

# Le neuroscienze e lo sviluppo della leadership e del lavoro di squadra

Un nuovo paradigma per la creazione di imprese al passo coi tempi

Autore Federico Oreste Petrozzi

## Abstract

Siamo animali sociali o siamo mossi dal frenetico bisogno di affermarci, di vincere e di primeggiare? Tra successo personale e cura degli altri cosa scegliamo? In noi prevale il cinismo di Gordon Gekko o il cuore grande di Patch Adams? Le nostre decisioni vengono prese a livello razionale o a livello intuitivo? I più recenti studi di neuroscienze hanno stabilito che le persone sono mosse da un potente driver: la necessità di essere sociali. Lungi perciò dall'essere motivato prevalentemente da fattori autoreferenziali, individualistici o economici, il cervello dell'essere umano sembra essere formattato per pensare sociale e per prendere decisioni basandosi principalmente sul principio della mutua soddisfazione, della condivisione e del rispetto dell'altro. Queste scoperte possono diventare la base di un significativo cambiamento di paradigma nello sviluppo dei comportamenti organizzativi, attraverso l'impiego di attività di coaching individuale e di gruppo, realizzate mentre i partecipanti si dedicano a una specifica attività di empowerment sociale, destinata a popolazioni bisognose o in via di sviluppo.

A partire dai primi del '900 alcuni studiosi, pur con metodi empirici, hanno cercato di comprendere alcuni aspetti fondamentali della psicologia del comportamento umano sviluppando teorie e modelli che oggi possono essere rivisti e validati attraverso le immagini strumentali.

Solo recentemente infatti le neuroscienze, grazie all'avvento di nuove tecnologie come la fMRI (Risonanza Magnetica Funzionale per Immagini) che ci permette di vedere come il nostro cervello utilizza l'ossigeno ematico quando è in funzione, sono in grado di fornire conferme alle piccole e grandi intuizioni che nel passato hanno consentito lo sviluppo di importanti teorie del comportamento umano.

Già ai primi del '900 René Spitz (1887-1974), psicoanalista austriaco naturalizzato statunitense, studiò numerosi bambini ospedalizzati e quindi in situazioni di deprivazione di stimoli elaborando la teoria sulla depressione anaclitica e descrivendo in ordine progressivo i comportamenti di bambini che vengono separati dalla persona che si prende cura di loro, nonostante fossero loro garantiti l'alimentazione, l'igiene e il rispetto dei ritmi circadiani. Questo studio rivelò un percorso involutivo che nell'arco di un solo trimestre conduceva il bambino abbandonato al rifiuto del contatto fisico, all'insonnia, al ritardo nello sviluppo motorio, all'assenza di mimica, alla perdita continua di peso fino a raggiungere, dopo il terzo mese, la cessazione del pianto, lo stato letargico e in taluni casi la morte. (1946). Anaclitic depression. *Psychoanalytic Study of the Child*, 2, 313-342)

Le scoperte di Spitz vennero poi rafforzate da Harry Harlow (Harlow H.F., (1958) *The nature of love. American Psychologist*, 13,673-685, conosciuti come i coniugi Harlow, i quali compirono esperimenti simili su cuccioli di macaco privati della madre. I cuccioli disponevano di due sostituti materni: uno era un peluche di morbida stoffa ma privo della funzione di allattamento mentre l'altro era di filo di metallo fornito però di un biberon dal quale le scimmiette affamate potevano succhiare il latte. Dopo ripetute osservazioni, i coniugi Harlow notarono che le scimmiette trascorrevano la maggior parte del tempo avvinte al pupazzo di stoffa, anche se era privo di biberon, e si attaccavano alla sagoma metallica solo per poppare. Dopo qualche settimana le scimmie divennero tristi e spaurite a causa della mancanza del contatto fisico e di sguardi. Quando le scimmie divennero grandi si comportarono come "cattive madri" mostrando indifferenza verso i loro piccoli, rifiutando loro l'allattamento e la protezione nel caso i piccoli fossero spaventati e arrivando ad aggredirli e rifiutarli.

Le ricerche di Spitz e quelle dei coniugi Harlow confermarono quindi che, sin dalla nascita, il cervello umano (e a controprova, anche quello dei primati) è configurato per essere connesso socialmente e che se viene privato di tale connessione sociale si involge e la sua funzione decade come se fosse affetto da una malattia fisica.

Relativamente ai temi organizzativi, sin dal 1920, gli studi e le ricerche di Elton George Mayo presso lo stabilimento di Hawthorne della Western Electric permisero di documentare scientificamente il collegamento tra elementi sociali, come le relazioni nel gruppo e il gioco di squadra, con elementi tangibili come la produttività e i risultati. In particolare, Mayo scoprì quello che viene definito effetto Hawthorne, fenomeno per cui lavoratori chiamati ad impegnarsi in una nuova esperienza interessante lavorano di più e meglio e concluse che:

- L'uomo è fondamentalmente motivato da bisogni di natura sociale ed ottiene dal rapporto con gli altri il suo senso di identità
- In conseguenza della rivoluzione industriale e dell'organizzazione scientifica del lavoro, il lavoro stesso è privo di significato intrinseco, il quale va ricercato nei rapporti sociali che si formano sul lavoro
- Il lavoratore è più influenzato dalla forza sociale del gruppo che da incentivi e controlli della Direzione
- Il lavoratore risponde alla Direzione nella misura in cui essa ne rispetta i bisogni sociali.

Questi tre esempi, distribuiti nell'arco di oltre un secolo, evidenziano un aspetto che oggi trova conferma dalle più recenti indagini strumentali della neuro diagnostica: l'uomo non è un animale individualista esclusivamente motivato da interessi personali ed economici. L'uomo è un essere il cui cervello è programmato per sviluppare prevalentemente relazioni sociali.

Ma come si è arrivati a questa conclusione? Nel 1997, Gordon Shulman e alcuni suoi colleghi della Washington University svolsero ripetuti esami utilizzando la PET (Tomografia a Emissione di Positroni). A seguito di tali osservazioni pubblicarono due articoli sul *Journal of Cognitive Neuroscience*, prestigiosa rivista di ricerca neuro diagnostica (Shulman, G.L., Corbetta, M., Buckner, R.L., Fiez, J.A., Miezin, F.m., Raichle, M.E., & Petersen, S.E., (1997) Common blood flow changes across visual tasks: I. Increases in subcortical structures and cerebellum but not in nonvisual cortex. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 9(5), 624-647; Shulman, G.L., Corbetta, M., Buckner, R.L., Fiez, J.A., Miezin, F.m., Raichle, M.E., & Petersen, S.E., (1997) Common blood flow changes across visual tasks: II. Decreases in cerebral cortex. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 9(5), 648-663.

Nel primo articolo descrivevano le regioni cerebrali che erano attivate da differenti compiti (motori, mnemonici, di discriminazione visiva). I risultati dello studio furono poco entusiasmanti, in quanto solo alcune regioni mostravano un incremento di attività durante lo svolgimento di tali compiti ed erano aree che si conoscevano di già.

Nel secondo articolo invece, gli scienziati risposero ad una domanda assai più intrigante: "quali regioni del cervello sono più attive quando la persona NON sta facendo uno di questi compiti motori, visivi o cognitivi? Nonostante l'apparente stranezza della domanda, Shulman e colleghi arrivarono a scoprire che proprio quando le persone sono a riposo e non stanno svolgendo nessun compito specifico, vi è un gruppo di aree cerebrali che si attiva in maniera significativa rispetto a quando il soggetto è coinvolto nell'attività pratica.

Basandosi su questi assunti, Shulman e colleghi definirono inizialmente questa rete neurale "rete di deattivazione del compito indotto" e successivamente per questioni di brevità la definirono "la rete di default" o "rete di base", riferendosi al fatto che questa rete si attiva quando gli altri compiti sono finiti.

In realtà la cosa è meno sorprendente di quanto si possa pensare. Quando ci viene affidato un compito, il nostro cervello è fortemente concentrato su ciò che stiamo facendo e tutto il nostro sistema cognitivo, visivo e motorio è concentrato sull'attività che viene svolta.

Nel momento in cui tale attività cessa (o per una decisione interna come prendersi un minuto di riposo o per un fattore esterno come quando lo scienziato decide di interrompere l'esperimento) il nostro cervello non cessa affatto di lavorare ma si lancia in una serie di operazioni di base (di default appunto) come pensare a se stessi, pensare agli altri, o pensare a se stessi in relazione agli altri. In estrema sintesi, questa

rete di base sembra essere deputata alla comprensione sociale, ovvero all'interrogarsi sulle relazioni tra sé e gli altri e a come queste possano impattare sul nostro presente e sul nostro futuro.

Matthew Liberman, uno dei padri fondatori del filone socio cognitivo delle neuroscienze e autore del libro "Social: Why Our Brains Are Wired to Connect" (2013) Crown Publishers, ha fornito due successive descrizioni di questa evidenza. Inizialmente ha postulato che "noi attiviamo la rete sociale durante il nostro tempo libero perché siamo interessati al mondo sociale". Poi però, dopo aver esaminato le immagini della risonanza magnetica funzionale di numerosi individui, ha formulato una nuova e assai più suggestiva considerazione: "noi siamo interessati agli aspetti sociali del mondo, perché il nostro cervello è costruito per attivare la rete di base durante il tempo libero". In questo modo, l'attività della rete di base diventa la causa del nostro interesse nel mondo sociale e non una semplice conseguenza.

Ed è qui che entrano in ballo le ricerche cui abbiamo accennato poco sopra. In contrapposizione a quanto Maslow postulò negli anni 40 (Maslow A.H., (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370), ovvero che il bisogno primario del bambino appena nato è unicamente il cibo, il sonno e lo svolgimento delle funzioni corporali e che il bisogno sociale è di fatto un bisogno secondario e si sviluppa in un'età più avanzata (l'adolescenza), le neuroscienze hanno stabilito che il bisogno sociale è già presente sin dalla nascita.

Alcuni psicologi dell'Università del Wisconsin hanno pubblicato sulla rivista *Proceedings of the National Academy of Sciences* (volume 102, n. 47, anno 2005) un articolo in cui dimostrano per la prima volta che l'isolamento sociale di un bambino e l'assenza di una figura affettiva che si prenda cura di lui possono influire direttamente sul suo sviluppo neurobiologico, influenzando il comportamento emotivo come conseguenza dell'impatto che tale privazione ha sugli ormoni ipofisari quali la vasopressina e l'ossitocina, che svolgono un ruolo fondamentale nel determinare legami sociali e un'intimità emozionale adeguati.

Più recentemente, le ricerche effettuate da Liebermann e dalla sua équipe di neuro psicologi hanno stabilito che la rete di default di bambini di due giorni di vita è già significativamente attiva, prima ancora che loro sviluppino la coscienza del mondo sociale. Sembra quindi che l'attività della rete di default preceda qualsiasi interesse conscio nel mondo sociale, suggerendo che possa essere strumentale alla creazione di tale interesse. In altri termini l'interesse sociale è già inscritto nella rete neurale del nostro cervello da milioni di anni di esperienza e ci induce a comportamenti sociali che in qualche modo vengono condizionati dall'uso del pensiero razionale il quale in qualche modo "spegne" la rete di default.

Nel corso dei suoi studi, Liebermann ha potuto verificare con dati strumentali che il cervello umano in realtà è configurato per funzionare prevalentemente come strumento sociale e che questa funzione si alterna al pensiero logico razionale. Liebermann assimila queste due funzioni all'altalena a bascula (neural seesaw) in cui, quando il cervello è occupato nel pensiero logico razionale o in attività pratiche, le aree deputate al pensiero sociale si disattivano o comunque riducono significativamente la loro attività. Al contrario, quando il cervello smette di essere focalizzato su attività logiche o cognitive o operative, di colpo si attivano quelle aree deputate al pensiero sociale (Fox, M.D., Snyder, A.Z., Vincent J.L., Cornetta, M., Van Essen, D.C., & Raichle, M.E. (2005) The human brain is intrinsically organized into dynamic, anticorrelated functional networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 102(27), 9673-9678).

E questo non avviene solo nel momento in cui il cervello ha a disposizione una discreta quantità di tempo per ricollegarsi al pensiero sociale (diciamo dal minuto in su) ma accade in frazioni di secondo. Indagini strumentali hanno confermato che anche in soggetti cui venivano dati solo pochi secondi di pausa tra due diversi esercizi di matematica, si attivavano nel cervello le aree della rete di base, deputate al pensiero sociale.

Ma dove ci porta questa riflessione? Questa nuova consapevolezza cosa cambia in merito alle più note teorie della leadership e del lavoro di squadra?

A nostro parere, queste evidenze scientifiche e strumentali consentono di rafforzare significativamente quanto da noi progettato e proposto già nel 2002, basandoci all'epoca unicamente su ipotesi intuitive e su dati empirici.

Partiamo da ciò che afferma David Rock, uno dei fondatori del Neuro Leadership Institute, basandosi su oltre 5 anni di studi condotti tra Australia e Stati Uniti con i più grandi neuro scienziati (Why Organizations Fail, CNN Fortune Management):

- fare della beneficenza attiva nel nostro cervello il sistema di ricompensa più che vincere dei soldi
- gli antidolorifici come il Tylenol riducono il dolore sociale nello stesso modo in cui riducono il dolore fisico
- essere socialmente rifiutati può ridurre il Q.I. del 20% e tagliare il vostro GRE almeno della metà
- vedere un amico con regolarità ha lo stesso effetto sul nostro benessere quanto aver guadagnato un extra di 100.000 dollari
- aiutare gli altri attraverso attività regolari di volontariato ha lo stesso effetto sul nostro benessere di un premio di 50.000 dollari
- quando un dipendente incontra la persona che trae vantaggio dal suo lavoro, può raddoppiare la propria performance
- essere socialmente connessi fa letteralmente bene alla salute come smettere di fumare.

La formazione tradizionale, ancora in auge in moltissime organizzazioni, si è sempre basata su un approccio deduttivo, il quale si concentra sull'accrescimento del sapere per lasciare al singolo individuo la responsabilità di tradurre tale sapere in un comportamento organizzativo.

In altre parole, la formazione tradizionale dice: "se volete portare dei risultati migliori dovete lavorare in squadra". Oppure: "Guardate questo filmato, fate questa simulazione e poi cercate di trasformare la comprensione di questi esempi in una serie di comportamenti che potrete attuare all'interno della vostra organizzazione".

Questo approccio si è dimostrato insufficiente nel tempo in quanto gli "utenti" della formazione vivevano queste indicazioni come un qualcosa di scollegato dalla loro realtà, come esempi mutuati da esperienze altrui e quindi non percepiti come "propri".

Basti vedere la nostra formazione scolastica fondata su un impianto puramente teorico deduttivo, comparata con la formazione scolastica americana fondata sul principio esperienziale induttivo: nel primo caso gli studenti apprendono mnemonicamente quanto riportato dagli autori dei libri di studio, mentre nel secondo caso gli studenti costruiscono un apprendimento personalizzato sperimentando *prima* ciò che verificheranno sul piano cognitivo solo *dopo*.

Più recentemente, quasi esclusivamente in ambito organizzativo, la formazione esperienziale ha invertito radicalmente il paradigma, proponendo secondo il metodo induttivo alcune esperienze, riconducibili metaforicamente alla realtà di tutti i giorni, sulla base delle quali i partecipanti estrapolano il proprio apprendimento fondato sulla propria esperienza per poi generalizzarlo attraverso apposite sessioni di debriefing.

Tra il 1996 e il 2010 la nostra società ha progettato, realizzato e condotto centinaia di seminari basati sulla metodologia esperienziale, finalizzati tutti allo sviluppo della leadership, delle capacità manageriali e del lavoro di squadra di oltre 6.000 persone tra dirigenti, manager, quadri e impiegati di aziende private e di enti pubblici.

Già a partire dal 2006 però, grazie al notevole successo riscosso presso le società clienti da questo nuovo approccio, un ampio gruppo di società di consulenza ha cominciato a proporre iniziative sempre meno finalizzate all'apprendimento esperienziale e sempre più focalizzate sul divertimento, dando vita a un filone di attività chiamate di edutainment. Tutto è diventato esperienziale: dalla gita in canoa al rafting fluviale, dalla barca a vela a una settimana in carcere, da un giro sul camion dei pompieri a una partita di rugby. Questo passaggio a nostro avviso ha segnato il declino di una metodologia estremamente efficace, che però è rimasta vittima della crisi e della scarsa cultura pedagogica e andragogica.

Per far fronte a questo decadimento metodologico, dopo oltre un anno di studi e di approfondimenti, abbiamo ripreso in mano un progetto di sviluppo della leadership e del lavoro di squadra, che era rimasto nel cassetto sin dal 2002 e abbiamo deciso di dargli un nuovo impulso grazie proprio all'ausilio delle più recenti scoperte in ambito neuro-scientifico.

La domanda da cui siamo partiti è: la leadership e il lavoro di squadra possono essere significativamente potenziati facendo leva proprio sulla predisposizione del cervello umano a essere socialmente connesso? Il fatto che quando si svolgono attività sociali vengano attivate reti neurali diverse da quelle che si attivano quando si svolge un'attività pratica o logico deduttiva, può avere un impatto sullo sviluppo di capacità relazionali da riportare in azienda affinché tutti siano più efficienti ed efficaci ma anche mentalmente e relazionalmente soddisfatti?

Ovviamente la risposta è stata positiva e i nostri studi ci hanno incoraggiato a rilanciare il progetto di *Empowerment by Social Aid* che in assoluto meglio esprime le nostre capacità chiave di esperti nello sviluppo di risorse umane, specialisti di processi di cambiamento, architetti di soluzioni finalizzate allo sviluppo individuale e di gruppo.

Il progetto *Empowerment by Social Aid*, è destinato a membri di organizzazioni evolute (dai senior executive ai giovani talenti) e combina insieme attività di coaching, finalizzate allo sviluppo delle potenzialità espresse o latenti di individui e gruppi, con la realizzazione di concrete attività con finalità sociali, rivolte a popolazioni bisognose o a intere comunità in via di sviluppo.

Mentre il coaching si concentra sullo sviluppo di una nuova consapevolezza delle proprie qualità essenziali, delle proprie potenzialità (anche inesprese o latenti) e delle proprie aree di competenza, mettendole a disposizione delle performance aziendali, le attività di interesse sociale agevolano il miglioramento delle condizioni di vita di comunità disagiate e ravvivano la motivazione dei partecipanti sviluppando in loro una forte consapevolezza di aver operato per il bene sociale, di aver consentito l'empowerment di persone spesso prive di energie e motivazioni e di aver avviato un processo di crescita a cascata che ha come scopo ultimo la creazione di un mondo migliore.

Abbiamo quindi sulla stessa linea di continuità:

- il coaching individuale e di gruppo favorisce nei manager la presa di coscienza delle proprie qualità, la definizione di obiettivi di sviluppo sfidanti, la definizione di azioni per conseguire tali obiettivi e diffondere i nuovi modelli comportamentali all'interno della propria azienda e nella vita privata
- la realizzazione di una o più attività di empowerment sociale (es. realizzazione di una scuola in Cile, allestimento di un impianto fotovoltaico in India, ammodernamento di un sito artigianale in Italia) in grado di generare un'elevata condizione di ricompensa per quelle aree cerebrali deputate all'interconnessione sociale

Il progetto è strutturato in modo che i manager operino in piccoli sottogruppi, su componenti chiave del progetto, senza però poterne vedere la conclusione se non al termine dell'intero progetto, ovvero quando tutti i membri del network avranno fatto la loro parte, favorendo in questo modo un processo induttivo di ricostruzione del tutto dalla somma delle parti.

Nelle esperienze finora condotte, è stato visto che i manager coinvolti in un simile progetto di sviluppo, sono rientrati in azienda profondamente arricchiti sul piano professionale, personale e sociale, consapevoli di aver realizzato qualcosa di unico, irripetibile e importante e con un significativo entusiasmo nei confronti delle proprie risorse che li vedono come dei role model e dei portatori di esperienza.

L'azienda stessa viene percepita in termini di brand awareness e brand reputation, dai suoi sistemi sociali interni ed esterni (il personale, i clienti, gli azionisti) come un'azienda meritevole, sulla quale vale la pena investire, per la quale si prova fiducia, con la quale si possono fare ottimi affari.

Le moderne indagini neuro scientifiche, come evidenziato dagli studi M. Liebermann et al., confermano che un'attività come *Empowerment by Social Aid*, stimoli nel cervello dei partecipanti sistemi di ricompensa simili a quelli generati da situazioni di piacere fisico, consolidando significativamente il processo di apprendimento esperienziale, favorendo e accelerando l'implementazione del cambiamento e avviando la messa in atto di un'ampia gamma di comportamenti organizzativi in grado di promuovere il benessere individuale e collettivo, di potenziare la motivazione e il senso di appartenenza, di incoraggiare lo scambio e la collaborazione finalizzati all'innovazione e alla crescita.

L'elevata gratificazione sociale derivante dalla partecipazione a un simile progetto, diventa un ulteriore stimolo per tutti, alla messa in pratica di comportamenti virtuosi, che nel tempo possono diventare i pilastri di una nuova cultura organizzativa.

Seguendo quanto postulato da David Rock, attraverso lo svolgimento di queste attività e un uso appropriato delle metodologie di coaching, i partecipanti si troverebbero a sviluppare tutte e 5 le dimensioni che ci motivano, per le quali proviamo forti sentimenti positivi o negativi e che guidano i nostri comportamenti in ogni momento.

Così Rock definisce queste 5 dimensioni secondo l'acronimo S.C.A.R.F. (SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. First published in the Neuroleadership Institute Issue 1 (2008):

#### STATUS (Prestigio personale - essere importanti per gli altri)

Il prestigio sembra essere uno dei principali elementi della longevità e del benessere (Marmot; Sapolski). Il cervello dell'uomo pensa al prestigio utilizzando gli stessi circuiti con cui processa i numeri (Chaio, 2003) e un aumento nel prestigio viene equiparato a un colpo di fortuna finanziario. Vincere una gara, una partita, un confronto dialettico, fa sentire meglio perché aumenta la percezione del proprio prestigio e i circuiti di ricompensa vengono attivati, in particolare il circuito striato che aumenta i livelli di dopamina.

Di norma nelle organizzazioni si tende a ricompensare le persone attraverso le promozioni. Come detta la legge di Peters, questo può avere come effetto collaterale il promuovere persone all'apice della loro incompetenza. Le ricerche dimostrano però che il prestigio può essere ricompensato e aumentato attraverso:

- L'apprendimento e lo sviluppo
- Il sentirsi "meglio" di qualcun altro (anche di sé nel passato)
- Il prestigio aumenta quando le persone ricevono feedback positivi e riconoscimenti, soprattutto in pubblico.

Essendo il prestigio fondato sulla percezione della posizione che si ha all'interno della propria comunità di riferimento, ogni ricompensa fornita in questa direzione accresce il senso di benessere e innesca un circolo virtuoso che stimola il cervello, aumenta la creatività, soddisfa i bisogni primari e riduce le richieste di promozione o di avanzamento di carriera.

#### CERTAINTY (Sicurezza - abilità di prevedere il futuro)

Il cervello è una macchina per il riconoscimento degli schemi, che cerca costantemente di predire il futuro, svolgendo una costante interazione tra sistema motorio e sistema percettivo. Prendere una tazza di caffè è il risultato di un'interazione costante (feedback & feedforward) tra la corteccia motoria e il sistema sensoriale (visione, percezione, propriocezione) e di un continuo processare informazioni presenti e future.

Anche un piccolo quantitativo di incertezza genera una risposta di errore nella Corteccia Orbitale Frontale (OFC). Questo riduce l'attenzione sul conseguimento dei propri obiettivi e la sposta sull'errore (Hedden, Gabrielli, 2006). Livelli più ampi di incertezza, come non conoscere le aspettative del proprio capo, le valutazioni del proprio insegnante o il grado di affetto del proprio genitore o partner, generano un forte stato di debilitazione. Ogni cambiamento significativo genera incertezza. Ecco perché nelle organizzazioni, si sviluppano Strategie, Piani di Azione, Mappe Strutturali, Diagrammi di Flusso che permettono ai dipendenti di sentirsi meglio perché il loro livello di certezza è aumentato. È noto come la chiarezza sulle aspettative e sugli obiettivi, generi nei collaboratori un maggior senso di sicurezza e conseguentemente di benessere. Tra le diverse azioni che possono aumentare i livelli di Sicurezza vi sono:

- Rendere esplicito quello che tendiamo a tenere implicito e non dare nulla per scontato
- Dire ciò che si sta per dire, dirlo e poi dire ciò che si è detto
- Definire obiettivi chiari all'inizio di ogni "ciclo" di azioni
- Fornire tutte le informazioni a disposizione in un tempo dato

### AUTONOMY (Autonomia - avere il controllo sugli eventi)

Autonomia significa esercitare il controllo su un determinato contesto, avere la sensazione di avere delle scelte. Uno stress senza vie di fuga e senza possibilità di controllo è altamente distruttivo, mentre lo stesso stress, interpretato come evitabile, è significativamente meno distruttivo (Donny et al., 2006).

Per esempio, il lavoro in team richiede una riduzione dell'autonomia, ma in culture organizzative evolute, questa potenziale minaccia viene neutralizzata da un aumento del Prestigio, della Certezza e della Relazionalità.

Sul lato della ricompensa, in un'organizzazione non è sempre semplice fornire livelli elevati di autonomia. Ciò nonostante può dimostrarsi utile offrire alle persone la libertà di organizzare il proprio lavoro, la propria scrivania e magari il proprio tempo lavorativo, all'interno naturalmente di parametri concordati in anticipo. È noto che in alcune organizzazioni (es. Google, Facebook, etc.) ogni impiegato ha ampi margini di autonomia per organizzare il proprio tempo e le attività, garantendo ovviamente i risultati.

### RELATEDNESS (Affinità - sentirsi al sicuro con gli altri)

Questa componente implica la decisione se gli altri sono "dentro" o "fuori" un gruppo sociale, se qualcuno è amico o nemico. L'affinità è un driver comportamentale all'interno di diverse tipologie di squadra.

L'informazione relativa a persone percepite "come noi" viene processata dal cervello utilizzando circuiti simili a quelli usati per pensare a se stessi (Mitchell, 2006) e mettendo in gioco l'ormone ossitocina, prodotto naturalmente dall'ipofisi. Maggiori quantità di questo ormone si trovano in persone con elevate capacità di sviluppare affinità. Il concetto di Affinità è anche strettamente connesso con la fiducia. Più questa è elevata tra le persone, più forte e ampia è la collaborazione e la condivisione.

L'aumento esponenziale dei social network e la possibilità di condividere con altri (solo arbitrariamente considerati "amici") i propri pensieri, le proprie immagini, le proprie storie, va nella direzione di una riduzione nella minaccia legata alla perdita di relazione. In ambiti sociali limitati (scuola, lavoro, palestra), incoraggiare le connessioni sociali aumenta la qualità e la valenza delle prestazioni, riduce l'ansia sociale e favorisce la collaborazione intra e interfunzionale. L'unico modo per aumentare la risposta di ricompensa dalla Relazione è aumentare le connessioni sicure tra le persone. In ambito organizzativo possiamo parlare di:

- sistemi di "buddy" (piccoli agglomerati di 2/3 persone che si accordano per sostenersi a vicenda)
- programmi di mentoring e/o coaching
- piccoli gruppi di "action learning"

### FAIRNESS (Correttezza - scambiare positività con gli altri)

Un recente studio (Tabibnia & Liebermann, 2007) illustra come gli scambi basati sulla correttezza e la giustizia sono considerati premianti indipendentemente da altri fattori. Questo può spiegare perché molte persone sperimentano un senso di ricompensa svolgendo una attività di volontariato: contribuiscono a ridurre l'ingiustizia nel mondo.

Allo stesso tempo, scambi ingiusti generano una forte risposta di minaccia (Tabibnia & Liebermann, 2007). Situazioni percepite come fortemente ingiuste possono portare alcune persone a morire per difendere i propri diritti. Persone considerate disoneste non stimolano la pietà nel prossimo; anzi generano un senso di soddisfazione quando vengono punite (Singer et al. 2006).

La minaccia nella percezione di un'ingiustizia può essere ridotta

- aumentando la trasparenza
- migliorando la chiarezza della comunicazione
- stabilendo chiare aspettative in ogni situazione

Un senso di ingiustizia può derivare dalla mancanza di chiare regole di base, aspettative o obiettivi. Consentire a un team di identificare le proprie regole può essere di aiuto. In un contesto scolastico, offrire al gruppo classe la possibilità di creare regole relative ai comportamenti accettati, consente di ridurre i

possibili conflitti. Esempi di team auto-diretti abbondano (Semler, 1993): assicurano la giustizia nelle decisioni di base, come per esempio la condivisione dei carichi di lavoro e l'assegnazione dei compiti.

Per concludere

Questo modello, scientificamente basato sulle reazioni del nostro cervello a stimoli di minaccia o ad azioni di ricompensa, ci insegna che agire in direzione di una ricompensa relativamente ai 5 punti del modello aumenta drammaticamente le probabilità che le persone siano maggiormente motivate, sviluppino un maggior senso di appartenenza all'azienda/team/classe, riducano l'assenteismo, ottimizzino le proprie prestazioni.

Diffondere in azienda un approccio che premi queste 5 attitudini, che soddisfi nel cervello dei manager il bisogno ancestrale di socialità, che potenzi nei collaboratori le condizioni di ricompensa in grado di superare le relative sensazioni di minaccia che impediscono di fatto i processi evolutivi, può generare una condizione di profonda trasformazione del tessuto relazionale interno, trasformazioni significative e durature, aumentare il livello di benessere personale e relazionale ma anche di efficacia ed efficienza, riducendo allo stesso tempo assenteismo e conflittualità, perdite di tempo e distrazioni. In altri termini favorendo lo sviluppo di aziende più sane e ecologiche.

Federico O. Petrozzi

Managing Director di Business Solutions Srl

Key Words:

1. Neuroscienze
2. Cervello sociale
3. Formazione esperienziale
4. Sviluppo leadership
5. Sviluppo lavoro di squadra