

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>>
sito web 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'hypercanning: o come “comunicano” i cervelli nelle organizzazioni <i>Michela Balconi - Giulia Fronda</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 <i>Bruna Nava</i> | 123 |
| Applicare il potenziamento neurocognitivo in azienda per "stimolare" i cervelli dell'organizzazione <i>Michela Balconi - Laura Angioletti</i> | 135 |

PARTE III

Homo Sapiens tra tecnologia e innovazione

| | |
|---|-----|
| Nuove forme di vita organizzativa e di lavoro: Smart working e neuromanagement <i>Bruna Nava - Mario Leone</i> | 149 |
| Big Data: tra organizzazioni, management e neuroscienze <i>Federico Cassioli - Michela Balconi</i> | 163 |
| Neuroscienze, <i>intelligence computing</i> e organizzazioni 4.0: una rivoluzione? <i>Davide Crivelli - Federico Cassioli - Michela Balconi</i> | 173 |
| L'etica nel cervello aziendale: dalle persone alle "organizzazioni moralì"? <i>Michela Balconi - Giulia Fronda</i> | 183 |

Nuove forme di vita organizzativa e di lavoro: Smart working e neuromanagement

Bruna Nava¹ - Mario Leone²

¹ *HR Senior Consultant, Psicologa del Lavoro e delle organizzazioni*

² *Senior Consultant in The European House - Ambrosetti*

DOI: <https://dx.doi.org/10.7359/954-2020-nav5>

brunamaria.nava@unicatt.it

1. NEUROSCIENZE E SMART WORKING, UN CAMPO DI STUDIO APERTO

Le neuroscienze applicate ai contesti lavorativi e al management sono un'area di sviluppo piuttosto recente, come d'altra parte è recente l'attenzione massiccia che si è generata attorno al tema dello Smart working. Non esistono ancora molti studi e ricerche che incrocino questi due temi e che ci consentano di esporre dati significativi e di possibile impatto, sul piano neuroscientifico, per le organizzazioni. Tuttavia, le aree di possibile intersezione sono molte e in questo capitolo cercheremo di metterle a fuoco sollecitando qualche spunto di riflessione per future linee di ricerca.

Nella definizione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il lavoro agile, o Smart working, è “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro”. La definizione, contenuta nella [Legge n. 81/2017](#), pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni e tecnologia che consentano di lavorare da remoto.

Questa modalità di lavoro, adottata fino a qualche tempo fa solo da poche aziende pioniere, ha visto un'accelerazione esponenziale del suo impiego nell'ultimo anno, per effetto del lockdown imposto dal COVID19. Un aumento di “homeworking” più che di vero e proprio Smart working e un'applicazione delle sue logiche in forme estremamente diverse, soprattutto per quanto ha riguardato le governance generale dei processi e la modalità di gestione delle relazioni tra organizzazione e dipendenti. Le esperienze sono veramente molteplici: alcune organizzazioni hanno semplicemente dimenticato i propri

dependenti a casa, utilizzandoli all'occorrenza. Altre hanno invece provato veramente a ribaltare il proprio modo di lavorare e di gestire processi e risorse, sperimentando forme di organizzazione e relazione nuove, adatte a sostenere il raggiungimento degli obiettivi, mantenendo al contempo elevato l'engagement dei collaboratori.

Sulla base di queste diverse esperienze e degli effetti che le diverse modalità di gestione hanno avuto sulle persone, sulle performance e sul benessere organizzativo si potrebbero avviare diverse aree di indagine e di ricerca. Sul fronte del neuromanagement, lo Smart working ha comunque a che fare con molti dei temi di neuroscienze di cui ci siamo occupati in questo testo: motivazione, fiducia, leadership, team, creatività. Ma non è sufficiente guardare all'oggi, è necessario guardare allo sviluppo di questo processo sul lungo termine, per cogliere quale direzione potrebbe prendere la ricerca.

In prospettiva, è evidente come lo Smart working sia solo il primo step di una tendenza inarrestabile che coinvolgerà sia la relazione uomo-lavoro, sia le strutture organizzative, destinate probabilmente a diventare sempre più impalpabili sul piano fisico, sia i sistemi sociali, che potrebbero veder scardinati molti degli assunti di base su cui si sono sostenuti nel '900. Studi e ricerche neuroscientifiche sulle possibili forme di reazione, di adattamento (o disadattamento) che il nostro cervello potrebbe mettere in campo in questi scenari interessano sia il fronte organizzativo, la governance di aziende che avranno sempre meno uffici fisici e sempre più collegamenti invisibili, sia il fronte del singolo individuo che si troverebbe immerso in un modo di lavorare completamente diverso da quello abituale, isolato fisicamente dal gruppo di lavoro e più inserito, forse, nel contesto familiare, amicale e di quartiere.

Quando si parla di Smart working, oggi si arriva ad indicare la figura del *nomade digitale*, un essere umano completamente attrezzato che ha nel suo "zaino" digitale tutto quello che gli è utile per poter lavorare, essere ispirato all'occorrenza e autonomo ovunque si trovi: "il nomadismo digitale si basa su due importanti capacità: usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità dei dati, si dovranno dunque riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto. Sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei principali processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente del digitale, riaccorpando in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale" (Granelli, 2020).

A fronte dunque di una direzione evolutiva come quella descritta, sono diversi gli spunti di riflessione che emergono dai temi affrontati nei diversi capitoli del libro e che possono trasformarsi in spunti di riflessione o di ricerca.

2. COME SIAMO ARRIVATI FIN QUI?

Si è da poco concluso il 46° Forum di The European House – Ambrosetti 2020 “Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive” nella tradizionale sede di Villa D’Este a Cernobbio. È un evento che si ripete ogni anno dal 1975, secondo in un format ormai noto e atteso: per 3 giorni, a circa 250 partecipanti, vengono offerte oltre 20 sessioni di lavoro, a cui prendono parte circa 70 relatori. Per la prima volta, quest’anno, sono accadute due cose impensabili fino a poco tempo fa:

1. i partecipanti erano sia seduti in sala che collegati dall’esterno;
2. alcuni relatori, tra cui la signora Hillary Clinton, che si sono avvicendati al tradizionale lungo tavolo degli speaker, erano presenti in modalità olografica.

Ma forse la cosa più sorprendente è stata la sensazione di *normalità* di fronte ad un cambiamento così netto e così lampante, come se fosse una condizione familiare, come se qualcuno fosse arrivato con un’auto ibrida invece che con una benzina.

Veniamo da molto lontano, in realtà. Lo scambio di informazioni tra gli esseri umani ha una lunga storia, ed è grazie ad esso e alla capacità di capitalizzarle e trasmetterle alle nuove generazioni, che siamo diventati in 100.000 anni (un battito di ciglia rispetto agli oltre 2 miliardi di anni della vita sulla Terra) la specie dominante del Pianeta. Prima in forma grafica, riproducendo il mondo circostante su pareti di roccia, poi orale, quando si sono sviluppate le lingue, poi scritta, separando fisicamente l’informatore dall’informazione, che si è potuta accumulare, oggettivare e quindi spostare. Poi si è smaterializzata, ha preso le forme di onde radio, poi di bit. . .

Oggi possiamo scambiare a costo zero quantità enormi di informazioni tra chiunque, in tempo reale, ovunque e con chiunque possieda un piccolo e rivoluzionario strumento, uno smartphone. È accaduto solo nel 2008, ma il passaggio epocale è stato oscurato dalla più grave crisi finanziaria mondiale dopo quella del 1929. Eppure, la vera rivoluzione digitale, quella di massa, è avvenuta sotto i nostri occhi distratti dalle drammatiche notizie che venivano dal mondo della finanza. Adesso sulla terra ci sono più SIM che esseri umani, la rivoluzione è compiuta, anche il vecchio Henry Ford l’avrebbe sancita (“C’è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti”), e non solo scambiamo informazioni di ogni tipo e quantità tra noi, ma lo facciamo anche tra noi e le macchine (IoT), a cui sappiamo far fare compiti sempre più raffinati (es. prendere decisioni complesse) a costi sempre più bassi (AI).

Così tanto cambiamento in così poco tempo non poteva non avere un impatto radicale anche su una cosa antica come l’uomo, il lavoro. Come sempre accade, lo sviluppo tecnologico, esplosivo da almeno 150 anni, ci trova sistematicamente impreparati e arretrati culturalmente, socialmente e organizzativamente rispetto alla sua velocità di propagazione. Questa quarta rivoluzione industriale è poi molto più impattante rispetto alle precedenti perché non riguarda solo la produzione di beni e servizi, ma la produzione della conoscenza umana, il vero e proprio vantaggio competitivo della nostra specie nella continua lotta di adattamento evolutivo al cambiamento del Pianeta.

Cosa è successo al lavoro, e soprattutto al lavoro collettivo? Tante cose, ma qui ricordiamo l'ambito fondamentale di cambiamento: la rottura dell'unità di tempo, luogo e azione.

Come nel teatro medioevale, il lavoro collettivo, improntato generalmente a quello dell'archetipo moderno, la fabbrica, si è concepito come "attività umana rivolta alla produzione di un bene, di una ricchezza, o comunque a ottenere un prodotto di utilità individuale o generale" (Treccani) che prevede che i lavoratori siano nello stesso posto, nello stesso momento, per un tempo stabilito.

D'altronde, il processo lineare di produzione della fabbrica e la necessità di disporre di macchine costose e di grandi dimensioni non poteva non vincolare in modo stretto la varietà di opzioni possibili per lavorare, per cui l'idea di lavorare si concretizzava nel farlo insieme, contemporaneamente, per un certo tempo.

La dimensione individuale o collettiva del lavoro caratterizza in modo approssimativo, ma reale, il lavoro artigianale, in proprio (lavoro "autonomo", che diventa quasi imprenditoriale quando si mettono in gioco capitali propri) da un lato ed il lavoro subordinato/dipendente in un'impresa dall'altro.

Il lavoro collettivo richiede una dose di coordinamento minimo, che diventa enorme quando il numero dei ruoli e delle persone coinvolte nel processo produttivo aumenta in modo considerevole, aumentando con progressione geometrica ($X = N*(N-1)/2$) il numero delle relazioni tra soggetti, all'aumento progressivo costante del loro numero (N).

Aumentando sensibilmente e progressivamente la tipologia di output richiesto all'impresa e quindi alla fabbrica, il coordinamento di grandi numeri di persone richiedeva come elemento fisso dell'equazione la presenza fisica in uno stesso luogo delle persone, contemporaneamente. In questo modo, ogni varianza poteva essere affrontata e risolta "al momento" attraverso un delicato ma efficace lavoro di "aggiustamento" della produzione con decisioni rapide, intendendosi velocemente. Come facevano i nostri antenati nelle battute di caccia o pesca in gruppo nelle savane, nei laghi e nelle foreste.

Ciò è possibile grazie al nostro unico e straordinario corredo genetico raffinato dall'evoluzione, per cui siamo da 100.000 anni dotati di sofisticatissimi sistemi di comunicazione e coordinamento ultraveloce e di problem solving rapido in gruppo. Se un alieno potrebbe impressionarsi vedendo come si coordinano un gruppo di leonesse per catturare uno gnù, che effetto potrebbe fargli osservare da vicino una equipe chirurgica alle prese con un caso di emergenza? Abbiamo sistemi rapidissimi e quasi infallibili di osservazione, di comunicazione, di decisione e di azione collettiva.

Al lavoro recentemente sono accadute due cose fondamentali:

1. abbiamo messo a punto tecnologie di scambio di informazioni a distanza incredibilmente potenti e veloci;
2. il costo sociale ed economico dell'unità di tempo luogo e azione si è alzato enormemente: miliardi, non più pochi milioni di persone, in tutto il mondo, si spostano ogni giorno, o migrano con le loro famiglie verso "i luoghi di produzione", cioè si concentrano, tale per cui si stima che nel 2030 le megalopoli raccoglieranno il

60% delle persone del Pianeta.

Lo Smart working è un tentativo più o meno consapevole di modificare il paradigma del lavoro collettivo che dalla meccanizzazione dei telai (1770) e dal conseguente loro spostamento dalle case alle grandi fabbriche tessili, ha dominato la concezione e gli assetti del lavoro e della società occidentale fino ad oggi, essendo ormai un paradigma insostenibile per il Pianeta oltre che palesemente diseconomico su scala generale.

L'idea è che mettendo insieme

- tecnologie avanzate di comunicazione e scambio di informazioni
- il passaggio dal lavoro per attività a lavoro per obiettivi, che fa leva sulla capacità di agire in autonomia dei lavoratori, auto organizzandosi, collaborando alla definizione degli obiettivi stessi e definendo in modo attivo le modalità di lavoro che meglio contribuiscono al loro conseguimento
- un lavoro più flessibile e svincolato dall'obbligo del "dove" e, in fondo, del "quando" è possibile ottenere più efficacia del lavoro, più efficienza dentro e fuori le organizzazioni, più equilibrio tra la vita personale e quella lavorativa, minore impatto ambientale.

I dati sembrano confermare l'ipotesi che questo modo di lavorare, quando applicato con sapienza, produca risultati sensibilmente migliori rispetto al "vecchio modo", in primis sulla produttività (in Italia, le stime indicano un incremento medio del 20%, nel periodo 2017 al 2019). Le esperienze dirette maturate dall'autore nei progetti di introduzione e adozione in azienda dello Smart working, sono tutte di segno positivo e confermano il dato generale di miglioramento sensibile su più piani della *performance* delle organizzazioni coinvolte.

Allo stato attuale tuttavia, dopo i 9 mesi che hanno sconvolto il mondo, quelli dell'inizio del 2020, non è possibile fare previsioni precise, la partita tra vecchio e nuovo paradigma è apertissima: si è passati da 500.000 a 8 milioni di persone in Italia aderenti all'accordo di Smart working, si sono creati in brevissimo tempo entusiasmi accesi per il lavoro da distanza, così come molti di questi si sono trasformati in un batter d'occhio in fiera resistenza ad oltranza ad ogni ipotesi che si continui una volta terminata l'emergenza pandemica.

Data la naturale incertezza del futuro, non rimane che analizzare e mantenere l'attenzione sulle questioni chiave, che spesso lasciano intravedere poste in gioco molto elevate, isolando l'essenziale dal "rumore di fondo" che il dibattito inevitabilmente produce. Proviamo a ricordarne almeno tre.

3. CREAZIONE DI VALORE: DIFFUSIONE O CONCENTRAZIONE DELL'INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA? COME SIAMO ARRIVATI FIN QUI?

Una delle cose che la rivoluzione digitale ha prodotto è la trasformazione delle persone in emettitori e ricettori di informazioni, rendendo possibile la partecipazione a reti estesissime

senza barriere di accesso, né di tipo tecnologico né di tipo “sociale”. Le reti, sappiamo bene dalla scienza che le studia, hanno un vantaggio notevole rispetto alle piramidi: la loro estensibilità all’infinito. Non c’è limite all’estensione di una rete, è sufficiente 1 legame tra 2 nodi per mettere in contatto 2 reti piccole o ammettere 1 nodo nuovo.

Ma è successa una cosa in più: le persone non sono solo releé di una rete (emettitori e trasmettitori di informazioni), ma si sono “trasformate” in autori di contenuti. Creano idee, notizie e informazioni, generano artefatti grafici, mettono insieme altre informazioni e creano sintesi o approfondimenti propri. Questa capacità, alimentata dalla facilità di comunicazione e scambio dato dalle tecnologie digitali e dalla disponibilità diffusa di informazioni su tutto a tutti sempre, rappresenta per le organizzazioni un’opportunità enorme di generazione di valore. Ogni nodo della propria rete organizzativa può aggiungere valore ai processi produttivi dell’impresa, sempre più immateriali peraltro. *Al contempo, le reti non si comandano (come le piramidi gerarchiche), si influenzano, quindi anche la leadership delle organizzazioni deve cambiare profondamente per sfruttare appieno il potenziale creativo ed espressivo delle persone che ad essa partecipano.*

Ora, il vero tema è: quanto vale la pena di diffondere l’intelligenza organizzativa, con tutti i problemi gestionali che ne conseguono e quanto invece continuare a tenerla concentrata in pochi “punti” specializzati e riconosciuti?

Alla domanda di maggiore intelligenza necessaria per competere e dare risposte appropriate in un mercato globale, incerto, variabile e imprevedibile, le organizzazioni hanno infatti risposto finora prevalentemente con la concentrazione dell’intelligenza.

Nel *Vertice* innanzitutto, pagando come superstar una o poche figure apicali di spicco, e attendendosi (come da ogni superstar) risposte e soluzioni efficaci praticamente su tutto, facendole decidere praticamente su tutto.

Oppure in strutture esperte esterne, come le grandi società di consulenza aziendale, facendo *outsourcing dell’intelligenza*, oppure cooptando da esse gli esperti per i ruoli più delicati in termini di competenza tecnica, gestionale e strategica.

Lo Smart working scommette su un maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione di altre persone oltre a Vertici illuminati e consulenti geniali per alzare l’intelligenza complessiva dell’organizzazione. Quanto sia possibile, in che misura, a che prezzo, con quali conseguenze è una partita da giocare, si diceva.

Non tutti e non sempre, ad esempio, sono disposti a mettere la propria intelligenza nel lavoro. Molti la mettono altrove, in altri ambiti esistenziali. Il lavoro non è (più) l’unica sorgente identitaria per l’uomo occidentale, altre ne sono nate, altre ne stanno nascendo, certamente il lavoro non ha più il monopolio dell’identità individuale. Molti “prestano sé stessi” al lavoro con il minimo ingaggio e il minimo sforzo mentale, non perché non possono (qualcuno in azienda e nelle organizzazioni ritiene ancora che il problema sia quello) ma perché non vogliono, hanno altri ambiti esistenziali in cui amano farlo, perché, evidentemente, ricevono ricompense superiori di quelle che il lavoro, per come lo vediamo, oggi sa offrire.

Una cosa sembra comunque certa: *la concentrazione dell’intelligenza non basta più, lo*

scenario che si configura ha una complessità che richiede sempre più una partecipazione larga alla generazione del valore, con un numero di persone che tende, inevitabilmente, al 100% dei partecipanti.

Per riuscirci servono idee, modalità di coinvolgimento e patti di partecipazione all'organizzazione molto diverse da quelle messe in campo finora, sarà necessario impegnarsi non poco, perché la sfida è alta, non ce la potremo cavare con una "riverniciata" ad idee e pratiche lunghe un secolo e "trucchi" motivazionali ormai consunti.

4. CONTENITORE E CONTENUTO: LA RELAZIONE TRA SPAZIO D'AZIONE E ATTORI ORGANIZZATIVI

"Vai a lavorare?" "Vai a lavorare!" "Vado a lavorare"... Il verbo lavorare è associato quasi sempre con un verbo di moto a luogo o moto da luogo. Andare al o tornare dal lavoro sottintende come assunto il fatto che il lavoro sta in un posto diverso dalla propria casa, specializzato, esclusivo ("Non posso parlare adesso, sono al lavoro!"). È un implicito nel nostro modo di lavorare, addirittura del nostro modo di vivere. Lo Smart working, quello vero (non il lavoro a distanza, non il lavoro da casa) non prevede l'estinzione di un luogo dedicato come l'ufficio, la fabbrica, il laboratorio, il cantiere etc., ma certamente, dicevamo, toglie l'obbligo contrattuale e assoluto della presenza fisica.

È una conseguenza quasi naturale del fatto che l'oggetto ormai prevalente del lavoro siano le informazioni, sempre più i lavori con e sulle cose sono fatti da macchine (capita ormai quasi sempre di vedere in fabbrica linee di produzione lunghe più di 100 metri senza che ci sia un solo operaio nei paraggi). Ovviamente sono molti i lavori in cui la componente fisica e relazionale diretta con le persone (i lavori di cura e assistenza, ad esempio) richiede una presenza fisica sul posto. Per ora (la telemedicina avanza alla velocità della luce, la domotica pure, la robotica di assistenza alle persone anche...). Ma il numero di lavori che tratta sostanzialmente informazioni e relazioni "remotizzabili" (banca, assicurazione, consulenze di ogni tipo, professioni di aiuto psicologico etc.) pone il problema del "dove" sempre più in secondo piano. Si può lavorare sempre più da ovunque, per chiunque, con chiunque.

Tutto bene allora? I lavoratori offriranno il loro lavoro mentre passeggiano con il proprio cane in un verde e profumato parco? Sì, anche, in parte, sempre di più. *Però, forse così qualcosa si perde anche.* E per quanto possa essere inevitabile, è bene essere consapevoli delle conseguenze, prima di abbandonarsi a facili entusiasmi e soprattutto di "rottamare" in toto le modalità tradizionali.

La prima cosa che perderemo nelle organizzazioni se imbrocciamo spensieratamente questa strada sarà l'innovazione. Ed è inutile soffermarsi sull'importanza di questa posta in gioco, soprattutto per un Paese come l'Italia che è nella "Top Ten" mondiale solo ed esclusivamente grazie alle mani e all'ingegno dei suoi abitanti, avendo poco o niente di

tutto il resto (spazio, risorse naturali, numero di persone etc.).

Questo perché l'innovazione, quella spontanea, ovvero quella di gran lunga più efficiente ed efficace rispetto a quella "programmata", nelle organizzazioni nasce dalla collisione di idee, informazioni, punti di vista in momenti informali, occasionali, casuali. Non solo nelle riunioni, come ha recentemente sottolineato Satya Nadella (CEO di Microsoft), ma soprattutto "nei 10 minuti prima e dopo le riunioni".

Essendo un meccanismo spontaneo e informale, ha solo e soprattutto bisogno di un contenitore, un luogo dove la collisione avvenga, un luogo fisico. Il web ed il cyberspazio non lo sono. Questo è quanto. Dovremmo aprire un discorso infinito del perché non lo è (almeno per ora, poi vedremo), ma prendiamolo per un assunto di base. Individui isolati fisicamente, non forzati a stare in un luogo fisico (una fabbrica, un ufficio, una scuola, un laboratorio etc.) non possono far collidere incidentalmente le proprie idee con altri.

C'è poi una seconda cosa che è minacciata dalla sparizione degli spazi comuni dedicati al lavoro, a lungo andare: l'esistenza stessa di organizzazione. Che è anche una rete, ma è soprattutto una *comunità*, o meglio, una *comunità pensante*, che condivide una lingua, dei valori, dei riti, delle pratiche comuni e che si riconosce riunendosi sistematicamente e incontrandosi fisicamente. Il concetto di "insieme" può spingersi fino ad un certo punto di astrazione, ma c'è un confine. Nessuno sa esattamente dove sia, ma se superato, la comunità non c'è più. Niente comunità, niente condivisione dei problemi, niente ricerca di soluzioni efficaci, niente risposte adeguate al proprio cliente/utente finale. Niente più organizzazione.

Senza il contenitore, il lavoro e l'organizzazione, che non ha più come oggetto prevalente la materia, ma le informazioni, che è quindi un fluido, dopo un po' evapora. La gassosità delle organizzazioni forse non è impossibile, le nuvole esistono, fanno ombra infatti, alcune producono pioggia, o grandine. Ma quali legami possano tenere insieme le organizzazioni gassose, e cosa fa loro produrre a volte solo ombra, a volte pioggia o addirittura grandine, ancora non è chiaro.

5. AUTONOMIA DECISIONALE NELL'IMPRESA: QUANTA E A CHE PREZZO

La direzione dell'azione nell'impresa, pur con sfumature diverse e in modo non sempre esplicito, ha avuto sempre due movimenti caratteristici:

- dall'alto verso il basso
- separazione della funzione decisionale rispetto a quella esecutiva

anche se nessuno ama ammetterlo, perché in pieno 21° secolo suona vagamente anacronistico e non molto "a la page", il verbo "comandare" ed "obbedire", che sono la faccia più brutta di "decidere" ed "eseguire", hanno caratterizzato la modalità conduzione delle organizzazioni e delle imprese, che ogni tanto, qualche manager ricorda in momenti critici e per essere chiari, "non sono una democrazia".

Certamente la richiesta di un contributo critico e intelligente è progressivamente cresciuta nel tempo, ma lo sviluppo di figure mitologiche delle organizzazioni come quella degli “yesmen”, in genere ritratti come la maggioranza dei manager a cui in genere si contrappone, in molte epiche narrazioni, un singolo o un piccolo gruppo di persone che invece “dice le cose come stanno”, senza ricorrere al collaudato trucco dell’acquiescenza verso il potere gerarchico per garantirsi la sopravvivenza nel tempo, dice che il meccanismo dominante delle organizzazioni è fatto di buon comando dall’alto e di disciplinata buona esecuzione in basso (la “baseline” come si ama sinteticamente dire in inglese).

La modalità di messa a fuoco e di trasmissione chiara del “cosa” bisogna fare si è raffinata nel corso del Novecento, dando luogo al Management By Objective (1954), che da modalità di intesa comune e comunicazione chiara si è fatta scienza della esecuzione controllata, sempre più millimetrica, sempre più stringente man mano che il contesto di azione delle organizzazioni diventava sempre più vasto, incerto, imprevedibile, variabile.

Un sintomo chiaro dell’importanza via via predominante assunta del tema “esecuzione/attuazione delle decisioni” rispetto al tema “direzione da intraprendere/decisioni” che si può osservare frequentando le organizzazioni contemporanee è la bassissima attenzione dedicata allo studio e alla scienza della decisione, che sostanzialmente viene presa come un assunto di base da parte di tutto ciò che sta sotto il Vertice, e che il Vertice affronta come un dovere del ruolo che si esercita più grazie a doti di intuito e di esperienza che come una vera competenza che andrebbe approfondita e diffusa a tutti.

La decisione come arte (quindi legata innanzitutto al talento dell’artista) invece che come scienza (tanto corposa quanto ignorata dai decisori di professione nelle organizzazioni). È un sintomo, ma che dice molto su cosa devono saper fare davvero le persone nelle organizzazioni, cioè eseguire bene, e cosa ci si aspetta dai manager, ovvero prendere le decisioni giuste (anche se prese “male”).

La scienza e la pratica dell’esecuzione controllata si è spinta oltre i confini del 900’, invadendo il primo ventennio del nostro secolo, e portata ad un livello di precisione e raffinatezza talmente vicino all’ossessione da provocare vere e proprie rivolte in alcune organizzazioni.

Lo Smart working prova a rompere questo schema, capovolgendo i due movimenti base delle organizzazioni tradizionali, o meglio, aggiungendo un movimento uguale e contrario, da cui può scaturire una spinta bilanciata, virtuosa e più efficace per ottenere risultati superiori: gli scopi e la missione generale vengono dati “dall’alto”, ma gli obiettivi di dettaglio, invece che essere “picchiati sulla testa” (cit. un middle manager di una grande istituto bancassicurativo), vengono realmente concordati con i manager/team leaders entro un “perimetro” dato, e soprattutto viene lasciata autonomia di azione sul “come” conseguire gli obiettivi concordati. Si tratta di uno scambio reciprocamente vantaggioso tra libertà di azione individuale e responsabilità sul conseguimento risultati collettivi da raggiungere.

L’idea, già sperimentata con enorme successo dal 1870 nientemeno che in campo

militare (proprio dove meno ce lo saremmo immaginato, ma lì vincere o perdere è una cosa più seria di qualche punto di margine o di fatturato...), è che l'organizzazione guadagni in tal modo una irrimandabile e irrinunciabile maggiore flessibilità e velocità di azione grazie a questo movimento, per cui il risultato è non uguale, ma di molto superiore rispetto a quanto finora sperito.

In più, oltre che di maggiore flessibilità e velocità di azione, l'organizzazione beneficerebbe di una spinta importante, che ha la forma di un moto accelerato, derivante dal fatto che, come già sappiamo, dal 1927, nelle organizzazioni la vera motivazione al lavoro (non quella "spray" che si spruzza quando in un momento puntuale si riuniscono e suggestionano le persone con esempi altisonanti da mondi differenti -sport, spettacolo, scienza etc.- e discorsi ad effetto), aumenta in funzione del livello di coinvolgimento delle persone nel processo di determinazione e miglioramento del proprio lavoro. Nel lavoro manuale e ripetitivo sarebbe infatti ancora possibile immaginare di tenere separata la produttività dalla motivazione al lavoro, ma con la smaterializzazione dei processi produttivi, è impossibile credere seriamente in un aumento di produttività senza il coinvolgimento reale del cervello e anche dell'anima (ricordiamo che oltre il 70% dei lavoratori in Italia lavora nei servizi) di chi offre una prestazione lavorativa.

Il vero problema, che l'esperienza sul campo ha evidenziato in modo inequivocabile, è che rendere manager e Team leader capaci di gestire la libertà d'azione per trasformarla in efficacia e velocità decisionale ed operativa non è affatto scontato e affatto gratuito. L'investimento necessario, non solo sul piano strettamente economico, ma educativo e formativo a tutto tondo (molto diverso dall'offerta di qualche corso a catalogo...) per sviluppare in masse di Team leaders quella che viene chiamata da oltre un secolo "attitudine al comando" o altrimenti detta leadership sul campo, ovvero prendere decisioni veloci assumendosi in proprio il rischio di prenderle sbagliate, è un investimento importante ed un cambiamento culturale radicale. Pletorico credo, spiegare il perché, se abbiamo in mente come in occidente consideriamo e gestiamo il fallimento e l'errore.

La diffusione delle competenze strategiche implica infatti al contempo che al Vertice si proibisca (non è un verbo eccessivo, è proprio così che viene espresso in campo militare) di dare indicazioni di dettaglio ai Team Leader da un lato, e che dall'altro investa tempo ed energia in un vero dialogo strategico con i Team leader, dialogo ovviamente strutturato e sistematico, che consente da una parte di trasmettere in modo inequivocabile la *missione*, gli scopi ultimi ed anche il senso, dall'altro di trasferire e condividere un modo di pensare che consenta di agire progressivamente in modo assolutamente allineato, ovvero nello stesso modo con cui il Vertice agirebbe nella situazione contingente, usando gli stessi principi, criteri e processi decisionali, logiche di azione.

Come si può capire, la sfida è molto alta, non tanto sulla comprensione dei principi, quanto sulla loro reale applicazione nelle organizzazioni.

6. IMPLICAZIONI PER IL NEUROMANAGEMENT

Sono emersi molti spunti di riflessione da questo excursus sullo sviluppo del concetto stesso di lavoro nel tempo, fino ad oggi. Possono essere aperti nuovi fronti di ricerca anche in ambito neuroscientifico per indagare più a fondo gli effetti e le conseguenze del cambiamento in atto sia nella relazione individuo-lavoro che organizzazione-collaboratori, a partire da alcuni temi che nel testo abbiamo già affrontato. Ne indichiamo alcuni di seguito.

6.1 *Motivazione e social brain*

Un primo tema di interesse per ricerche future ha a che fare con il cambiamento delle leve motivazionali sia per l'azienda che per il singolo soggetto. Dalle ricerche illustrate nel capitolo dedicato al tema, sappiamo che i social reward hanno un'importanza fondamentale nel determinare l'impegno motivato delle persone al lavoro. Essere in un ambiente sociale, quotidianamente, immersi in una miriade di intrecci relazionali, significa essere stimolati continuamente per la conquista di riconoscimenti, approvazioni, scambi, feedback, con un engagement che viene sollecitato dalle relazioni in sé, prevalentemente con persone in presenza. Cosa accade al nostro cervello sociale quando prevalgono le relazioni sociali mediate da un monitor e da una distanza fisica che sostituisce la prevalenza di relazioni con persone in carne ed ossa? Cosa accadrebbe se senso di inclusione e di appartenenza ad un team o all'azienda stessa si riducessero? In che misura potranno essere comprese le diverse forme di social reward immediati, istantanei, forniti dalla relazione in presenza, dalla convivenza sociale e dalla prossimità fisica? In quale misura e in che fasi della relazione con l'organizzazione, affinché si mantenga saldo il contratto psicologico e si mantengano impegno, assunzione di responsabilità ed engagement sul lungo termine?

Per quanto riguarda le abilità sociali iscritte nel nostro cervello, cosa potrebbe cambiare nello sviluppo del cervello sociale, a livello, per esempio, di capacità di empatia emotiva e cognitiva: saranno potenziate o limitate da queste nuove forme di lavoro e di convivenza organizzativa? Con quali possibili effetti sul lungo termine? Ancora, su questo fronte, sarebbe estremamente interessante poter valutare come si esprime l'empatia nel digitale, come cambiano le capacità di immedesimazione, di comunicazione e comprensione reciproca in queste forme di scambio mediato.

6.2 *Fiducia e Leadership*

Due ulteriori aree di ricerca potrebbero essere *fiducia* e *leadership*. La fiducia è alla base delle organizzazioni che funzionano: l'ossitocina, l'ormone della fiducia, favorisce comportamenti pro-sociali, spirito di collaborazione ed empatia. Confrontare il livello di fiducia, nell'organizzazione, tra colleghi o verso i propri responsabili, in assenza di presenza fisica, potrebbe essere interessante per comprendere quanto sia possibile alimentare la

fiducia anche attraverso relazioni digitali e organizzazioni totalmente digitali e “gassose”. Come cambia il livello di fiducia? C’è differenza a livello di engagement emotivo, fisiologico, cerebrale, quando le relazioni, i team e le organizzazioni si costruiscono in modalità distante?

Anche in termini di management o di leadership, potrebbe cambiare moltissimo. Cosa ne sarà della relazione capo-collaboratore quando i manager dovranno fare a meno del controllo diretto, della presenza fisica? I colloqui di valutazione o di feedback come dovranno cambiare perché ci sia comunque coinvolgimento reciproco e come dovranno cambiare i sistemi premianti? Potrebbe essere interessante verificare setting di colloquio valutativo o di feedback attraverso la neurometrica confrontandole con le ricerche già presenti in letteratura su colloqui dal vivo.

6.3 Team

Anche a livello di team, le ricerche fino ad oggi si sono orientate sulla registrazione del livello di sintonizzazione cerebrale in presenza, tra membri di un gruppo che si trovano nella stessa stanza. Allo stesso modo, sarebbe interessante comprendere come cambia la comunicazione, da cosa potrebbe essere resa possibile, anche a distanza, quella comprensione immediata che nasce dalla prossimità fisica, dal guardarsi negli occhi, dal contagio emotivo? Quali strumenti o tecnologie potrebbero favorire il coinvolgimento quando il team lavora insieme attraverso uno schermo. Cosa accade a livello cerebrale ed emotivo? Infine, se togliamo la comunità in presenza, che ne sarà del senso di appartenenza, di partecipazione e di spinta ad agire che ne deriva?

6.4 Creatività, innovazione, pensiero divergente

Infine, la creatività si nutre di confronto con l’inatteso, con la differenza, di dialoghi e confronti non finalizzati, della possibilità di vagare con la mente stimolati magari da un caffè preso alla macchinetta o da momenti di scambio dopo riunioni, nei corridoi. Bisognerà tener presente che l’innovazione nasce da questo fare e disfare girando a vuoto in contesti sociali stimolanti o in assenza di pressing. Anche per questa abilità sarebbe interessante comprendere come produrre effetti analoghi in contesti che si stanno rapidamente trasformando sotto i nostri occhi.

BIBLIOGRAFIA

- Granelli, A. (2020). *Non è solo "smart working" ma una rivoluzione culturale*. EconomyMag.it.
<https://www.economymag.it/news/2020/04/20/news/non-e-solo-smart-working-ma-una-rivoluzione-culturale-14237/>
- Lavoro. (n.d.). In Treccani.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/lavoro/#:~:text=lavoro%20In%20senso%20lat,di%20utilit%C3%A0%20individuale%20o%20generale.>