

# Il neuromanagement tra cambiamento, tecnologia e benessere

A cura di

Michela Balconi, Bruna Nava, Emanuela Salati

ISSN 1721-3096  
ISBN 978-88-7916-954-7

Copyright © 2020

*LED* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

Via Cervignano 4 - 20137 Milano

Catalogo: <https://www.lededizioni.com>

I diritti di riproduzione, memorizzazione e archiviazione elettronica, pubblicazione con qualsiasi mezzo analogico o digitale (comprese le copie fotostatiche, i supporti digitali e l'inserimento in banche dati) e i diritti di traduzione e di adattamento totale o parziale sono riservati per tutti i paesi.

---

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da: AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano  
E-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) <<mailto:segreteria@aidro.org>>  
sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org) <<http://www.aidro.org/>>

---

Stampa: Logo

# Sommario

Questioni introduttive: le pietre miliari del neuromanagement <i>Michela Balconi</i>	7
---	---

## PARTE I

### Mind-set per l'innovazione continua e il cambiamento

Motivazione: neurofisiologia del piacere di lavorare <i>Bruna Nava</i>	17
Cervelli da leader? Imparare a riconoscerli e potenziarli <i>Michela Balconi</i>	29
Team sulla stessa lunghezza d'onda <i>Bruna Nava</i>	41
Dalle funzioni esecutive ai programmi di neuropotenziamento. Nuove prospettive per il “neuroassessment” <i>Michela Balconi - Emanuela Salati</i>	51
Neuroscienze e cambiamento <i>Emanuela Salati - Sara Di Gamberardino - Beatrice Silva</i>	65
L'hyperscanning: o come “comunicano” i cervelli nelle organizzazioni <i>Michela Balconi - Giulia Fronza</i>	73

## PARTE II

### Benessere e sicurezza come leva economica

Comunicare sicurezza psicologica e fiducia nelle organizzazioni <i>Bruna Nava - Emanuela Salati</i>	83
Quando i cervelli promettono e si fidano <i>Michela Balconi</i>	97
Stress in azienda? Nuove applicazioni neuroscientifiche per la gestione dello stress lavoro-correlato <i>Michela Balconi - Laura Angioletti</i>	111

Creatività, dove ancora non arriva l'algoritmo 123  
*Bruna Nava*

Applicare il potenziamento neurocognitivo in azienda 135  
per "stimolare" i cervelli dell'organizzazione  
*Michela Balconi - Laura Angioletti*

### PARTE III

#### Homo Sapiens tra tecnologia e innovazione

Nuove forme di vita organizzativa e di lavoro: Smart working 149  
e neuromanagement  
*Bruna Nava - Mario Leone*

Big Data: tra organizzazioni, management e neuroscienze 163  
*Federico Cassioli - Michela Balconi*

Neuroscienze, *intelligence computing* e organizzazioni 4.0: 173  
una rivoluzione?  
*Davide Crivelli - Federico Cassioli - Michela Balconi*

L'etica nel cervello aziendale: dalle persone alle "organizzazioni 183  
moralì"?  
*Michela Balconi - Giulia Fronda*

# Comunicare sicurezza psicologica e fiducia nelle organizzazioni

**Bruna Nava<sup>1</sup> - Emanuela Salati<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *HR Senior Consultant, Psicologa del Lavoro e delle organizzazioni*

<sup>2</sup> *Direttrice Selezione, Formazione, Sviluppo e Welfare, Azienda Trasporti Milanesi, Milano, Italia*

DOI: <https://dx.doi.org/10.7359/954-2020-nav3>

[brunamaria.nava@unicatt.it](mailto:brunamaria.nava@unicatt.it)

---

## 1. INTRODUZIONE

L'organizzazione è, oggi, uno degli attori fondamentali nel determinare il livello di sicurezza e di benessere della nostra società, potendo influenzare profondamente le scelte dei singoli e offrendo un contenitore identitario che ha sostituito in molti casi l'appartenenza politica o religiosa. In un periodo di profonda sfiducia verso le istituzioni, un numero sempre più alto di consumatori e di collaboratori pongono alle imprese una richiesta di assunzione di responsabilità e di garanzia di sicurezze verso di loro ma anche verso la collettività e l'ambiente in cui è inserita.

D'altra parte, l'impresa, se vuole agire consapevolmente e avere successo, deve comprendere i nessi di interdipendenza tra il proprio operato, la realizzazione delle persone e il benessere del territorio traducendolo in politiche aziendali. Quando si parla di benessere organizzativo quindi si intende quell'insieme di variabili che hanno effetto proprio nel soddisfare queste richieste e nel supportare i disagi percepiti dai lavoratori promuovendo il loro benessere psicologico, fisico e sociale. Questo concetto è correlato ma assolutamente distinto da quello di "salute e sicurezza" che invece afferisce ai fattori di rischio che possono esserci in un luogo di lavoro (che comunque anch'essi influiscono sulla percezione psicologica di sicurezza generale dell'organizzazione).

La trasversalità e complessità del tema ha richiesto negli anni alle imprese notevoli sforzi sia di adeguamento alle normative sia di comprensione di bisogni più sottili e difficili da interpretare. Tanto che oggi si parla nelle organizzazioni di raccogliere dati sempre più sofisticati: non solo quelli anagrafici o di clima, ma informazioni ben più dettagliate e difficili da raccogliere riguardanti comportamenti, emozioni, abitudini, malattie, (attività facilitata dalla digitalizzazione e dai Big Data ma resa complessa dai vincoli di privacy esistenti). A cui potrebbero aggiungersi tra breve anche i dati neurometrici che

consentirebbero di dare chiara contezza di ciò che viene recepito positivamente o negativamente dal nostro cervello anche a livello inconsapevole.

Per il momento sembra acclarato che le aziende che hanno sviluppato piani integrati di welfare e sono attente al benessere e all'ascolto delle loro persone hanno un tasso di fidelizzazione e performance più elevato.

È interessante qui approfondire due tra le variabili che incidono moltissimo sulla percezione di sicurezza da parte dei lavoratori: la *comunicazione* e la *fiducia*. Partiamo con la comunicazione.

## 2. L'IMPRESA È FARSI ASCOLTARE

Tra i settori e i momenti in cui le Aziende hanno necessità di curare la propria comunicazione, assicurandosi che abbia un impatto, ce ne sono alcune più strategici di altri. Tra questi, la gestione della sicurezza dei lavoratori, la tenuta nei momenti di crisi e di cambiamento, le riorganizzazioni e, oggi, in questa fase COVID19, la conduzione in situazioni caratterizzate da profonda incertezza. Alla luce degli studi neuroscientifici, è stimolante quindi domandarsi quale tipo di comunicazione possa generare ascolto o favorire l'adozione di nuovi mind-set, il superamento di paure, l'apprendimento di nuove capacità e la disponibilità ad adottare comportamenti sicuri per sé e per gli altri. In generale, sappiamo che, per essere efficace, la comunicazione deve essere in grado di attraversare un sistema fatto di abitudini consolidate, un mondo di convinzioni e di certezze già formate, di decisioni prese e talvolta comode e difficili da modificare. La comunicazione, per raggiungere il suo scopo, deve quindi trovare la chiave di accesso per serrature tutte diverse e che non hanno un codice di accesso numerico e logico, anzi, spesso, tutt'altro.

È difficile dire che cosa porti le persone a sostituire le proprie idee con altre o che cosa le convinca a fare qualcosa che non aveva mai fatto prima. Diverse ricerche hanno ormai evidenziato che dati e ragionamenti logici non sembrano essere la risposta quando si tratta di convincere qualcuno. Le decisioni che prendiamo hanno spesso a che fare con motivazioni, speranze e paure: dinamiche di natura più emotiva che razionale.

Un esempio di questo fenomeno viene indagato da Kuhnen, neuroeconomista dell'Università del North Carolina che, insieme ai colleghi (Kuhnen, Weber, & Rudorf, 2014), ha voluto capire, in ambito finanziario, cosa accade nel cervello quando le persone ascoltano informazioni che confutano le loro convinzioni o le decisioni già assunte. In una prima fase, gli sperimentatori hanno richiesto alle persone di prendere una serie di decisioni su come investire un patrimonio, successivamente hanno fornito informazioni aggiuntive in merito ai pacchetti finanziari su cui erano state prese le decisioni. Le persone, a cui venivano presentati dati contrastanti con la scelta effettuata, tendevano ad ignorare le informazioni quando erano in contrasto con la propria decisione. L'utilizzo dell'fMRI ha permesso di capire che la reazione alle informazioni sgradite era la stessa che si registra a

fronte di un errore: una sensibile riduzione nell'attivazione cerebrale, che portava ad ignorare i dati e le evidenze, azzerando l'ascolto.

Il fenomeno per cui preferiamo elaborare informazioni che corrispondono al nostro sistema di convinzioni (Nickerson, 1998), è conosciuto come *bias di conferma*: le convinzioni che ci siamo formati orientano, come bussole magnetiche, la nostra attenzione, il nostro sguardo sul mondo e persino la ricerca di informazioni.

Diventiamo ciechi e sordi verso intere zone informative o possiamo addirittura distorcere quello che vediamo e ascoltiamo. In altre parole, istintivamente cerchiamo e siamo ricettivi per informazioni che confermano le nostre opinioni e le nostre posizioni.

E di questo bisogna tener conto quando si vuole utilizzare la comunicazione per impattare sulla percezione di sicurezza che le persone hanno all'interno dell'organizzazione.

### 3. PERCORSI COMUNICATIVI DI BASSA RESISTENZA

Il dibattito degli ultimi anni sui vaccini ha fornito diversi spunti di osservazione su come la comunicazione si diffonda e influenzi le decisioni sulla base di paure piuttosto che di dati. Negli Stati Uniti, ad esempio, tra il 2013 e il 2014, sono triplicati i casi di morbillo come conseguenza di una crescente tendenza dei genitori a rifiutare le vaccinazioni per i loro figli. Per contrastare le opinioni che legavano la vaccinazione alla possibile insorgenza di disturbi dello spettro autistico sono stati portati avanti diversi progetti comunicativi volti a confutare questo pericolo ma tutte le argomentazioni basate su prove scientifiche e su dati si sono rivelate inefficaci.

Uno studio della Ucla University (Horne, Powell, Hummel, & Holyoak, 2015) ha addirittura rilevato che, paradossalmente, più i dati forniti erano distanti dalla convinzione maturata dai genitori, minore era l'efficacia dei dati nel confutare la convinzione. I ricercatori hanno quindi provato strade diverse per influenzare le scelte di questi genitori e sono riusciti a creare un cambiamento solo quando hanno capito che *era più facile instillare una nuova convinzione* piuttosto che modificarne una esistente. Hanno individuato un *percorso di bassa resistenza*, percorrendo una strada argomentativa che non intaccasse la convinzione già formata ma che agisse su un terreno diverso, partendo dalla creazione di un'alleanza con il genitore. Affermando che il vaccino avrebbe ridotto le potenzialità di malattie letali nel bambino, hanno fatto leva su un valore comune, la salute del bambino e, anziché cercare di sradicare la paura degli effetti collaterali del vaccino, su cui la strada era sbarrata, hanno cercato un'altra via per raggiungere l'obiettivo.

Di fatto si è trattato di presentare un'idea che non fosse in conflitto con le idee preesistenti, con convinzioni strutturate e di individuare valori, obiettivi e motivazioni comuni. Le persone cambiano idea più facilmente quando ricevono informazioni che concordano con la concezione del mondo che già hanno e per motivare ad un cambiamento è importante far leva su quello che risulta importante per loro.

#### 4. BASI NEURALI DELLA PERSUASIONE E CORNICI COMUNICATIVE EFFICACI

Quali sono i correlati neurali di una comunicazione persuasiva? Osservando il cervello “al lavoro” è possibile prevedere quando una comunicazione avrà raggiunto il suo scopo? Sono state condotte diverse sperimentazioni per comprendere i correlati neurali di un’informazione o di un messaggio che influenzi un soggetto, al punto da portarlo ad ascoltare e ad integrare le informazioni col proprio sistema di convinzioni fino a mettere in atto un nuovo comportamento. Tra queste, recentemente Lieberman ha condotto alcune ricerche sia utilizzando l’fMRI (Lieberman, Vezich, Katzman, Ames, & Falk, 2017) che, la fNIRS (Lieberman et al., 2018) per individuare le strategie comunicative più efficaci a convincere un gruppo ad usare una crema solare protettiva prima di esporsi al sole. Il campione era composto sia da soggetti che l’avevano già usata (users) che da soggetti che non avevano l’abitudine di usarla (not users).

Per fare questo è stato esaminato e confrontato l’impatto di *due tipologie di “cornici comunicative* in grado di alterare la percezione e l’elaborazione dei messaggi. In particolare, sono stati presi in esame l’effetto “gain/loss” e l’effetto “why/how”.

##### 4.1 Cornici comunicative che influenzano l’ascolto - Gain/Loss

Il primo effetto, “gain/loss” ha esaminato la differenza di impatto di due messaggi diversamente impostati che illustravano *perché* usare la crema protettiva. Il primo era centrato sul “guadagno” (*gain*) ed evidenziava gli effetti positivi dell’adozione di un nuovo comportamento. In questo caso, per esempio, indicava gli effetti positivi che la crema avrebbe avuto sulla salute della pelle. Al contrario, il messaggio “loss” era invece orientato a mettere in luce le conseguenze negative, quello che di rischioso sarebbe potuto accadere se non si fosse protetta la pelle, citando, per esempio, i tumori della pelle.

Tra i soggetti che non erano soliti usare la crema, durante i messaggi orientati al “gain”, *ma non al “loss”*, è stata osservata una maggiore attività della corteccia mediale prefrontale (mPFC), a cui si associava l’assunzione del nuovo comportamento. Si è confermato quindi quello che studi precedenti avevano già dimostrato, cioè che l’attivazione della corteccia prefrontale (mPFC), durante l’esposizione del messaggio, predice in modo affidabile il comportamento a valle.

Quello che in più ha evidenziato questo studio è che per attivare questa associazione comunicazione-comportamento risulta più efficace illustrare il *perché compiere una nuova azione puntando sugli aspetti positivi e di guadagno* anziché su quelli legati alla minaccia e ai rischi.

Il fatto che l’attivazione della mPFC sia risultata maggiore per coloro che non erano in precedenza utilizzatori di protezione solare, fa ipotizzare che il lavoro cognitivo per confrontare le precedenti convinzioni con i messaggi presentati sia più impegnativo.

Quando quest’area del cervello lavora, significa che sta integrando le nuove informazioni con il sistema personale di valori, motivazioni, convinzioni e con la



percezione di sé e della propria identità. Il fatto che si metta in funzione, *significa che è proprio l'elaborazione delle informazioni ad essere fondamentale per produrre un cambiamento e che è più facile che un messaggio sia preso in considerazione e dia luogo ad un cambiamento quando parla di vantaggi e di conseguenze positive desiderate*. Questa cornice comunicativa è quindi una delle chiavi di accesso al cambiamento di mind-set.

Bisogna sottolineare che lo stesso paradigma è stato utilizzato anche in ricerche che avevano a che fare con l'indagine dei correlati neurali in processi di persuasione di gruppo, per esempio focus group usati per predire il comportamento dei partecipanti successivo e attraverso l'attività della mPFC si è potuto ottenere lo stesso tipo di predittività.

#### 4.2 Why/How

Un'altra cornice comunicativa esaminata è stata quella tra i messaggi cosiddetti "How", che specificano come fare qualcosa, fornendo istruzioni e indicazioni e quelli "Why", che invece si focalizzano sul perché fare qualcosa.

Durante l'ascolto dei messaggi "How" si è osservata l'azione in due aree diverse: il lobulo parietale inferiore rostrale e il giro frontale inferiore posteriore, aree implicate nella pianificazione dell'azione che verrà messa in atto. Fornire indicazioni chiare sulle modalità esecutive di un compito o di un comportamento facilita la sua pianificazione e la sua attuazione.

Per concludere, in termini di comunicazione efficace, il processo che porta ad agire in modo nuovo ha bisogno di *una prima fase di comunicazione che si fonda su argomentazioni che spieghino perché fare qualcosa, illustrando i vantaggi (why-gain)*. Lo stesso processo può beneficiare di una *seconda parte di messaggio che indichi le modalità con cui pianificare ed eseguire il nuovo comportamento (action planning)*. La prima parte serve a favorire l'integrazione dei messaggi persuasivi con il proprio concetto di sé, la seconda a favorire l'esecuzione dell'azione vera e propria.

### 5. INFORMAZIONE E FEEDBACK, I REWARD CHE CONVINCONO

Sia ricevere feedback positivi che informazioni utili attivano i neuroni dopaminergici: desideriamo le informazioni e la naturale curiosità di cui siamo dotati ci motiva a cercarle per colmare lacune e per sentirci più sicuri. Non è un caso che siti e pagine "acchiappaclick" ingaggino il lettore attraverso domande che inducano la sensazione di avere una "lacuna" (anche se in realtà fino ad un minuto prima non era assolutamente consapevole di voler sapere l'età di George Clooney o quanti anni in meno ha sua moglie, ad esempio).

Come trasferire queste conoscenze in settori o momenti in cui sia importante mantenere atteggiamenti volti alla sicurezza? Ha cercato una risposta a questa domanda

anche un gruppo di ricercatori delle New York University a cui era stato affidato il compito di individuare una strategia efficace per indurre il personale medico e paramedico ospedaliero a lavarsi e sterilizzarsi le mani, dal momento che la media che rispettava le norme igieniche, in quel momento, era limitata al 38 %, (Armellino et al., 2011; 2013). Per raggiungere questo obiettivo, erano già state adottate le più diverse e disparate metodologie: dai tradizionali cartelli “tutti i dipendenti devono lavarsi le mani”, alla minaccia di sanzioni, fino all’installazione di telecamere con osservatori permanenti, senza tuttavia che l’obiettivo di sviluppare questa nuova abitudine fosse raggiunto.

Tra le molte strategie adottate dal team, una è invece riuscita, sorprendentemente, ad ottenere in modo pressoché immediato il cambio di comportamento dei dipendenti. In ogni stanza medica, accanto ai disinfettanti e al lavandino, il gruppo di ricercatori ha deciso di porre una lavagna elettronica che forniva un feedback immediato sui risultati quantitativi del lavaggio mani raggiunti da tutto il gruppo e dai diversi turni, con gli incrementi settimanali ben visibili. Con questo feedback immediato a disposizione, il risultato è salito al 90%. Non solo, quando lo stesso tipo di strategia è stata messa in azione in altri reparti, i risultati sono stati gli stessi. I tabelloni elettronici sono rimasti nelle stanze per un periodo di tempo limitato, quello sufficiente a far adottare in maniera stabile la nuova abitudine, poi sono stati tolti senza che fosse rilevata una diminuzione del nuovo comportamento adottato.

La possibilità di ottenere informazioni e feedback tempestivi su cambi di abitudini o risultati per i quali è stato richiesto impegno è un reward che induce all’apprendimento di nuovi comportamenti e a stabilizzare nuove abitudini.

## 6. EMOTIVITÀ E ATTENZIONE

Quando si vuole avere un impatto comunicativo si deve tener conto che le emozioni suscitate hanno un effetto potentissimo sulla qualità dell’ascolto, sulla ricezione del messaggio, sulla sua elaborazione e anche sulla sua memorizzazione.

Una comunicazione raggiunge il suo scopo se sa suscitare l’emozione desiderata e l’emozione, a propria volta, favorisce la memorizzazione del contenuto e l’ingaggio dell’ascoltatore.

### 6.1 *Emozioni contagiose, cervelli accoppiati*

Un bravo oratore si distingue per la capacità che ha di ingaggiare emotivamente l’audience, al punto da indurre una risposta neurale simile tra tutti gli ascoltatori.

Attraverso l’fMRI è stata analizzata la risposta neurale di un gruppo di soggetti che ha ascoltato interventi diversi tenuti da personaggi considerati più o meno capaci di coinvolgere il pubblico (Schmälzle, Häcker, Honey, & Hasson 2015). È stato rilevato che,

mentre l'oratore capace parlava, si rilevava una similarità di reazione nei cervelli dell'audience. Confrontando un bravo speaker con uno speaker mediocre è emersa una differenza significativa nel tipo di ingaggio cerebrale non solo dei singoli soggetti ma anche dell'audience come un'unità, composta sì da persone diverse, ma i cui cervelli reagivano oscillando insieme, come un tutt'uno. Chi sa influenzare un gruppo con il proprio eloquio è capace di generare una risposta attraverso cui le menti si accoppiano tra loro e con quella dello speaker stesso. I cervelli si unificano nei momenti più emotivi, le emozioni sono contagiose e l'emozione condivisa tra chi parla e chi ascolta migliora la sintonizzazione, la comprensione e favorisce la condivisione anche dei contenuti. Quando si "accende" l'amigdala in risposta all'emozione, viene inviato un segnale di allerta al resto del cervello, determinando un cambiamento immediato della sua attivazione.

### *6.2 Il linguaggio ispirazionale rinforza l'identità del gruppo*

Un altro aspetto importante della capacità di attivare l'attenzione degli ascoltatori, oltre alle emozioni, è il tipo di linguaggio adottato. I leader efficaci mobilitano i follower quando adottano il linguaggio "ispirazionale" che fornisce cioè una visione inclusiva del futuro in cui gli ascoltatori vogliono riconoscersi come parte di un'identità condivisa.

Anche Obama, quando ha vinto le elezioni nel 2008, ha basato la propria campagna elettorale su uno slogan che ha saputo fornire ispirazione: "Yes we can".

Attraverso il linguaggio "ispirazionale" il leader ottiene più attenzione (Molenberghs, Procilo, Steffens, Zacher, & Haslam, 2015). A livello cerebrale, questo linguaggio attiva una maggiore elaborazione semantica dei contenuti ascoltati, come se le parole avessero più capacità di destare attenzione. Fa parte di questo tipo di linguaggio, ad esempio, l'utilizzo del pronome "NOI", anziché "IO". Indagando sulle sorti di personalità politiche che hanno formulato discorsi centrati sull'uno o sull'altro pronome è stato verificato che l'utilizzo del "NOI" porta i leader a maggiore probabilità di successo, il linguaggio orientato a creare un "NOI" rinforza l'identità sociale del gruppo e favorisce il riconoscimento all'interno del gruppo, inducendo ad una qualità di ascolto meno difesa. Riconoscersi all'interno di un gruppo è comunque la base per essere coinvolti dal leader ispirazionale. Favorire un senso di appartenenza aziendale, utilizzando il pronome NOI, quando si vogliono promuovere cambiamenti, ha più probabilità di stimolare ascolto e interazione con il messaggio.

### *6.3 Emozioni ed immagini positive convincono di più*

Per restare in tema di come le emozioni influenzino decisioni e azioni, un altro esempio di come questo avvenga è dato dalle immagini. Nelle campagne di raccolta fondi, contrariamente a quanto si direbbe, si ottengono maggiori finanziamenti se le immagini con cui sono corredate le richieste di finanziamento suscitano emozioni positive piuttosto che negative. Sono state registrate le reazioni cerebrali a fronte di immagini diverse

presentate nell'ambito di una raccolta fondi (Genevsky & Knutson, 2015) e la risposta del *nucleus accumbens*, centro del reward system, associato ad emozioni positive legate ad immagini sorridenti piuttosto che sofferenti, era il miglior modo per prevedere la donazione. Al contrario, con stati emotivi negativi o sotto stress le persone sono molto più inclini ad assorbire informazioni negative e ad aderire alla previsione di eventi negativi, al pessimismo e a visioni catastrofiste. Come sanno bene gli esperti di social media, alimentando paure e tensioni è più facile influenzare le persone e orientare scelte politiche, come è accaduto con il caso Cambridge Analytica.

Questa società ha trafugato i dati di milioni di utenti facebook e li ha utilizzati per individuare, attraverso algoritmi, profili di personalità che hanno permesso di personalizzare notizie allarmanti con impatto emotivo (fake news) che hanno poi spostato milioni di voti decisivi sia nelle elezioni di Trump del 2016 che nelle elezioni sulla Brexit (Cadwalladr & Graham-Harrison, 2018).

#### 6.4 Storytelling: le belle storie cambiano il nostro comportamento

Lo storytelling è oggi uno degli strumenti di comunicazione e di influenza più utilizzati nel marketing per appassionarci e farci riconoscere nei brand e venderci qualcosa. Del resto, da sempre, le belle storie ci intrigano, ci fanno immedesimare, ci emozionano e ci fanno sentire vicini ai personaggi narrati, eroici o normali che siano. Anche le neuroscienze hanno voluto occuparsi di questo fenomeno e capire dove risiede il magico potere che hanno le storie di farci cambiare prospettiva, di portarci a leggere fatti in modo diverso, di modificare le nostre emozioni e il nostro comportamento.

Queste domande se le è poste un neuroeconomista, Zak (Zak, 2015) già conosciuto soprattutto per i suoi studi sul tema della fiducia ed il suo legame con l'ossitocina, chiamato anche "ormone della fiducia". Quello che ha scoperto Zak è che anche la più semplice narrazione può suscitare una potente risposta empatica innescando il rilascio di sostanze neurochimiche come il cortisolo e l'ossitocina. Questo, a condizione che il racconto sia coinvolgente e segua il classico "arco drammatico" delineato dal drammaturgo tedesco Gustav Freytag che, analizzando i drammi greci, aveva compreso che in ogni storia assistiamo ad un crescendo del tono drammatico, che arriva a un culmine per poi attenuarsi fino a svanire. In particolare, l'arco drammatico si compone di 5 parti: il *contesto*, ovvero l'impostazione della scena, il conflitto, momento in cui viene creata una tensione, il climax, culmine dell'emozione, la *chiusura* che conclude ciò che era in sospeso e la *conclusione* che è la fine della storia.

Le storie sono potenti perché ci trasportano nei mondi di altre persone e, nel farlo, cambiano il modo in cui funzionano i nostri cervelli modificandone la chimica.

Le sue ricerche hanno portato a rilevare che l'ossitocina è incredibilmente importante anche per la narrazione: quando il nostro cervello incontra una buona storia, l'ossitocina viene rilasciata, alimentando l'empatia e l'empatia è ciò che ci può portare a desiderare di agire o a cambiare le nostre visioni.

## 7. LASCIARE AGLI ALTRI LA POSSIBILITÀ DI AGIRE

Come abbiamo appreso dagli studi sulla motivazione, quando le persone percepiscono di avere un controllo e la possibilità di agire e di scegliere ricavano da questo uno stimolo importante ad ingaggiarsi e ad ascoltare. La possibilità di scegliere attiva lo striato ventrale che è il centro del *reward system* (Leotti & Delgado, 2011).

Al contrario, la sensazione di mancanza di controllo sull'ambiente è una paura che può fornire una chiave di accesso alla comprensione del meccanismo dell'influenzamento. "Per esercitare un influsso su un'altra persona dobbiamo vincere il nostro istinto di controllo e tener conto del bisogno di capacità di agire dell'altro.

Questo perché quando una persona percepisce che le viene sottratta capacità di agire oppone resistenza. Se invece percepisce che quella capacità viene ampliata, accetta di buon grado l'esperienza. Cedere il controllo è uno strumento potentissimo per esercitare un influsso" (Sharot, 2017).

Se si vuole avere un'influenza sulle scelte o sulle azioni di un gruppo, è necessario che sia tenuta in considerazione la percezione che le persone hanno della propria capacità di scegliere e influenzare le scelte. Sia che si tratti di voler incrementare la percentuale di chi paga regolarmente le tasse potendo scegliere a cosa destinare parte dei propri contributi, sia che si tratti di migliorare lo stato psicofisico di anziani in case di riposo, o aumentare la capacità di problem solving delle persone in azienda, fornire possibilità di scelta ha un'influenza positiva sui risultati.

## 8. LA FIDUCIA ORGANIZZATIVA E COME SVILUPPARLA:

### UN ESEMPIO DI SPERIMENTAZIONE IN AZIENDA

La fiducia, di cui si è già parlato ampiamente nel testo, costituisce una dimensione chiave per vivere l'organizzazione come fonte di crescita, sicurezza e in ultima analisi benessere complessivo: costruire rapporti di fiducia nelle organizzazioni determina, come si è detto, ambienti di lavoro ottimali ed alti livelli di produttività, aumentando la cooperazione e diminuendo i costi e il turn over. Una cultura organizzativa basata sulla fiducia crea una maggior soddisfazione da parte dei lavoratori, un maggior coinvolgimento che rafforza le connessioni sociali, favorendo il processo decisionale e la propensione al cambiamento oltre a un raggiungimento più veloce ed efficace degli obiettivi. La fiducia, quindi, è diventata una categoria interpretativa efficace anche per studiare l'organizzazione con una sua valenza economica imprescindibile (per quanto difficile da misurare) in quanto moltiplicatore di performance.

### 8.1 I livelli di fiducia nell'organizzazione

Ma come incrementare i livelli di fiducia in azienda? Una sperimentazione pratica è stata condotta in una grande azienda di servizi pubblici che aveva individuato il tema della fiducia come un elemento fondamentale per gestire i processi di trasformazione richiesti. In questo contesto per prima cosa sono stati individuati tre livelli di fiducia su cui lavorare (Baumann, 2005):

1. Un livello istituzionale: la fiducia nelle istituzioni;
2. Un livello interpersonale: la fiducia tra persone;
3. Un livello personale: la fiducia in sé stessi.

Su ognuno di questi livelli sono stati implementati strumenti ed attività diversificate che, con leve integrate, supportassero una maggiore *consapevolezza* e *propensione* dell'organizzazione alla fiducia.

### 8.2 La fiducia nell'istituzione

Per quanto riguarda il livello di fiducia nell'impresa per prima cosa si è ragionato su quali potessero essere le condizioni che determinavano la fiducia dei dipendenti verso l'organizzazione. In primis il *sensu di equità* poiché il contratto psicologico che lega i lavoratori con la loro azienda, che si fonda sulla fiducia, è indissolubilmente legato alla percezione della giustizia organizzativa. L'altro elemento molto importante da considerare a livello organizzativo è il *sensu di scopo*, il *purpose*, l'aver un senso chiaro del proprio lavoro. Il terzo elemento è *l'autonomia* e la possibilità di svolgere il proprio lavoro avendo il controllo delle leve di gestione. Al contrario la burocrazia costituisce una delle variabili che ostacola la fiducia soprattutto quando diventa burocrazia difensiva (Fornari, 1978). Cruciale in questo processo di costruzione di fiducia è poi la *comunicazione interna* che facilita il flusso delle informazioni di sense making e supporta l'identità aziendale attraverso lo storytelling.

Rispetto a queste dimensioni le azioni che sono state messe in campo sono state varie e riconducibili all'area dello sviluppo organizzativo, soprattutto per quanto riguarda il controllo del sistema incentivante e la ricerca dell'equità organizzativa (ad esempio il benchmark retributivo tra uomini e donne) e l'attivazione dello smart working (che si fonda sulla responsabilità ed autonomia del lavoratore). Il monitoraggio dell'andamento della fiducia organizzativa è stato misurato durante l'indagine di clima dal Trust Index oltre che da altri indicatori interni come il turn over e la conflittualità.

### 8.3 La fiducia interpersonale

Anche sul livello interpersonale sono state considerate diverse variabili. Ad esempio, la dimensione del *rischio* e quella del *potere*. Esiste, infatti, uno stretto rapporto tra fiducia e *propensione al rischio*. Sono questi due fenomeni distinti, ma correlati poiché il dare fiducia presuppone l'accollarsi di un rischio a priori (il che ha implicazioni per esempio sulla delega) (Kanter, Varanini, & Verna, 2004).

Inoltre, la dinamica della fiducia interpersonale genera un meccanismo di potere virtuoso e di dipendenza reciproca poiché colui che riceve fiducia si preoccupa, generalmente, di non tradirla, mentre colui che si affida cercherà di preservare questo legame (Luhmann, 2002). Per favorire questo livello di fiducia, che richiede un contesto di condivisione e spazi di conversazione, si è puntato sulla formazione in aula organizzando diversi percorsi interattivi. Primo fra questi *il Dialogo nel buio* dove si può sperimentare fisicamente cosa significa affidarsi a qualcuno, in questo caso un non vedente che ti conduce in un ambiente completamente privo di fonti luminose.

A seguire è stato implementato un processo formativo denominato la *Palestra del feedback* dove nell'arco di tre mesi attraverso esercitazioni pratiche era possibile sviluppare delle specifiche abilità nel gestire il feedback a partire dalla dimensione della fiducia. Infine, su specifiche popolazioni è stato progettato un percorso formativo ad hoc denominato *La sfida della fiducia* che attraverso attivazioni e test e *role playing* ha aiutato ad approfondire e sperimentare concretamente cosa significa il dare fiducia a qualcuno e quali impatti organizzativi sono correlati e conseguenti.

### 8.4 La fiducia in sé stessi

Per avere fiducia negli altri bisogna averla in primis in sé stessi. Il che non è così semplice poiché ciò ha un nesso con l'affidabilità e con un'immagine di sé credibile e coerente. Spesso è il non fidarsi di sé stessi che porta a proiettare questo sentimento sugli altri. Sul livello di fiducia in sé stessi, il più delicato, si è agito in due step temporali differenziati ma strettamente connessi.

Prima è stata coinvolta tutta la popolazione dei responsabili nella compilazione di due test: il DISC che ha consentito di aumentare la consapevolezza sul proprio stile relazionale, di identificare quello altrui e le modalità più idonee per relazionarsi con i diversi stili. A seguire ad una parte di popolazione di staff è stato somministrato il test Hogan che ha aiutato le persone a capire meglio quali erano i loro fattori di rischio che sotto stress generavano comportamenti difensivi e automatici non cooperativi. Questi test hanno notevolmente aumentato il livello di consapevolezza individuale ed organizzativa rendendo le persone più capaci di non incorrere nelle loro trappole comportamentali identificando i loro comportamenti automatici. Questo li ha resi più capaci di non ripetere gli stessi errori e quindi ha aumentato la fiducia in sé stessi e il loro spirito di osservazione.

In un secondo momento sono partiti numerosi percorsi di *coaching* individuali ai

ruoli di responsabilità che hanno consentito di approfondire queste caratteristiche e sviluppare nuove competenze di leadership più autentica ed evoluta, andando ad incidere sui comportamenti concreti. Proprio i leader devono capire meglio che sono loro a determinare il tono emotivo dominante nelle aziende e a promuovere una cultura di fiducia o sfiducia con il loro esempio e con la loro autenticità, considerando la fiducia un vero e proprio *asset* economico da costruire intenzionalmente (Covey, 2016). Per questo la fiducia, e il saper creare fiducia, sono dimensioni che rientrano nelle competenze dei bravi capi e sono state inserite anche nel sistema di valutazione delle competenze.

Ciò che è risultato evidente fin da subito dallo sviluppo di questi processi integrati, è che la fiducia si può allenare ed è “contagiosa”. Ciò che ha funzionato è stato l’aspetto pragmatico e molto “fisico” delle azioni messe in campo che ha consentito alle persone di sperimentare in sicurezza nei contesti formativi piccoli gesti di fiducia come scambiare idee, mettere al servizio degli altri le proprie esperienze, valorizzare gli altri, portare dei doni ai colleghi. La scommessa è che il monitoraggio dei risultati, ancora in corso, porterà ad un miglioramento delle prestazioni, del clima fino addirittura ad arrivare ad un miglioramento dello stato di salute fisica e quindi ad influire sui tassi di assenteismo.

## BIBLIOGRAFIA

- Armellino, D., Hussain, E., Schilling, M. E., Senicola, W., Eichorn, A., Dlugacz, Y. & Farber, B. (2011). Using high-technology to enforce low-technology safety measures: the use of third-party remote video auditing and real-time feedback in healthcare. *Clinical Infectious disease*, 1-7. doi: 10.1093/cid/cir773
- Armellino, D., Trivedi, M., Law, I., Singh, N., Schilling, M. E., Hussain, E. & Farber, B. (2013). Replicating changes in hand hygiene in a surgical intensive care unit with remote video auditing and feedback. *American journal of infection control*, 925-927. doi: 10.1016/j.ajic.2012.12.011
- Baumann, Z. (2005). *Fiducia e paura nella città*. Mondadori
- Cadwalladr, C. & Graham-Harrison, E. (2018). Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge analytica in major data breach. *The Guardian*, 17, 22-27.
- Covey, S. (2016). *La velocità della fiducia*. Franco Angeli
- Fornari, F. (1978). *Psicoanalisi e Istituzioni. Atti del Convegno Internazionale, Milano*. Le Monnier, Firenze
- Genevsky, A. & Knutson, B. (2015). Neural affective mechanisms predict market-level microlending. *Psychological Science*, 26(9), 1411-1422. doi: 10.1177/0956797615588467



- Home, Z., Powell, D., Hummel, J. E. & Holyoak, K. J. (2015). Countering antivaccination attitudes, "Proceedings of the National Academy of Sciences". *PNAS*, *112*, 10321-10324. doi: 10.1073/pnas.1504019112
- Kanter, R. M., Varanini, F. & Verna, M. A. (2004). *Confidence: come la fiducia aiuta a costruire il successo*. Guerini
- Kuhnen, C. M., Weber, B. & Rudolf, S. (2014). Stock ownership and learning from financial information. *Reunião de*, 1-26.
- Leotti, L. A. & Delgado, M. R. (2011). The inherent reward of choice. *Psychological science*, *22*(10), 1310-1318. doi: 10.1177/0956797611417005
- Lieberman, M. D., Vezich, I. S., Katzman, P. L., Ames, D. L. & Falk, E. B. (2017). Modulating the neural bases of persuasion: why/how, gain/loss and users/non-users. *Social cognitive and affective neuroscience*, *12*(2), 283-297. doi: 10.1093/scan/nsw113
- Lieberman, M. D., Burns, S. M., Barnes, L. N., Katzman, P. L., Ames, D. L. & Falk, E. B. (2018). A functional near infrared spectroscopy (fNIRS) replication of the sunscreen persuasion paradigm. *Social cognitive and affective neuroscience*, *13*(6), 628-636. doi: 10.1093/scan/nsy030
- Luhmann, N. (2002). *La fiducia*. Il Mulino
- Molenberghs, P., Procolo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam S. A. (2015). The neuroscience of inspirational leadership: the importance of collective-oriented language and shared group membership. *Journal of management*, *43*(7), 1-27. doi: 10.1177/0149206314565242
- Nicherson, R. S. (1998). Confirmation Bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, *2*(2), 175-220. doi: 10.1037/1089-2680.2.2.175
- Schmälzle, R., Häcker, F. E. K., Honey, C. J., & Hasson, U. (2015). Engaged listeners: shared neural processing of powerful political speeches. *Social cognition and affective neuroscience*, *10*(8), 1137-1143. doi: 10.1093/scan/nsu168
- Sharot, T. (2017). *The influential mind: What the brain reveals about our power to change others*. Henry Holt and Company. New York
- Zak, P. J. (2015). Why inspiring stories make us react: the neuroscience of narrative. In *Cerebrum: the Dana forum on brain science*. Dana Foundation.