



I. L.

Benessere Interno Lordo



di Silvia Vescuso

Direttore Istituto Informa, Psicologa del lavoro e delle Organizzazioni

Neuroscienze e formazione un aiuto per il management e per le organizzazioni

Intervista a Emanuela Salati e Attilio Leoni

Sono stata nell'azienda di Emanuela Salati e Attilio Leoni a Milano. La conversazione, fin da subito, si è focalizzata sulla formazione, sul suo futuro. Il tema ci appassiona. Concordiamo sulla necessità di realizzare un ponte tra mondo della ricerca scientifica e mondo delle imprese, tra scuola e lavoro. L'integrazione può comportare solo vantaggi, ma ancora oggi si stenta a realizzarla. Il loro libro costituisce uno stimolante contributo in questa direzione e il fatto che sia scritto da addetti ai lavori ne rafforza la rilevanza. Buona lettura.



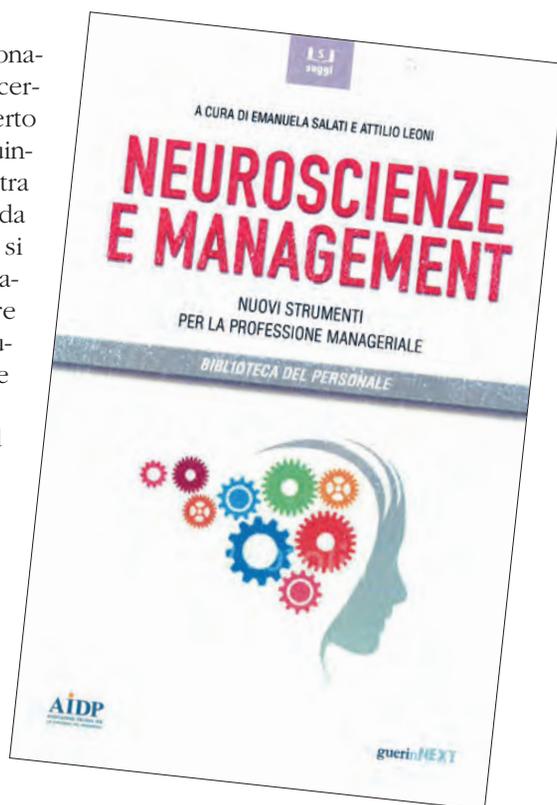
"Neuroscienze e management" è il titolo del testo che proponete, ricco di interessanti contributi multidisciplinari: perché applicare le neuroscienze alle organizzazioni?

Più del 90% di ciò che oggi co-

nosciamo sul funzionamento del nostro cervello è stato scoperto negli ultimi dieci-quindici anni, a volte tra l'altro proprio da scienziati italiani: si tratta di scoperte straordinarie eppure pressoché sconosciute al di fuori delle università.

Siamo di fronte ad una vera e propria rivoluzione ma il mondo delle imprese, chiuso almeno quanto quello delle università e dei centri di ricerca, vsi sta dimostrando poco permeabile al nuovo. La conoscenza dei meccanismi di funzionamento del nostro cervello sarà fondamentale nel prossimo futuro delle organizzazioni e chi sarà capace di mettere a frutto, eti-

camente, queste informazioni potrà creare migliori condizioni di lavoro e ottenere più risultati con persone più motiva-





te e consapevoli.

Il nostro libro vuole essere quindi un primo tentativo di creare un ponte tra mondo della ricerca scientifica e mondo delle imprese, un'esortazione a sviluppare la ricerca anche nei contesti lavorativi in questa direzione.



In quali aspetti ed in quali compiti il manager può essere aiutato dalle neuroscienze?

Le scoperte neuroscientifiche gettano nuova luce su tanti e diversi aspetti dell'attività manageriale: dalle gestione delle persone al decision making, dalla gestione del cambiamento alla leadership, dall'age management alla gestione della complessità sino al marketing, passando addirittura per il mondo della finanza. Tutti questi aspetti sono affrontati, alla luce delle neuroscienze, nei diciotto contributi ospitati nel nostro libro. Ad esempio il Prof. Babiloni mostra come sia possibile oggi misurare scientificamente l'emozione dei consumatori nelle loro scelte di acquisto di un prodotto o di un servizio. È evidente che la possibilità di conoscere l'emozione indotta da un'offerta di consumo può essere straordinariamente importante per un'azienda che vuole investire in pubblicità.



Quali modalità di apprendimento possono essere attivate dalla formazione con il contributo delle neuroscienze?

La formazione aziendale deve mutare profondamente se vuole sopravvivere alla crisi e acqui-

CHI È MARIA EMANUELA SALATI



Dirigente presso una grande azienda di trasporto pubblico locale dove è responsabile delle aree di formazione, sviluppo, selezione, organizzazione e welfare. Ha maturato esperienze nell'ambito delle risorse umane in diversi contesti organizzativi, sia nazionali sia internazionali quali Vodafone, Telecom Italia Learning Services, Il Sole 24 ore, IED Comunicazione. È direttore della rivista di Aidp Direzione del Personale e membro del Consiglio direttivo nazionale di Aidp.

CHI È ATTILIO LEONI



Attilio Leoni è responsabile della formazione presso una grande azienda di trasporto pubblico locale, dopo essere stato presso la stessa struttura responsabile della selezione e dello sviluppo.

In precedenza si è occupato di gestione del personale e di comunicazione interna. Ha scritto numerosi articoli di management sulla rivista di Aidp "Direzione del Personale".

In collaborazione con l'Istituto Francese di Archeologia Orientale del Cairo ha inoltre svolto attività di archeologo e papirologo.

sire maggiore efficacia, grazie soprattutto alle nuove scoperte neuroscientifiche. La ricerca ha approfondito la comprensione dei modi di apprendere della mente: abbiamo aree del cervello (le più antiche) che agiscono in modalità involontaria e spontanea ed altre aree (più recenti) che agiscono attraverso la coscienza, il dubbio e l'analisi. Due opposte dinamiche cerebrali in rapporto dialettico tra loro se non addirittura in conflitto, quando dobbiamo cambiare abitudini consolidate. La ricerca neurologica ha dimostrato che per ottenere cambiamenti nelle tenaci e resistenti strutture spontanee del nostro cervello si devono attivare strategie basate sulla ripetizione di precisi comportamenti.



In quest'ottica, dovrebbe cambiare anche l'approccio formativo.

Certo, servono modalità didattiche che producono mutamenti attivando una ripetizione basata sul lavoro costante e preciso, goccia dopo goccia: un cambiamento che passa quindi attraverso la scelta di piccole azioni concrete da ripetere nel tempo. Un'attività che lentamente, ma inesorabilmente, rimodula le strutture neurali. Alla classica formazione d'aula con un modello di concentrazione temporale (tipicamente il corso "full immersion" da due giornate consecutive) si dovrà quindi affiancare un modello di distribuzione temporale di pochi contenuti, fo-



calizzati, ripetuti con costanza e continuità. Ulteriori ingredienti indispensabili per il cambiamento sono la relazione (non si può cambiare da soli!), le risorse emotive ed il corpo, che con le neuroscienze ritorna protagonista dopo secoli di scissione dualistica tra corpo e mente.



Quali benefici personali e organizzativi possono essere indotti da pratiche di consapevolezza come la mindfulness?

Mindfulness indica la consapevolezza che emerge dal prestare attenzione allo svolgersi dell'esperienza momento per momento. L'origine è buddista, ma l'applicazione in contesti medici e clinici risale alla fine degli anni settanta del secolo scorso quando un professore di medicina, Jon Kabat-Zinn, ne sperimentò l'introduzione in una clinica universitaria del Massachusetts: egli applicò la mindfulness con successo a migliaia di pazienti affetti da patologie quali sindrome da dolore cronico, patologie cardiache, diabete, disturbi d'ansia, attacchi di panico, disturbi alimentari, vale a dire tutti quei pazienti difficili che nessuno riusciva a curare in modo soddisfacente. Non c'è nulla oggi di altrettanto urgente e necessario alla vita delle aziende quanto di persone capaci di consapevolezza profonda (mindfulness appunto), di "tenuta personale", di equilibrio interiore. Queste pratiche consentono di migliorare nelle persone - come ampiamente dimostrato da numerosi studi - le capacità attenzionali e mnemoniche, di rendere la mente più capace di lucidità, prontezza e chiarezza di visione, di ridurre lo stress e di aumentare

la resilienza ed il benessere organizzativo. Il problema è che la mindfulness non si apprende in due giorni di corso. Essa richiede una forte motivazione personale, un impegno continuativo nel tempo, gradualità e continuità e produce effetti tangibili solo a "dosi" elevate: i seminari fatti nelle aziende possono solo servire a far intuire di cosa si tratta e a motivare i partecipanti ad approfondire.



Neuroscienze e leadership: capi si nasce o si diventa? Quali caratteristiche comportamentali si addicono maggiormente ad un capo?

A parte poche persone che, effettivamente, paiono proprio essere nati nel ruolo di leader, nella maggioranza dei casi per i capi è importante studiare ed "allenarsi" per migliorare continuamente le proprie competenze di coordinamento e gestione dei collaboratori. Le neuroscienze offrono anche in questo caso evidenze e suggerimenti molto importanti, pur non potendo esaurire da sole la complessità del tema. Il seguente è solo uno dei tantissimi possibili esempi: alcuni ricercatori statunitensi hanno verificato tramite risonanza magnetica funzionale con *imaging (fMRI)* cosa accade nel cervello delle persone quando si sentono escluse. Si è visto chiaramente che si attiva la regione neurale solitamente coinvolta nella componente angosciante del dolore. Ciò significa che le persone che si sentono non riconosciute sul lavoro vivono questa situazione alla stregua di un impulso neurale potente come un colpo alla testa. Già solo questo dovrebbe

far riflettere i capi sull'importanza di rivolgersi al cervello sociale delle persone, ai fini di una prestazione ottimale, non trascurando mai la relazione, il dialogo, il coinvolgimento e la trasparenza.



Razionalità ed emotività negli ambienti di lavoro: secondo le neuroscienze possiamo imparare a bilanciarle?

È innanzitutto importante abbandonare l'idea del nostro cervello come analogo biologico di un potente calcolatore, programmato per elaborare i segnali ricevuti dall'esterno in base ai soli principi del pensiero logico. Le neuroscienze (ma anche la biologia e la psicologia) hanno dimostrato che la razionalità non può fare a meno dell'emotività ed anzi è da questa guidata e resa possibile, soprattutto nei processi di decisione. Ogni stimolo proveniente dall'esterno è infatti elaborato dal nostro cervello sia attraverso processi cognitivi sia attraverso processi emotivi, con la particolarità che il "percorso emotivo" è più veloce e quindi "arriva prima". Siamo stati "costruiti" per decidere velocemente in funzione della sopravvivenza (che ha, come ovvio, rilevanza emotiva!) e non per valutare le situazioni in modo freddo e razionale. Ciò che è importante per i manager (ma anche, ad esempio, per chi lavora nel mondo della finanza, che è pure fortemente condizionato dall'irrazionalità umana) è essere consapevoli delle tante "trappole mentali" e della potente influenza delle emozioni, per evitare errori che possono rivelarsi davvero disastrosi.