



HORACIO SALINAS (FRUNK ARCHIVE/CONTRASTO)

Meglio non pensarci

Sharon Begley, Newsweek, Stati Uniti

Twitter e Facebook hanno rivoluzionato la nostra vita. Con una conseguenza imprevista: troppe informazioni paralizzano il cervello e spingono a prendere decisioni sbagliate. Le scelte migliori si fanno sotto la doccia

Immaginate la scelta più difficile che avete dovuto fare negli ultimi tempi e le varie alternative che vi hanno quasi paralizzato: l'acquisto di un'auto, di un'assicurazione sanitaria o di un fondo pensione. Forse l'ansia che ha accompagnato questa scelta è stata solo la conseguenza di un sovraccarico d'informazioni. Ma secondo Angelika Dimoka, direttrice del Center for neural decision making della Temple university, si tratta di un fenomeno biologico più complicato. Per avere la conferma dei suoi sospetti, a Dimoka serviva un problema che mettesse a dura prova la capacità delle persone di prendere una decisione. Così ha pensato di collaborare con gli economisti e gli informatici che studiano le "aste combinatorie", delle vere e proprie guerre che non somigliano per niente alla loro versione su eBay.

Gli offerenti devono prendere in considerazione un numero incredibile di item, che possono essere comprati da soli o in blocco, come gli slot di atterraggio negli aeroporti. La sfida consiste nell'acquistare la combinazione che si desidera al prezzo più basso, un dilemma diabolico se per esempio si stanno valutando cento slot di atterraggio a Los Angeles. Quando il numero di elementi e di combinazioni diventa altissimo, aumenta anche la quantità d'informazioni tra cui bisogna destreggiarsi: il carico di passeggeri, le condizioni atmosferiche, i collegamenti tra i voli. Perfino gli esperti entrano in ansia e vanno in tilt. In realtà, più informazioni provano ad assorbire, meno oggetti riescono a ottenere, pagano prezzi troppo alti o fanno qualche sbaglio.

A questo punto entra in gioco Dimoka, che ha reclutato un gruppo di volontari per studiare come si comportavano nelle aste combinatorie e misurare la loro attività cerebrale con la risonanza magnetica funzionale (fMRI). Dimoka ha scoperto che, quando aumenta il carico d'informazioni, cresce anche l'attività nella corteccia prefrontale dorsolaterale, una regione del cervello che si trova dietro la fronte ed è responsabile del processo decisionale e del controllo delle emozioni. Ma aumentando le informazioni, l'attività della corteccia prefrontale dorsolaterale calava improvvisamente, come se fosse saltato un interruttore salvavita. "Chi partecipa alle aste combinatorie deve sopportare un carico eccessivo d'informazioni", spiega Dimoka. E così commette errori stupidi e fa scelte sbagliate, perché la regione del cervello responsabile delle decisioni intelligenti va in tilt. Per lo stesso motivo aumentano l'ansia e la fru-

strazione: le regioni del cervello che regolano le emozioni, fino a quel momento tenute a bada dalla corteccia prefrontale dorsolaterale, si comportano come bambini in crisi iperglicemica. I due effetti si rafforzano a vicenda. "Se le informazioni sono troppe", spiega Dimoka, "le persone prendono decisioni sempre meno sensate".

Quindi non è vero che dobbiamo informarci il più possibile prima di scegliere. Alle generazioni precedenti bastava essere scrupolose e consultare qualche libro. Oggi, con Twitter e Facebook e le infinite applicazioni degli smartphone, il flusso di notizie e di opinioni non si ferma mai. In alcuni casi è un fatto positivo: essere informati dà più forza ai lavoratori e ai consumatori. Si possono scoprire gli incidenti che ha avuto un'auto usata, gli errori commessi da un medico o i risultati delle ispezioni sanitarie in un ristorante. Eppure ricerche come quella condotta da Dimoka dimostrano che l'eccesso d'informazioni sta cambiando il nostro modo di pensare, e non sempre in meglio.

Il caso della Bp

Vi sarà capitato di consultare qualche sito di viaggi per decidere dove andare in vacanza e alla fine essere così sopraffatti dalle informazioni da rinunciare a partire. Forse stavate per iscrivervi a un college quando un vecchio amico vi ha spedito decine di email con tutte le ragioni per sceglierne un altro, facendovi dimenticare perché avevate scelto quell'università. E forse, dopo essere stati inondati dalle informazioni sui possibili partner offerti da un sito di appuntamenti, avete trascorso una serata infernale. Se vi è successa una cosa del genere, siete vittime della cosiddetta paralisi da informazione.

Non è un problema nuovo. Come racconta James Gleick nel suo libro *The information*, già nel seicento Leibniz si lamentava "dell'orribile massa di libri che continua ad aumentare" e nel 1729 Alexander Pope metteva in guardia dal "diluvio di autori che sta inondando la terra". Ma si pensava che le conseguenze fossero solo emotive e psicologiche, soprattutto l'ansia di non essere in grado di assorbire neanche una minima parte di quello che viene scritto nel mondo. Nel 2009 l'*Oxford english dictionary* ha registrato l'espressione *information fatigue* (malessere da sovraccarico d'informazioni).

Ma dal momento che le informazioni trovano sempre nuovi sistemi per raggiungerci, è ormai evidente che cercare di bere da un idrante d'informazioni ha effetti cognitivi dannosi, soprattutto per quanto ri-

L'afflusso continuo di dati ci abitua a rispondere all'istante, sacrificando la precisione e la riflessione al falso dio dell'immediatezza



guarda la nostra capacità di prendere decisioni intelligenti e originali. La ricerca dovrebbe far riflettere chiunque sia dipendente da sms e tweet. La scienza dei processi decisionali ha dimostrato che troppe informazioni possono spingerci a fare scelte poco sagge, di cui poi rischiamo di pentirci. Ha dimostrato inoltre che il meccanismo inconscio che guida molte decisioni può andare in tilt per un eccesso d'informazioni. E che, nel caso di decisioni che richiedono un po' d'inventiva, è meglio lasciar incubare il problema a livello inconscio.

La scienza delle decisioni ha cominciato da poco a tenere conto delle ricerche sul modo in cui il cervello elabora le informazioni. Nel 2010, dopo l'esplosione della piattaforma petrolifera Deepwater horizon della Bp nel golfo del Messico, l'ammiraglio della guardia costiera Thad Allen, che si occupava dell'incidente, sostiene di aver ricevuto ogni giorno più di trecento tra email, sms, denunce e altri messaggi. È impossibile sapere se un flusso minore d'informazioni, valutato con più calma, avrebbe permesso alle autorità di capire prima come fermare la perdita di petrolio. Ma Allen ha dichiarato a un giornalista di Newsweek che il torrente di dati potrebbe aver contribuito all'errore di non chiudere lo spazio aereo sopra il golfo del Messico fin dal primo giorno. Sono state evitate per un pelo otto collisioni in volo.

Una raffica d'informazioni come questa ha assalito i funzionari dell'amministrazione statunitense prima della caduta del governo egiziano, facendogli commettere almeno un passo falso: il direttore della Cia, Leon Panetta, ha dichiarato al congresso che il presidente egiziano Hosni Mubarak

stava per annunciare le sue dimissioni poco prima che Mubarak si rivolgesse al paese per annunciare che non se ne sarebbe andato. "Pensiamo sempre dopo a come avremmo potuto fare meglio, ma sul momento non abbiamo tempo per valutare tutte le alternative", ha dichiarato il responsabile delle comunicazioni della Casa Bianca, Dan Pfeiffer. "Dobbiamo prendere una decisione e metterla subito in pratica".

Studiando il modo in cui il flusso d'informazioni influenza il processo decisionale, gli scienziati hanno individuato alcuni modelli.

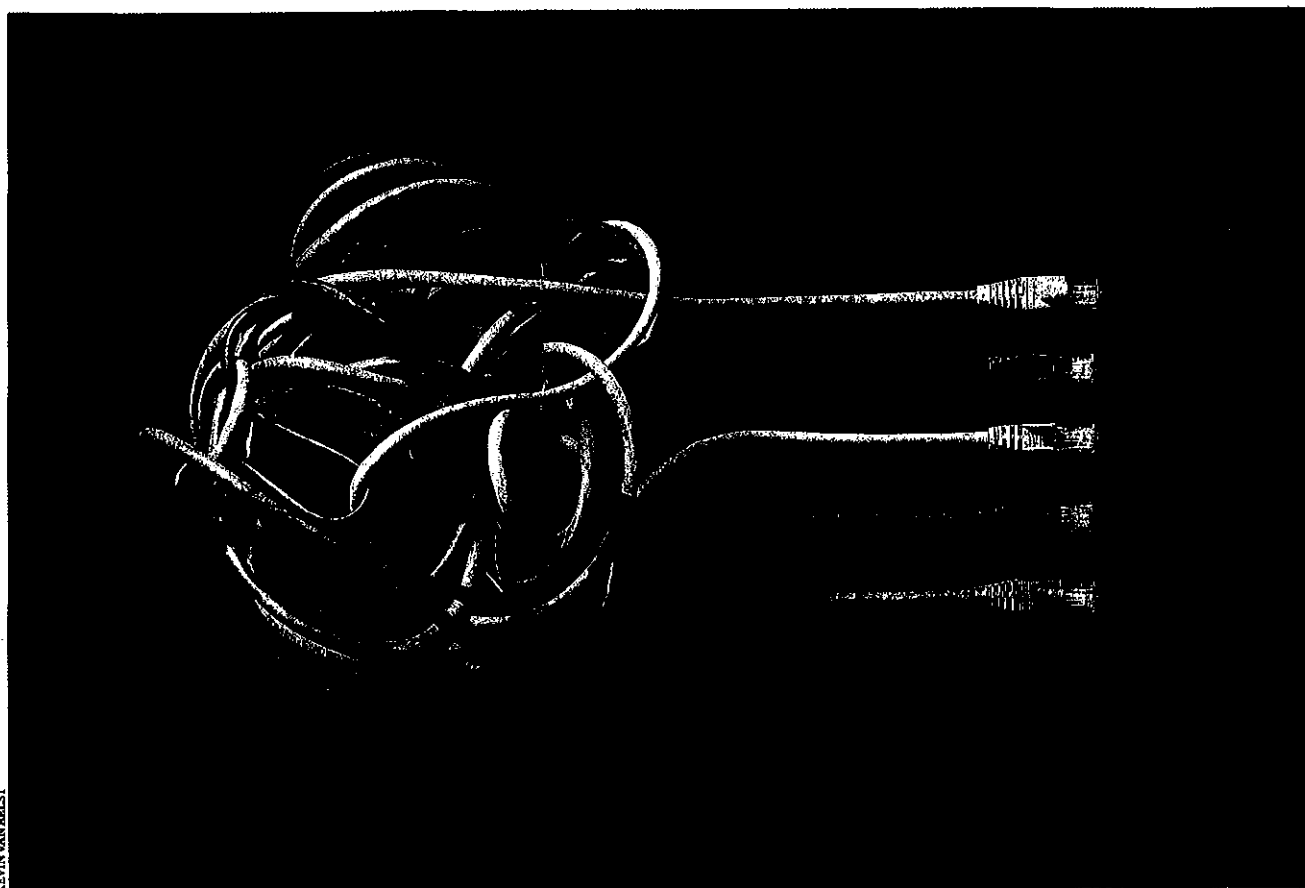
L'incapacità di decidere

Ogni pezzetto d'informazione che ci arriva implica una scelta: prestargli attenzione, archivarlo o considerarlo un fattore determinante per la decisione da prendere. Ma la scienza delle decisioni ha dimostrato che, di fronte a un eccesso di possibilità, le persone tendono a non decidere niente.

L'esempio migliore di questa tendenza viene dalle ricerche sulle decisioni finanziarie. In uno studio del 2004, Sheena Iyengar della Columbia university (autrice del libro *The art of choosing*) e i suoi colleghi hanno scoperto che più informazioni la gente aveva sui piani pensione, più la partecipazione diminuiva: man mano che il numero di scelte passava da due a undici l'adesione scendeva dal 75 al 70 per cento e, quando le opzioni diventavano 59, arrivava al 61 per cento. Le persone erano sopraffatte e rinunciavano. E chi aderiva sceglieva le opzioni meno convenienti. Così su internet, quando le opzioni sono cinquanta invece di dieci, molte persone scelgono quelle di qualità inferiore.

Secondo Iyengar, avere più informazioni possibile può essere "paralizzante". "Quando prendiamo una decisione confrontiamo blocchi d'informazioni. Quindi la decisione è più difficile se la quantità d'informazioni che dobbiamo analizzare è maggiore". Da qualche anno le aziende offrono molte scelte per soddisfare tutti i gusti. Per la mostarda o i calzini forse non è un problema, ma quando la posta in gioco è alta e le informazioni sono complesse la proliferazione di possibilità può portare alla paralisi.

Se riusciamo a prendere una decisione nonostante la raffica d'informazioni, spesso ce ne pentiamo. In uno studio del 2006 Iyengar e i suoi colleghi hanno analizzato le ricerche di lavoro degli studenti universitari. Più informazioni avevano raccolto da fonti diverse (su un'azienda, un'industria, una città, sugli stipendi, i benefit e la cultura



KEVIN VAN ARBIST

ra dell'azienda), meno erano soddisfatti della loro decisione. Sapevano così tanto da poter immaginare senza difficoltà perché il lavoro che non avevano scelto sarebbe stato il più indicato. Pentirsi delle decisioni è una cosa che succede sempre più spesso. E il fatto che è quasi impossibile capire quale sia la migliore ci fa innervosire.

Un motivo fondamentale del rendimento decrescente o perfino negativo delle informazioni è la limitata capacità della memoria di lavoro del cervello: può ricordare più o meno sette dati (per questo i numeri di telefono a sette cifre sono stati un'idea strepitosa). Tutto quello che è in più dev'essere trasformato in memoria a lungo termine. E per questo serve uno sforzo cosciente, come per la preparazione di un esame. Quando nella casella di posta elettronica del nostro cervello arrivano più di sette informazioni, sostiene la psicologa Joanne Cantor, autrice del libro *Conquer cyber overload* (come gestire il sovraccarico cibernetico) e professore emerito presso l'università del Wisconsin, il cervello fatica a capire cosa trattenere e cosa non prendere in considerazione. Ignorare tutto ciò che è ripetitivo e inutile richiede attenzione e risorse cognitive, cosa che diventa più difficile quando ci sono così tante informazioni.

Non è solo la quantità d'informazioni a mandare in tilt il cervello, ma anche il loro ritmo. L'afflusso continuo di dati ci abitua a rispondere all'istante, sacrificando la precisione e la riflessione al falso dio dell'immediatezza. "Siamo stati addestrati a preferire una decisione immediata e sbagliata a una migliore presa con calma", spiega lo psicologo Clifford Nass dell'università di Stanford. "Negli affari la rapidità ha la meglio sulla saggezza, soprattutto perché bisogna prendere molte decisioni".

Attualità contro qualità

Il cervello è programmato per notare il cambiamento rispetto alla stasi. Un'email in arrivo sul BlackBerry è considerata un cambiamento. Lo stesso vale per un nuovo post su Facebook. Nel processo decisionale siamo condizionati a dare più peso a ciò che è più recente, non a quello che è più importante o più interessante. "C'è un potente effetto 'attualità' nel processo decisionale", spiega l'economista comportamentale George Loewenstein della Carnegie Mellon university. Ricevere trenta sms all'ora fino al momento di prendere una decisione significa che la maggior parte dei messaggi non lascia quasi il segno, mentre gli ultimi due assumono un'importanza smisurata

indipendentemente dal loro valore. "Siamo ingannati dall'immediatezza e dalla quantità e le scambiamo per qualità", afferma Eric Kessler, esperto di amministrazione alla Lubin school of business della Pace university. "Le decisioni sono condizionate più dall'urgenza che dall'importanza".

Il cervello non è in grado di dare poco peso a un'informazione. Quando lo psicologo Eric Stone, della Wake Forest university, ha chiesto a un gruppo di valutare le abilità linguistiche di una persona, gli ha dato informazioni salienti (il suo livello d'istruzione) e informazioni meno utili (quanto legge il giornale). E ha scoperto che le persone danno alle informazioni meno utili più peso di quanto meritino. "Il nostro sistema cognitivo", sostiene Stone, "non è progettato per prendere in considerazione le informazioni solo in parte".

Un cervello che pensa inconsciamente a un problema invece di affrontarlo in modo analitico ha più possibilità di prendere una decisione creativa. Così, mentre è probabile che ci venga un'idea originale sotto la doccia, è più difficile che succeda sotto un diluvio virtuale di dati. "Se ci lasciamo assalire da nuove informazioni, non possiamo usarle per fare un salto creativo o esprimere un giudizio sensato", sostiene Cantor.

“Abbiamo bisogno di allontanarci dal quel flusso costante e di prenderci una pausa di riflessione”.

Questo permette al cervello d'integrare inconsciamente le nuove informazioni con le conoscenze preesistenti, di fare nuovi collegamenti e di vedere schemi nascosti. Al contrario, la continua concentrazione sul nuovo impedisce alle informazioni di filtrare sotto il livello di coscienza, dove si possono combinare in modi che favoriscono decisioni più intelligenti.

Una delle grandi sorprese della scienza delle decisioni è stata la scoperta che alcune delle decisioni migliori nascono da processi inconsci. I volontari di uno studio hanno dovuto valutare quella che lo psicologo Ap Dijksterhuis, dell'università Radboud di Nijmegen, nei Paesi Bassi, definisce “una mole abbastanza imponente d'informazioni” su quattro ipotetici appartamenti in affitto: dimensioni, ubicazione, gentilezza del padrone di casa, prezzo e altre otto caratteristiche. Chi ha deciso inconsciamente quale appartamento affittare se l'è cavata meglio e ha scelto la casa migliore. I ricercatori hanno fatto in modo che la decisione venisse presa a livello inconscio e hanno chiesto alle persone di eseguire un compito che richiedeva memoria e attenzione, e quindi non gli permetteva di pensare, per esempio, ai metri quadrati.

Un eccesso d'informazioni può ostacolare il sistema decisionale inconscio almeno in due modi. Innanzitutto, quando le persone si rendono conto che esistono molte informazioni complesse, “passano automaticamente al sistema conscio”, afferma la psicologa Maarten Bos di Radboud. “E questo le porta a fare scelte meno sensate”. In secondo luogo il sistema inconscio funziona meglio quando ignora alcune informazioni. Ma il problema sta proprio qui: sotto una valanga di dati, la mente fatica a decidere cosa ignorare. “Soprattutto su internet”, sottolinea Cantor, “è più facile andare alla continua ricerca di informazioni che riflettere su come si combinano tra di loro”.

Perfino il processo decisionale basato sull'esperienza, dove si usano regole pratiche invece di analizzare i pro e i contro, può portarci fuori strada quando ci sono troppe informazioni. “Questo tipo di decisioni intuitive si basa su un distillato di esperienza”, spiega Kessler. “Ulteriori dati travolgono e distruggono il cervello, rendendo più difficile sfruttare le informazioni basilari”. In un esperimento, alcuni studenti di busi-

ness administration che dovevano scegliere un portafoglio di titoli fittizio sono stati suddivisi in due gruppi. Il primo gruppo è stato inondato d'informazioni provenienti da analisti e giornali finanziari, il secondo ha guardato solo l'andamento del prezzo delle azioni. Questo gruppo ha guadagnato il doppio di quello sommerso dalle informazioni, che ha acquistato e rivenduto a ogni voce che girava: un modo sicuro per perdere soldi in borsa.

Questo riporta alle persone che Angelika Dimoka ha sottoposto alla risonanza magnetica funzionale. La corteccia prefrontale che alza bandiera bianca sotto l'assalto delle informazioni svolge un ruolo chiave nel sistema decisionale emotivo e viscerale. Collega le nostre sensazioni sulle varie scelte ai risultati di un ragionamento razionale. Se le emozioni sono escluse dal processo, rischiamo di pensare troppo prima di prendere una decisione. Ed è stato dimostrato che questo pro-

duce risultati peggiori anche nei casi più semplici.

In un esperimento classico, quando i volontari focalizzavano l'attenzione sulle caratteristiche di varie marmellate di fragole che avevano appena assaggiato, finivano per confondersi e per dare un'alta valutazione a una marmellata che non gli piaceva e una bassa valutazione a quella che avevano trovato buona.

Come possiamo evitare di prendere decisioni deformate da un eccesso d'informazioni? Gli esperti consigliano di leggere le email e gli sms tutti insieme, invece che a mano a mano. Così il nostro sistema decisionale inconscio avrebbe il modo d'intervenire. Dobbiamo evitare la trappola secondo cui una decisione che impone di valutare molte informazioni complesse viene presa meglio se affrontata con consapevolezza e metodo. Le cose andranno meglio, e avremo meno rimpianti, se lasceremo che l'inconscio elabori quella decisione allontanandoci dal flusso d'informazioni.

Dobbiamo stabilire delle priorità: se una scelta si basa solo su pochi criteri, concentriamoci su quelli. Alcune persone sono più brave a ignorare le informazioni supplementari. Sanno dire basta: passano da un canale all'altro fino a quando non trovano un programma decente, e poi si fermano. Altre invece non smettono di divorare informazioni, e non riescono a prendere una decisione e ad andare avanti.

Se pensate di essere una di queste persone, forse la cosa migliore è spegnere lo smartphone. ♦ bt

L'opinione

La tirannia della scelta

The Economist, Gran Bretagna

Qualsiasi moderno ipermercato occidentale offre una gamma di prodotti sconfinata. Secondo il Food marketing institute, in un supermercato statunitense ci sono in media 48.750 prodotti, cinque volte di più rispetto al 1975. Ma la possibilità di scegliere seduce il consumatore non solo negli scaffali dei supermercati. Al bar il caffè può essere lungo, ristretto, macchiato, corretto o shakerato. I ragazzi navigano, chattano, twittano e fanno zapping in un modo che i loro genitori faticano a capire. La rete ha dato al consumatore un potere di scelta enorme. E anche *offline* le opportunità si sono moltiplicate: alcune università offrono più di trecento corsi di laurea.

Avere così tante scelte è sempre positivo? Un esperimento condotto in un supermercato californiano ha dimostrato che, di fronte a troppi prodotti, i consumatori preferiscono non comprare niente. Secondo Sheena Iyengar della Columbia University e Mark Lepper di Stanford, l'eccesso di scelta è demotivante. “A volte scegliere è faticoso. Si può perfino parlare di tirannia della scelta”, sostiene Barry Schwarz nel libro *The paradox of choice*. E con tutte queste opportunità, la possibilità di ripensamenti aumenta. Più le opzioni si moltiplicano, più il marchio diventa importante. In molti casi un consumatore sceglierà un marchio che è stato pubblicizzato in modo intelligente e di cui si fida.

Alcune aziende, consapevoli dei pericoli dell'eccesso di scelta, chiamano degli esperti per aiutare i consumatori a orientarsi nel mercato. E così guadagnano di più. Secondo i movimenti ecologisti e noglobal la chiave è la semplicità: scegliere meno in un mondo che offre di più. Il problema è che anche questo implica molte scelte. ♦