empathise**: comprendi i tuoi interlocutori e il problema;
- **define**: definisci il contesto, i dati e le informazioni, i bisogni degli utenti e gli attori chiave;
- **ideate**: genera idee e soluzioni innovative mettendo in discussioni le assunzioni;
- **prototype**: prototipa per sperimentare le soluzioni;
- **test**: realizza le soluzioni;

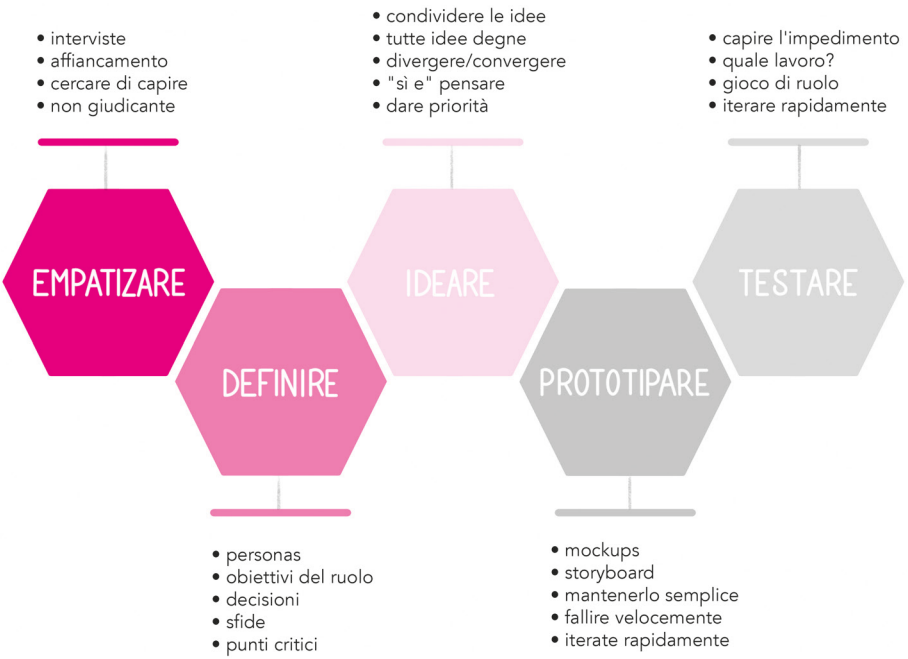


Figura 6.5 – Il processo di design thinking.[372]

Un insieme di fasi il cui presidio, anche se non necessariamente in ordine gerarchico, contribuisce alla realizzazione del progetto innovativo.
Le neuroscienze, che ci aiutano a comprendere meglio come elaboriamo le informazioni, comunichiamo e prendiamo decisioni, offrono una chiave di lettura per migliorare i processi e le modalità di attuazione del design thinking. Il neuro design thinking, ripercorrendo le fasi del processo di design thinking, si concentra sulle condizioni per rendere più efficaci le singole fasi e sui

tre domini comportamentali: framing, rischio e scelta, alimentati da due processi di pensiero ben distinti, che Daniel Kahneman definisce pensiero inconscio (System 1) e pensiero conscio (System 2), fondamentali per contribuire alla creatività e favorire il processo di innovazione.[373]

Le fasi del processo creativo, come abbiamo accennato in precedenza, prevedono quindi un primo momento di preparazione durante il quale ci immergiamo, più o meno coscientemente, in una serie di problematiche, con un obiettivo che determina la sfida creativa. Si ha poi una fase di incubazione, nella quale si mettono in moto, anche al di là del livello conscio, idee e collegamenti spesso insoliti. La fase della rivelazione, **insight**, è il **momento wow**, che emerge a livello cosciente dopo una fase di gestazione in cui siamo centrati e preparati sul problema. Infine, passiamo alla valutazione, mettendo alla prova la nostra intuizione e decidendo eventualmente di passare all'ultima fase dell'elaborazione, che spesso richiede più tempo e lavoro. Pertanto, se riteniamo di avere avuto una rivelazione davvero utile, inizia la nostra sfida: mediante il confronto con la realtà dobbiamo dimostrare se l'idea funziona, va migliorata o abbandonata.

Come abbiamo sottolineato in precedenza, le fasi del design thinking non sono lineari.

Secondo Eric Kandel, non esistono entità separate come un cervello destro e un cervello sinistro ma solo l'apprendimento e il ricordo, che lavorano secondo varie configurazioni in ogni parte del cervello.[374] Tutto quello che accade nella nostra vita viene registrato nel cervello. È la cosiddetta **memoria intelligente** che raccoglie esperienze, conoscenze, emozioni. Quanto più attiviamo connessioni tra gli elementi raccolti nella memoria intelligente, tanto più favoriamo il processo di creatività, che parte dalla corteccia frontale e coinvolge le diverse aree del cervello. Quando il cervello è rilassato, formula più idee che sono la combinazione casuale di concetti, esperienze, racconti immagazzinati nella memoria intelligente. La creatività non è qualcosa di magico ma è intimamente connessa al contesto: pertanto, per essere creativi occorre trovarsi in un ambiente stimolante.

In quest'ottica, migliorare la capacità di attenzione e lo stato di coscienza rappresenta la chiave per stimolare la comparsa degli insight. Esistono diverse tecniche fisiche e mentali volte a promuovere cambiamenti fisiologici e psicologici, per lo più fondate su pratiche giornaliere semplici. Per esempio, la mindfulness, ai fini dell'allenamento mentale, non è la ricerca del cambiamento ma è essere sé stessi sfruttando tutto quello che si ha in un determinato momento e in un preciso luogo. L'obiettivo è di essere in grado di separarsi da ogni nuova sensazione e abituarsi a lasciare andare tutti i nuovi

pensieri via via che entrano nella mente, utilizzare tutti i sensi per aprirsi a tutto ciò che accade intorno a noi.
I processi mentali che regolano i sistemi percettivi del cervello agiscono solitamente al di fuori della sfera consapevole. La mente cosciente svolge solo una frazione del lavoro compiuto dal cervello, mentre quella inconscia realizza attività fondamentali come la regolazione del battito cardiaco, la respirazione, la contrazione muscolare e l'elaborazione delle emozioni. La parte inconscia si affida alla memoria per agire in situazioni conosciute e ricorrenti, suggerisce comportamenti abituali nelle situazioni sociali, può modificare il valore economico attribuito a un oggetto caricandolo di elementi affettivi e può influire sul ricordo di ciò che è piacevole o doloroso, influenzando le decisioni future.
Il pensiero inconscio e conscio, che Kahneman identifica come System 1 e System 2, possono più rigorosamente essere identificati come pensieri veloci o automatici e pensieri lenti o riflessivi. Il primo, veloce e intuivo, presiede l'attività automatica ed è l'artefice di molte nostre scelte. Il secondo, lento ma anche logico e riflessivo, agisce in situazioni che richiedono concentrazione e autocontrollo. La mente ha bisogno di entrambi, in un continuo confronto tra intuito e ragione. Il pensiero inconscio arriva in fretta a conclusioni. Sulla base delle esperienze, molte di queste decisioni sono giuste e sono fondate logicamente, perché il cervello elabora ricordi emotivi di situazioni analoghe del passato e li applica alle decisioni da prendere rapidamente. L'elaborazione veloce e non cosciente dell'informazione, come dimostrato da LeDoux e Zaltman, è alla base delle funzioni cerebrali. Ma dal momento che, parafrasando Herbert Simon, l'attenzione è una risorsa scarsa e la memoria ancora di più, il cervello di fronte a un messaggio che richiede l'elaborazione del pensiero critico e argomentato – lavoro gravoso – può ridurre l'energia cognitiva richiesta dall'elaborazione usando regole di decisione stereotipate: le euristiche. Si tratta di scorciatoie mentali che offrono un risparmio cognitivo, basate su regole inconsce o automatiche, che agevolano la presa di decisione, abbreviando l'attività di elaborazione delle informazioni. Tipiche euristiche sono luoghi comuni, opinioni pregresse, il buon senso, ma poiché le utilizziamo con uno sforzo cognitivo minimo, possono dare luogo a **bias cognitivi**[375] che impattano sul processo decisionale e di creatività.
In conclusione, il neuro design thinking migliora i processi di creatività, favorendo un approccio cognitivo alla risoluzione dei problemi, che porta a ricercare un equilibrio dinamico tra pensiero inconscio e conscio, tra framing e re-framing, tra gestione e orientamento al rischio e tolleranza per l'ambiguità e la non conoscenza degli schemi di riferimento, tra elementi fattuali e problematici, tra pensiero divergente e convergente.