

E Davide batté Golia



Se la refrattarietà al cambiamento è da imputare al cervello limbico, quello più antico, paragonabile al gigante abitudinario Golia, l'esercizio della volontà e la capacità di essere creativi sono appannaggio, invece, della corteccia prefrontale: una parte del cervello plastica che, se adeguatamente allenata, è in grado di comportarsi come il prode e volenteroso Davide e di sconfiggere il pigro Golia

► Gaia Fiertler

Davide contro Golia. È una lotta impari, ma si può affrontare. Il nostro cervello è plastico e quindi può cambiare e migliorare i comportamenti, ma richiede impegno, volontà e allenamento costante per apprendere qualcosa di nuovo. Per motivi evolutivi il cervello tende a tradurre in automatismi i comportamenti appresi, come guidare l'automobile o andare in bicicletta, tanto che è stato misurato che il 40% delle nostre azioni quotidiane sarebbero svolte in modo inconsapevole (ricerca della Duke University), senza più bisogno di uno sforzo intenzionale. Grazie alle scoperte delle neuroscienze, ora abbiamo l'evidenza biologica della fatica che si fa a cambiare, ma anche della sua possibilità grazie all'intervento cosciente e ripetuto della neocorteccia, la parte più re-

cente del cervello, quella che ci distingue dagli animali.

Come acquisire nuove competenze di management sfruttando le neuroscienze

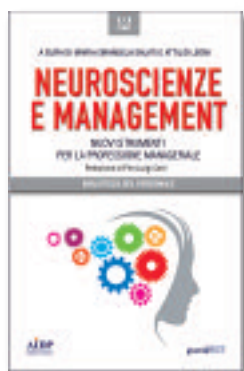
«La nostra condizione di umani è davvero speciale, infatti a questo bagaglio di memorie si accompagna un immenso potenziale biologicamente supportato dalla plasticità del nostro cervello, che occasionalmente permette che il sé partecipi effettivamente ai processi di giudizio. Un carico di creatività e inventiva che, per trasformarsi in atto, ha bisogno di una certa attenzione e di una certa volontà, entrambe funzioni della parte corticale del nostro cervello e più precisamente dei lobi frontali», scrive **Roberto Pal-**



Gian Maria Zapelli,
presidente di HC, società
di education manageriale
e coaching

mieri, esperto di comunicazione, nel volume «Coaching: come trasformare individui e organizzazioni» (a cura di Paolo Bruttini e Barbara Senerchia, Wolters Kluwer 2015). Così, nella bella metafora usata da Gian Maria Zapelli in «Neuroscienze e management» (a cura di Maria Emanuela Salati e Attilio Leoni, Guerini Next 2015), il cervello limbico, quello più antico dove si «archiviano» le emozioni e i comportamenti e che risponde agli stimoli in modo veloce e senza pensare, è paragonato a Golia, il gigante pigro e abitudinario. La corteccia prefrontale del cervello, invece, preposta alla riflessione, al dubbio, al ragionamento, alla valutazione ponderata che attiva decisione, volontà e autocontrollo, è paragonata a Davide, il pastorello che sfida il gigante e lo sconfigge. Il giovane è infatti coraggioso, tenace, attento e flessuoso. «Tra i due vince chi mette in campo più forze», spiega **Gian Maria Zapelli**, presidente di HC, società di education manageriale e coaching, «per poter acquisire nuove convinzioni e nuove competenze si ingaggia ogni volta una lotta tra i due coinguilini, in pratica una lotta tra le abitudini più radicate e la decisione di cambiare». Dob-

biamo esserne coscienti, visto che ci sono sempre più richieste flessibilità cognitiva e resilienza per adattarci al cambiamento continuo. Un tempo, come di recente ha evidenziato l'*Economist*, per tutta la vita lavorativa bastava la cassetta degli attrezzi acquisita con la formazione di base. Oggi, tra accelerazione tecnologica, rivoluzione digitale e volubilità dei mercati, tutti dobbiamo saper continuare a imparare, acquisendo e mettendo in pratica competenze nuove, nuovi modi di lavorare, azioni e decisioni diverse al variare delle condizioni. Ma per fare questo, per creare un nuovo atteggiamento mentale, ci vuole allenamento. Come diceva **Dale Carnegie** all'inizio del Novecento, «nessuno può imparare a parlare in pubblico senza parlare in pubblico, così come nessuno può imparare a nuotare senza andare in acqua». Per questo l'aula tradizionale spesso non funziona. Scoprire cose nuove, anche attraverso un'aula interattiva e coinvolgente, non è sufficiente per tradurle in comportamenti stabili. «Ci vuole impegno e ripetizione continua, perché apprendere vuol dire, in termini neuroscientifici, creare nuove connessioni neuronali che richiedono tempo per soppiantare vecchie abitudini cerebrali e trasformarle in nuove abitudini più efficaci. L'aspetto straordinario è che il cervello è plastico non solo in termini espansivi, ma anche selettivi, cioè elimina, sopisce le funzioni che non vengono usate. La capacità di concentrazione, per esempio, se non viene utilizzata si deteriora e occorre allenarla duramente per farla tornare in funzione», sottolinea Zapelli. Così, per superare i limiti della formazione tradizionale per adulti, ha messo a punto una piattaforma di e-coaching, «Dive», adottata di recente da Costa Crociere, che aiuta e accompagna nella fatica di acquisire e



Maria Emanuela Salati, responsabile della formazione, processi evolutivi e welfare di Atm



mettere in campo nuove competenze. «Per prima cosa bisogna essere consapevoli della necessità di cambiare. Quindi servono la volontà e l'impegno nell'opporci alle nostre abitudini. Grazie a questo sistema in remoto sempre disponibile, diamo stimoli e facciamo allenare, verificiamo l'avanzamento del cambiamento, siamo vicini nella vita di tutti i giorni con un coach in carne e ossa che, dall'altra parte, stimola il cervello a dare risposte nuove», conclude Zapelli. C'è chi ha anche pensato a un mentore virtuale, che tutti i giorni per qualche minuto allena a nuovi comportamenti manageriali con un gioco a squadre. «Le neuroscienze hanno dimostrato che l'apprendimento è ricorsi-

Dove c'è fiducia reciproca e chiarezza di obiettivo c'è una maggiore contentezza del personale



vo e che non basta aver capito per mettere in pratica, questo è il pregiudizio della cultura del cogito. Inoltre è dimostrato che se la competenza si spacchetta in tante microskill è più facile abbassare le resistenze del cervello. Così noi rinforziamo l'esperienza dell'aula con il training a distanza su un comportamento per volta: dal feedback migliorativo all'obiettivo chiaro e finché non si è pronti non si passa a quello successivo», racconta il formatore **Giovanni Tonon**. Sottoposta a misurazione l'efficacia di Skilleyd, questa web app integrativa all'aula, è risultato che il gruppo allenato dopo un mese era quattro volte più capace del gruppo di controllo, che aveva solo ascoltato i nuovi concetti. E dopo cinque mesi, pur avendo interrotto l'allenamento, il primo gruppo era addirittura migliorato, mentre erano calate le prestazioni del gruppo di controllo. «Si può inferire che, nel frattempo, il gruppo sottoposto ad allenamento costante abbia sviluppato un comportamento nuovo», commenta Tonon. Una sperimentazione effettuata, per esempio, in Atm è stata quella della "Palestra della formazione", un progetto pilota per impiegati e quadri che, dopo l'aula esperienziale e interattiva, hanno continuato ad allenarsi in cinque incontri distribuiti su due mesi. Esercizi corporei, sessioni individuali e simulazioni su come dare feedback, essere proattivi e negoziare per accompagnare, nel tempo, un reale cambiamento nel comportamento. Il risultato è stato un miglioramento significativo e misurabile nella loro valutazione delle prestazioni. È infatti accertato che il cervello impiega tra uno e tre mesi di sollecitazioni continuative per creare nuove connessioni neurali (sinapsi), che corrispondono a nuovi comportamenti. «Come capi, avere consapevolezza di cosa accade in noi e nei nostri collaboratori a livello cerebrale è già un enorme passo avanti che ci fa capire meglio perché certi approcci gestionali e formativi funzionino o meno. Ora capiamo perché la valutazione delle prestazioni, con incontro annuale, spesso non porti ai cambiamenti attesi per un senso di minaccia e troviamo conferma dell'utilità delle forme didattiche basate sull'esperienza, sull'attivazione corporea e sulla ripetizione. Il corpo è uno strutturatore di apprendimento, le emozioni aiu-



tano a ricordare e la ripetizione serve, come a scuola, per creare nuovi collegamenti neurali», spiega **Maria Emanuela Salati**, responsabile della formazione, processi evolutivi e welfare di Atm. Che tuttavia avverte: «I neuroscienziati precisano che si tratta di correlazioni, non di stretto nesso causale, perché altri fattori causali potrebbero risiedere nelle parti del cervello ancora sconosciute. Ma certo le evidenze della scienza ci incoraggiano a perseguire determinate strategie formative rispetto ad altre, sperimentando anche nuove modalità che stanno dando risultati interessanti».

Le indagini più recenti delle neuroscienze, basate su risonanza magnetica funzionale, encefalogramma e misurazione delle risposte neurofisiologiche ai diversi stimoli esterni, offrono quindi indicazioni e orientamenti per la formazione aziendale, per lo stile di leadership più efficace, per la gestione della relazione capo-collaboratore e su quali siano le strategie migliori per aumentare il livello di engagement in azienda.

L'hyperscanning in azienda

«Le aziende stanno mostrando interesse per queste nuove frontiere del management. Quello che misurano gli apparecchi è un punto di partenza per fare un lavoro sui comportamenti organizzativi e individuali e sull'apprendimento. Sono ipotesi di lavoro, supportate da sempre maggiori evidenze scientifiche», spiega **Massimiliano Santoro**, antropologo, formatore e consulente, partner del Gruppo Prospecta, che in questi mesi sta tenendo la prima edizione di un corso di Neuromarketing per Quadrifor, l'istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione dei quadri

del terziario ed è partner di un progetto con l'Università Cattolica di Milano per misurare le risposte cerebrali negli incontri di valutazione tra capo e collaboratore. L'Unità di Ricerca in Neuroscienze Sociali e delle Emozioni dell'ateneo milanese ha già rilevato che, registrando nello stesso momento l'attività cerebrale di capo e collaboratore in fase di valutazione, in una cultura partecipativa c'è un forte coinvolgimento emotivo/stress, ma concentrato sul valutato e facilmente superabile dalle parole di rinforzo del capo, mentre in una cultura tradizionale/gerarchica il carico emotivo si distribuisce su entrambi i soggetti, con forte dispendio energetico. «Questo può portare a reazioni a catena poco costruttive a livello cerebrale e aziendale», chiarisce **Michela Balconi**, docente di neuropsicologia e neuroscienze cognitive della Cattolica, che ha utilizzato per la prima volta in ambito aziendale la metodica di "hyperscanning". «Sappiamo che certe reazioni negative lasciano una traccia mnestica che impatta sull'amigdala, creando automatismi che possono essere disfunzionali per il soggetto e l'organizzazione. Abbiamo anche verificato che, se il feedback viene dato male, crea reazioni negative anche in culture aziendali improntate storicamente alla valutazione. L'alternativa non è non valutare, ma inserire il confronto in un processo di condivisione degli obiettivi e di crescita reciproca. Il cambiamento è possibile, anche la fisiologia ci predispone a nuovi circuiti neurali, ma ci vogliono le condizioni adatte».

A sin., Massimiliano Santoro, antropologo, formatore e consulente, partner del Gruppo Prospecta. In basso, Michela Balconi, docente di neuropsicologia e neuroscienze cognitive della Cattolica



FIDUCIA × OBIETTIVO = CONTENTEZZA

Dalle numerose ricerche che **Paul Zak** ha svolto con i dipendenti delle aziende americane, è risultato che dove c'è fiducia reciproca e chiarezza di obiettivo c'è una maggiore contentezza del personale, confermando la sua teoria. A sua volta la maggiore contentezza aumenta la produttività del 5% e aiuta a superare lo stress lavorativo 200% meglio rispetto a chi è scontento. Inoltre chi sta bene in ufficio si sente più collegato agli altri ed è più produttivo del 22% con soluzioni innovative e il 17% è più soddisfatto della propria vita in generale. «Un recente studio del mio laboratorio – racconta Zak – ha evidenziato che la maggiore produttività dei dipendenti contenti è per il 50% dovuta a tratti della personalità: in primo luogo bisogna essere persone felici. L'altro 50% però è sotto il vostro controllo: si tratta della risposta dei dipendenti alla cultura dell'organizzazione». (Tratto da "Neuroscienze e management", a cura di Maria Emanuela Salati e Attilio Leoni, Guerini Next 2015).

Lavorare sullo stile di leadership secondo il modello Scarf di Rock

È ormai accertato che tutto ciò che il cervello registra come pericolo o come ciò che non conosce produce cortisolo, se non viene accompagnato e allenato per farlo diventare "familiare" e il cortisolo è l'ormone che serve alla zebra per scappare dal predatore, ma se prolungato e reiterato abbassa le difese immunitarie e crea danni all'organismo. Il cervello lavora infatti sul doppio binario di minaccia o ricompensa, con l'attivazione automatica di ormoni da parte dell'amigdala (cervello limbico), i quali favoriscono o meno la disponibilità a fare, a collaborare e a creare valore. L'alternativa è scappare, non impegnarsi o aggredire. L'ossitocina, per



esempio, conosciuta come la sostanza chimica che aiuta a partorire, grazie agli studi di **Paul Zak** oggi è considerata "la molecola della fiducia". Se noi ci sentiamo trattati bene, accolti e considerati dagli altri sviluppiamo questo ormone e siamo invogliati a cercare la relazione e la collaborazione con gli altri. Se invece siamo in una condizione di forte stress (minaccia), spiega anche **David Rock**, fondatore e presidente del Neuroleadership Institute, c'è un assorbimento di ossigeno e glucosio che vengono sottratti all'area prefrontale del cervello, che dovrebbe trovare la soluzione al problema. Per questo andiamo in confusione e ci sentiamo annebbiati proprio quando dovremmo concentrare tutta la nostra attenzione. I neuroscienziati consigliano alle organizzazioni di lavorare sullo stile di leadership per creare condizioni di clima e di lavoro favorevoli a dare ciascuno il meglio nel business, per esempio secondo il modello Scarf di Rock che agisce in contemporanea su status, sicurezza, autonomia, relazionalità ed equità. Così al Cimba di Paderno del Grappa, il consorzio di università americane cofondatore proprio del Neuroleadership Institute, si tiene un percorso di leadership personale ("Life") in condizioni di forte stress emotivo, monitorato per tre giornate intere con un cardiografometro, che misura la variabilità del battito che è il vero indicatore di stress, e con due prelievi salivari per misurare la presenza di cortisolo, il testosterone che segnala l'aggressività e il dha che misura la connessione con gli altri. I risultati vengono poi commentati e valutati nella fase successiva di coaching individuale. «Il nostro percorso scatta una fotografia delle reazioni a livello limbico, quelle più impulsive e radicate, attraverso il supporto delle neuroscienze e con i feedback dei pari. Quindi, attraverso una serie di attività anche corporee, avviene un processo di cambiamento che poi viene accompagnato dal coaching individuale. Nella seconda e terza giornata, infatti, si attiva di più la parte prefrontale del cervello: si inizia a scegliere la reazione, a reinterpretarla, a vedere le emozioni in modo più funzionale, senza peraltro ostacolarle», spiega il coach **Katuscia Baggio** (foto), direttore dei programmi executive di Cimba e Life trainer. ■