

P. Cervari, S. Cornaglia, D. Sorrenti, M. Tarantino, M.G. Turri

IES

Intelligenza Empatico Sociale

Intelligenza Empatico Sociale

IES

I neuroni specchio
per lo sviluppo delle organizzazioni

Prefazione di Remo Bonichi

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



P. Cervari, S. Cornaglia, D. Sorrenti, M. Tarantino, M.G. Turri

IES

Intelligenza Empatico Sociale

Intelligenza Empatico Sociale

IES

I neuroni specchio
per lo sviluppo delle organizzazioni

Prefazione di Remo Bonichi

FrancoAngeli

Ideazione grafica di copertina: Riccardo Mucelli

Progetto grafico di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

agli altri, specchi di noi tutti

Indice

Prefazione , di <i>R. Bonichi</i>	pag.	13
Introduzione , di <i>M. Tarantino</i>	»	17
1. L'empatia dal biologico al cognitivo , di <i>M.G. Turri</i>	»	23
1.1. Che cos'è l'Intelligenza Empatico Sociale	»	23
1.2. Questioni formative	»	26
1.3. Comunicare, comprendere e apprendere dagli altri	»	27
1.4. La ricchezza delle relazioni nell'apprendimento	»	29
1.5. Il cuore dell'Intelligenza Empatico Sociale	»	32
1.6. Il corpo intelligente	»	33
1.7. Che cosa e come impariamo se interagiamo con una tazza da tè o con un formatore	»	35
1.8. Apprendo mentre i sensi sono in azione	»	39
1.9. Il corpo che agisce, si emoziona, pensa e comprende per obiettivi	»	41
1.10. Biologicamente siamo un "noi" e non un "io"	»	44
1.11. Empatia e simpatia	»	46
1.12. Dall'empatia biologica all'empatia cognitiva	»	50
1.13. Il significato degli atti	»	51
1.14. Il corpo comprende il significato, cioè le motivazioni e gli scopi	»	53
2. Il corpo e l'imitazione , di <i>M.G. Turri</i>	»	57
2.1. Il ruolo del sistema motorio	»	57
2.2. Il sistema motorio e le emozioni	»	58
2.3. Imitazione, mimica, mimesi, emulazione	»	61
2.4. L'imitazione come condizione per apprendere	»	64
2.5. L'imitazione delle emozioni	»	67
2.6. Imitazione, emozioni e attaccamento	»	70

2.7. Imitazione, emozioni e formazione	pag.	73
2.8. Attenzione e formazione	»	75
2.9. L'importanza del contesto	»	76
2.10. Significato e formazione	»	78
2.11. Percezione, memoria e formazione	»	80
2.12. Il linguaggio	»	81
2.13. Le metafore: trait d'union fra gesti e linguaggio vocale	»	82
2.14. Il corpo che comprende il linguaggio	»	85
3. IES al lavoro, di P. Cervari e S. Cornaglia	»	87
3.1. Dalle neuroscienze alle nuove applicazioni	»	87
3.2. Evoluzione, cooperazione, conflitto	»	89
3.3. Ambiti applicativi	»	91
3.4. Polarità in gioco	»	94
3.5. IES come acceleratore di competenze	»	105
3.6. Fase 0/4 – Misurare	»	108
3.7. Fase 1 – Analizzare, conoscere, sperimentare, comprendere	»	110
3.8. Fasi 2/3 – Evolvere, consolidare, trasferire	»	112
3.9. Le fasi di un percorso	»	116
3.10. Percepire	»	119
3.11. Ricordare	»	121
3.12. Immaginare	»	125
3.13. Prevedere	»	129
4. Esercitarsi e risolvere, di P. Cervari e S. Cornaglia	»	133
4.1. Sviluppare IES partendo dagli oggetti	»	133
4.1.1. Lavorare con gli oggetti (e con le metafore)	»	133
4.2. Sviluppare IES lavorando insieme	»	139
4.2.1. Narrazione	»	140
4.2.2. Teatro, espressione corporea, danza e contact dance	»	142
4.3. Attività per allenare IES	»	144
4.3.1. Taj chi chuan	»	144
4.3.2. Shadowing	»	145
4.3.3. Role playing e psicodramma	»	146
4.3.4. Psicomotricità relazionale	»	148
4.3.5. Osservazione di quadri	»	149
4.3.6. Osservazione di film	»	150
4.3.6.1. Percezione e memoria delle emozioni proprie e altrui	»	151
4.3.6.2. Percezione e analisi dei movimenti e delle espressioni facciali	»	153

4.3.6.3. Ricordo	pag. 154
4.3.6.4. Rinarrazione	» 155
4.3.7. Meditazione	» 155
4.3.8. Ascolto della musica	» 156
4.3.9. Lettura	» 157
4.3.10. Scrittura	» 158
4.3.10.1. Riscrittura di un testo letterario	» 159
4.3.10.2. Esempio di scrittura libera	» 160
4.3.11. Lavorare al buio	» 161
4.3.12. Costruire insieme	» 162
4.3.13. Casi e interazioni reali	» 164
4.3.14. Giochi di squadra	» 164
4.3.14.1. L'aspetto motorio	» 165
4.3.14.2. La competizione	» 165
4.3.15. Conversazioni guidate di gruppo	» 166
4.3.16. Lavorare con le sinestesie	» 167
4.3.17. Interazioni con animali	» 168
4.4. Empathic Solutions	» 169
4.4.1. Questioni preliminari	» 169
4.4.1.1. Lo statuto dell'obiettivo	» 169
4.4.1.2. Lo statuto del definire	» 170
4.4.1.3. La situazione, l'individuo, il gruppo	» 171
4.4.1.4. Metafore e narrazione	» 171
4.4.2. Il processo di Empathic Solution	» 172
4.4.2.1. Fase 0 – Misurare	» 173
4.4.2.2. Fase 1 – Analizzare, conoscere, sperimentare, comprendere – Dove siamo?	» 173
4.4.2.3. Tra la Fase 1 e la Fase 2 – Dove vogliamo andare?	» 179
4.4.2.4. Fase 2 – Evolvere – Che strada prendere?	» 180
4.4.2.5. Le strade dell'evoluzione	» 181
5. IES nei casi reali, di D. Sorrenti e M. Tarantino	» 191
5.1. La novità in pratica	» 191
5.1.1. Struttura del capitolo	» 191
5.1.2. I principali elementi innovativi	» 191
5.1.2.1. Apprendimento di gruppo	» 192
5.1.2.2. Tempi e modi della formazione	» 193
5.1.3. Esperienze organizzative: IES in corso d'opera	» 194
5.2. Caso 1: "Nero Wolfe e la bellezza" – IES e il processo di valutazione e sviluppo delle persone	» 195
5.2.1. Scheda di sintesi del progetto	» 195

5.2.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell'esigenza	pag. 195
5.2.3. Obiettivi e destinatari	» 196
5.2.4. Struttura	» 197
5.3. Caso 2: “La squadra del tenente Colombo indaga e agisce” – IES e lo sviluppo di alcune componenti della leadership	» 198
5.3.1. Scheda di sintesi del progetto	» 198
5.3.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell'esigenza	» 199
5.3.3. Obiettivi e destinatari	» 200
5.3.4. Struttura	» 201
5.3.5. Metodologie utilizzate	» 203
5.4. Caso 3: “La libreria del mistero: costruire insieme una storia” – IES e Formazione formatori interni	» 204
5.4.1. Scheda di sintesi del progetto	» 204
5.4.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell'esigenza	» 204
5.4.3. Obiettivi e destinatari	» 205
5.4.4. Struttura	» 206
5.4.5. Metodologie utilizzate	» 206
5.4.5.1. Focus sulle Metodologie adottate e oggetto di apprendimento	» 207
5.5. Caso 4: “Dottor Jekyll e Mister Hyde” – Sono quel che tu: identità aziendale e intelligenza collettiva	» 209
5.5.1. Scheda di sintesi del progetto	» 209
5.5.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell'esigenza	» 209
5.5.3. Obiettivi e destinatari	» 210
5.5.4. Progetto A	» 211
5.5.4.1. Scheda di sintesi	» 211
5.5.4.2. Struttura	» 211
5.5.5. Progetto B	» 216
5.5.5.1. Scheda di sintesi	» 216
5.5.5.2. Obiettivi	» 217
5.5.5.3. Struttura	» 218
5.6. Caso 5: “Philip Marlove e la sua empatia rischiosa” – IES per “aiutare” il cliente a riconoscere la sua propensione al rischio negli investimenti	» 221
5.6.1. Scheda di sintesi del progetto	» 221
5.6.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell'esigenza	» 222
5.6.3. Obiettivi e destinatari	» 223

5.6.4. Struttura	pag. 223
5.6.5. Metodologie utilizzate	» 227
5.7. Caso 6: “Hercule Poirot e le cellule grigie” – Come gestire e motivare i collaboratori con IES	» 228
5.7.1. Scheda di sintesi del progetto	» 229
5.7.2. Descrizione dello scenario di riferimento e dell’esigenza	» 229
5.7.3. Obiettivi e destinatari	» 230
5.7.4. Struttura	» 231
5.7.5. Metodologie utilizzate	» 231
5.8. Un bilancio provvisorio	» 232
6. Conclusioni , di <i>S. Cornaglia, M. Tarantino, M.G. Turri</i>	» 235
6.1. Ci aspetta un lungo cammino	» 235
6.2. Le nostre sfide	» 242
Bibliografia	» 251
Gli autori	» 265

Prefazione

di *Remo Bonichi*¹

Dopo aver letto con passione le bozze di questo libro sul tema dell'Intelligenza Empatico Sociale, mi sono rammaricato un po' di essere venuto a conoscenza solo in così tarda età professionale di quanto la scienza (in tutte le sue espressioni, ma in particolar modo quella medica e quella comportamentale) è riuscita a scoprire sul funzionamento del nostro cervello e sul come ci faccia comportare, tanto da dare un significato oggettivo a quanto sino a poco tempo fa si pensava (almeno per quanto mi riguarda), fosse figlio del caso o di sconosciute leggi della natura.

Io stesso ne sono stato oggetto e soggetto proprio nei primi anni della mia vita professionale, quando un cliente accettò la mia candidatura di consulente, ben supportata da un curriculum vitae robusto sul tema per cui avrei dovuto fare consulenza, solo dopo la diretta conoscenza e soprattutto dopo aver valutato se il mio stile di relazione fosse stato di suo gradimento. Era il 1978 quando il titolare dell'azienda Sacma Strumenti (oggi ancora attiva ma come marchio di un'altra organizzazione) chiese alla C.I.A. (allora CIAGroup era l'acronimo di Consulenti Industriali Associati) di aiutarlo a rivedere i cicli di lavorazione dei suoi prodotti e la saturazione del suo personale indiretto: Pierfranco Giraudi, allora Presidente di CIA, non ebbe dubbi nel propormi come l'analista più adatto per tale delicato lavoro. Vito Gnutti, allora Presidente di Sacma, ringraziò Giraudi, ma con freddo stile bresciano, disse: "ma se con Bonichi non riesco ad andare d'accordo? Meglio un buon analista con cui riesco a instaurare un buon rapporto che uno eccellente ma antipatico". Andai all'incontro molto teso e anche un po' preoccupato e con la "speranza" di poter avere "feeling" con Gnutti. Andò tutto bene, lui apprezzò il mio modo di

¹ **Remo Bonichi** è professore a contratto dell'Università degli Studi di Torino, presso la Scuola di Amministrazione Aziendale. È membro del Consiglio Direttivo Nazionale dell'Associazione Italiana Formatori. È Presidente di Ciagroup, svolge da più di 35 anni consulenza e formazione sui temi di organizzazione e sviluppo organizzativo.

fare basato sul rigore metodologico e io accettai il suo approccio direttivo, ma franco e onesto.

Il nostro rapporto professionale durò a lungo, tanto da continuare anche in forma amicale negli anni a seguire con gli auguri di Natale (è scomparso nel 2008 a soli 69 anni).

Gnutti e il sottoscritto, oggi, a diversità di allora che addebitammo al caso la nostra reciproca simpatia, avremmo attribuito proprio al meccanismo specchio la nostra integrazione e feeling, visto che per provare simpatia è necessario avere un meccanismo che attivi l'empatia.

Era ormai il 2007 quando, con Massimo Tarantino incontrammo, in una riunione indetta dal Direttore della S.A.A. – Scuola di Amministrazione Aziendale dell'Università di Torino – Maria Grazia Turri che, ci raccontò dei suoi ultimi studi sui neuroni a specchio. Non nascondo che capii poco e tra me e me dissi: “la solita ricercatrice che ha tempo da perdere”.

Andai a casa e incominciai a pensare a quanto Maria Grazia aveva raccontato e questa volta riflettendo insieme a Massimo un po' di più sui contenuti e sulle possibilità di applicazione degli stessi all'interno delle organizzazioni il nostro pensiero fu: “però niente male poter aiutare il management a sviluppare l'empatia propria e degli altri e non lasciare alla casualità la bontà dei rapporti”.

Iniziammo a lavorarci con grande entusiasmo e spirito tra l'innovatore e l'avventuroso: noi siamo una piccola società di consulenza e chissà se i nostri clienti potranno mai co-investire con CIAgroup? Qualche sperimentatore sicuramente lo troveremo, così come per tutte le cose c'è sempre una prima volta.

Questo libro deve diventare, direi in modo forse un po' maldestro, uno strumento indispensabile a tutte le organizzazioni che sono alla ricerca continua del successo di mercato, di prodotto, di servizio e che credono fortemente come fattore di eccellenza l'integrazione fattiva e positiva delle proprie persone con quelle dei propri fornitori e delle proprie persone con i clienti in senso lato.

CIAgroup vuole quindi presentarsi nei contesti organizzativi, qualunque essi siano (semplici/complessi) e qualunque sia la loro mission (profit/non profit), come una società di formazione e consulenza che prima di altre ha fatto di IES – Intelligenza Empatico Sociale – il suo spirito guida, certa di poter proporre interventi micro e macro organizzativi capaci di sviluppare “ben-essere” e quindi accelerare la comprensione e la condivisione da parte di tutte le persone coinvolte nei necessari progetti e processi di cambiamento.

Alcune esperienze realizzate e presentate, per ora in forma anonima, nell'ultima parte del libro, ci danno il segnale che siamo sulla strada giusta: chi ha partecipato ai nostri progetti ci ha detto che gli obiettivi sono stati raggiunti e che l'empatia è cosa buona, ma che se si coltiva e si sviluppa è ancor più buona.

Nelle prossime edizioni, se ci saranno, ma noi siamo molto confidenti che ci saranno, le esperienze fatte avranno uno spazio nettamente maggiore, perché credo che solo diffondendo il “germe” si produce contaminazione e se la contaminazione è empatica, sicuramente, dove essa è attecchita sarà un luogo di lavoro scelto per la sua attrattività, per la sua bellezza e per le sue sane modalità di relazione: solo così l’Intelligenza Empatica Sociale avrà avuto il sopravvento.

Introduzione

di Massimo Tarantino

Siamo un “io” o un “noi”? La dimensione di socialità è frutto di un qualche meccanismo o processo di apprendimento oppure si fonda su fattori biologici? L’espressione “*mettersi nei panni degli altri*” (empatia) è solo un comune modo di dire per dare significato a un nostro atto o stato d’animo, oppure è l’estrema sintesi di ciò che, costantemente e inconsapevolmente, avviene nel nostro cervello e, di più, nel nostro corpo, magari quando guardiamo il nostro film preferito? È possibile ipotizzare che tutti noi apprendiamo attraverso il movimento del nostro corpo e di quello dell’altro? È sostenibile la tesi che organizzazioni (di qualunque natura) dotate di un livello elevato di Intelligenza Empatico Sociale siano più performanti di altre con livelli più bassi della stessa Intelligenza? È ipotizzabile un nuovo e più efficace processo di formazione all’empatia?

Sono solo alcuni degli interrogativi a cui diamo risposta attraverso questo libro. È innegabile che le domande formulate in precedenza sembrano invitare il lettore a intraprendere un percorso meravigliante e avvincente ma non privo di ostacoli e insidie, per certi versi “pericoloso”, soprattutto nel momento in cui saremo spinti a mettere in discussione alcune nostre certezze o credenze su cui basiamo, ad esempio, parte del nostro modo di agire o di pensare.

Insomma un percorso esperienziale a tutti gli effetti, con la possibilità, per ognuno di noi, di costruirsi un po’ la propria storia, il proprio film, decidendo a che cosa voler dare credito, su quali questioni essere scettici o dubbiosi, che cosa rigettare pensando “*non è possibile che sia proprio così!*” È un libro per tutti perché, pur se pensato principalmente per imprenditori e manager che, per mestiere o per passione, gestiscono aziende o le dirigono in tutto o in parte, si occupano di risorse umane nelle organizzazioni, affonda le sue radici nell’essere umano e nel funzionamento di una delle parti ancora oggi meno comprese: il cervello. In fondo, chi non ha la curiosità di capire meglio come siamo fatti, perché facciamo delle

cose e non altre, perché le facciamo in un determinato modo oppure non riusciamo a farle come vorremmo, perché una relazione è, nonostante ogni nostro sforzo, conflittuale, perché alcuni apprendono più velocemente di altri, perché altre persone sembrano avere maggiori capacità di prevedere ciò che sta per accadere o gli effetti di una propria decisione?

Beninteso, ciò non vuol dire che in questo libro siano contenute le risposte a tutti gli interrogativi che ci si possa porre, ma certamente ognuno di noi potrà ritrovare una traccia, un indizio utile per comprendere meglio se stesso e gli altri con cui è in relazione.

Analogamente, non è un libro che contiene verità assolute: ci piace però pensare che il nucleo attorno a cui ruota quanto affermiamo non sia oggetto di discussione. Allo stato attuale delle conoscenze neuroscientifiche, è indubitabile che sia così, che sia naturalmente così.

Ma ripercorriamo, in sintesi, i principali elementi intorno ai quali i contenuti di questo libro verranno sviluppati e attraverso cui il lettore potrà formarsi il suo personale punto di vista, ricercare riscontri e conferme.

Questa introduzione intende facilitare il lettore, “mettendoci nei suoi panni”, e offrire un breve riassunto dei contenuti principali di questa scoperta, che verrà successivamente descritta in modo più analitico

Meccanismo specchio, imitazione, empatia: è la scoperta, a opera del gruppo di neuro scienziati di Parma diretti da Giacomo Rizzolatti, da molti ritenuta quella che porterà (invero si può affermare che stia già portando) profondi cambiamenti nella psicologia al pari di quelli che la scoperta del DNA ha causato nella biologia. È, al tempo stesso, punto nodale e filo rosso di quanto contenuto nel libro. È da questa scoperta che siamo partiti per sviluppare il modello di Intelligenza Empatico Sociale (IES). Comunicazione, imitazione, apprendimento, e in prima istanza, data la denominazione della nostra proposta, empatia, trovano un riscontro puntuale nell’attivazione di specifici neuroni, anzi di aree dove sono situati veri e propri circuiti specchio nel cervello umano. La nostra stessa possibilità di riprodurre azioni semplici o complesse e di cogliere le reazioni emotive degli altri è connessa a un determinato insieme di zone dell’encefalo caratterizzate da proprietà specchio, così come le stesse zone della corteccia cerebrale sono coinvolte quando siamo noi a provare dolore o disgusto.

Sono i neuroni specchio che ci consentono dunque di “rispecchiare”, riprodurre, imitare, copiare l’azione, l’emozione e la sensazione altrui, perché il nostro cervello rispecchia in tempo reale, per dir così, quello della persona che stiamo osservando. Si tratta di un meccanismo cerebrale fondamentale, perché permette una sorta di comunicazione “in diretta” fra i cervelli. Quindi quando osserviamo un nostro simile compiere una certa azione o provare una certa emozione o sensazione si attivano, nel nostro cervello, le stesse cellule che entrano in funzione quando siamo noi stessi a compiere quel gesto, a provare quella emozione o sensazione. Ciò che ci

lega agli altri esseri umani è quindi in primo luogo una condizione biologica, che non ha nulla a che fare con la consapevolezza o la decisione o la volontà di entrare in contatto con i propri consimili perché si tratta di una condizione pre-cognitiva e pre-verbale.

Il meccanismo specchio ci descrive quali esseri umani, che oltre a percepire la natura esterna e oggettiva del comportamento altrui, fanno esperienza direttamente in modo inconsapevole e pre-verbale del fatto che un'altra persona agisce come me, si emoziona come me e "sente" come me, anche se io non me accorgo e lei non se ne accorge.

Insomma se una persona si gratta la testa e io la sto osservando, in qualche punto del mio cervello ci sono dei neuroni che riproducono lo stesso gesto; se uno sconosciuto ha paura noi comprendiamo che prova questa emozione perché nel nostro corpo si attivano gli stessi neuroni che si attivano nel suo e che consentono la manifestazione della paura; se vedo una persona che dà segni di dolore fisico anche i miei neuroni si attivano come i suoi e mi fanno comprendere che sta male.

Di più: se quel che fai tu è simile a quel che faccio o potrei fare io, allora io sono in qualche modo te, simile a te e tu a me.

Ecco dunque che il termine Empatia intesa, in prima istanza, come la capacità di comprendere e comunicare con gli altri, di mettersi nei panni degli "altri" – e qui la questione ampia e articolata è di che cosa sono costituiti gli "altri" – e di comunicare tenendo conto di questa comprensione, assume un significato inedito, biologicamente fondato, originale.

Siamo biologicamente un "noi" e non un "io": l'aspetto più rilevante che emerge dal meccanismo specchio è il fatto che noi siamo biologicamente sociali, cioè abbiamo incorporato un apparato che consente una percezione, una comunicazione pre-cognitiva e pre-verbale con le altre persone e quindi biologicamente non siamo un io ma un noi, dato che siamo costantemente un rispecchiamento con i nostri consimili.

Noi non siamo strutturati come esseri solipsistici, ma abbiamo una base biologica, modellata attraverso l'evoluzione, che ci conduce a una profonda connessione con i nostri simili ed è il nostro cervello che ci vincola agli altri, come "specchio" del sistema motorio.

Si tratta di un meccanismo radicato e profondo, di un legame che ci unisce agli altri e che dimostra come sia bizzarro che il mondo occidentale abbia sviluppato una cultura principalmente basata sull'"io" e non sul "noi", creando così una separazione totale del sé dall'altro. Così la scoperta del meccanismo specchio sembra essere una sorta di "uovo di Colombo" sulla civiltà umana.

Nulla è più volutamente sociale dei processi comunicativi e la formazione entro questi, soprattutto sapendo che formare è in qualche modo "plasmare".