



Riccardo Bubbio (a cura di)

# IL CERVELLO AL LAVORO

Neuroscienze in azienda: dalla teoria alla pratica

**IR**  
Innovation

FrancoAngeli

**AIDP**



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Riccardo Bubbio (a cura di)

# IL CERVELLO AL LAVORO

Neuroscienze in azienda: dalla teoria alla pratica



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 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](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE</b>	
<b>UN'ESPERIENZA CHE CONTAGIA DI BUONE DOMANDE, DI <i>GIAN MARIA ZAPELLI</i></b>	pag. 9
<b>INTRODUZIONE</b>	
<b>NUOVE COMPETENZE PER I "NEURO-MANAGER", DI <i>CATERINA GAROFALO, FRANCESCO GALLUCCI</i></b>	» 13
<b>PROLOGO</b>	
<b>UNA QUALUNQUE MATTINA NAPOLETANA, DI <i>RICCARDO BUBBIO</i></b>	» 17
<b>1. LA MENTE AL LAVORO, DI <i>RICCARDO BUBBIO</i></b>	» 27
1. Le neuroscienze dagli esordi ad oggi	» 28
2. Neuroscienze e vita in azienda: quali connessioni?	» 29
3. Come funziona il cervello?	» 30
4. Attivare nuovi schemi mentali: istruzioni per l'uso	» 34
5. Da dove parte il cambiamento: i "momenti manageriali"	» 36
6. E ora un po' di pratica	» 38
7. Conclusioni	» 42
<b>2. DALL'IO AL NOI – IL CONTRIBUTO DELLE NEUROSCIENZE PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO NELLE OR- GANIZZAZIONI, DI <i>ELENA ERNANDEZ, PAOLO RISSO</i></b>	» 44
1. Le neuroscienze e l' <i>organizational change</i>	» 47
1.1. Dettare le condizioni	» 48
1.2. Resistere	» 52
2. Cambiare si può	» 58
3. Conclusioni	» 62

<b>3. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: UNA SOLUZIONE VINCENTE PER AZIENDA E DIPENDENTI</b>	
<b>UNA SPIEGAZIONE NEUROSCIENTIFICA DELLA RELAZIONE TRA BENESSERE DEI DIPENDENTI, BENESSERE DELLE ORGANIZZAZIONI E SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE,</b>	
<b>DI MONICA CIALLIÈ, SIMONA IENTILE, ELENA RE</b>	pag. 64
1. Neuroscienze e benessere organizzativo	» 65
2. Uno strumento HR per l'engagement dei collaboratori	» 71
3. Salute e benessere: di cosa parliamo	» 74
4. Benessere delle persone e benessere dell'organizzazione	» 74
5. Benessere psicofisico dei lavoratori – Una situazione win-win	» 76
6. Determinanti di salute ed effetti sulla prestazione lavorativa: un aiuto dalle neuroscienze	» 79
7. Spunti di benessere sul lavoro secondo le neuroscienze – Alcune casistiche	» 87
8. Case History. La cronobiologia in azienda: un'applicazione pratica delle strategie di adattamento ai turni in una multinazionale del settore farmaceutico	» 88
9. Smartwork e benessere organizzativo	» 89
10. Conclusioni	» 92
<b>4. IMPARARE AD IMPARARE</b>	
<b>COME PROGETTARE LA LEARNING EXPERIENCE A PARTIRE DALLE CARATTERISTICHE DEL NOSTRO CERVELLO,</b>	
<b>DI SERENA CANDEO, FEDERICA RIGCARDI, ROBERTO TRINGHERO</b>	» 94
1. Il caffè di miss Narrowmind	» 94
2. Distrarsi per apprendere – Un caso applicativo	» 95
3. Learning organization e apprendimento organizzativo	» 97
4. Apprendimento esperienziale e neuroscienze: brain-based learning	» 98
5. Trigger neuroscientifici per progettare le learning organization	» 105
6. Conclusioni	» 109
<b>5. GIOCARE SERIAMENTE, DI ROBERTO CESCHINA, PAOLA MAGLIANO</b>	» 110
1. Introduzione	» 110
2. Giocare seriamente	» 111
3. Cosa succede nel cervello dei giocatori	» 115
4. I <i>serious game</i>	» 117

5. Settori di applicazione dei <i>serious games</i>	pag. 118
6. Un esempio di applicazione pratica: la metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®	» 121
7. Un caso di applicazione pratica in azienda della metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®: il modello 4TEAM™	» 124
8. Leadership e gioco	» 125
9. Conclusioni	» 127
<b>6. LA SCELTA È DELL'EMOZIONE</b>	
<b>STRUMENTI E CONOSCENZE DI NEUROMARKETING PER L'HR, DI TULLIO MORETTO, DANIELA AVIDANO, GABRIELE SEBASTIANI, GERMANO STRANIERI</b>	» 128
1. Introduzione	» 129
2. Comprendere l'impatto delle emozioni sulle nostre azioni	» 131
3. Le variabili del decision making – Un processo complesso tra stimoli esterni, esperienze pregresse e bisogni	» 134
4. Brand equity nel consumer journey	» 138
5. L'importanza del <i>nudging</i> , la “spinta gentile”	» 140
6. Dalla consapevolezza emotiva alla scelta del tono comunicativo: buone pratiche per comunicare meglio	» 143
7. Guida pratica per una comunicazione efficace in azienda	» 146
8. I bias cognitivi: come evitarli	» 147
9. <i>Verba volant?</i> Come consolidare la comunicazione	» 149
10. Ascoltare attivamente	» 149
11. Presta la giusta attenzione ai tuoi interlocutori	» 150
12. I segnali del corpo	» 152
13. <i>Scripta manent</i>	» 153
14. Le parole sono importanti	» 153
15. Usa pochi dati oggettivi, esponi i vantaggi	» 154
16. Conclusioni	» 156
<b>7. CERVELLI IN RELAZIONE: DECISIONI E PREGIUDIZI NEL PROCESSO DI SELEZIONE, DI ANNA ABBATE, FRANCESCA LOMBARDO, CLARA ROCCA, RENATA TEBALDI</b>	» 157
1. La selezione come presa di decisione	» 157
2. La selezione come relazione	» 168
3. La relazione con l'altro parte sempre dalla relazione con noi stessi	» 170
4. Conclusioni	» 174
<b>8. NEUROSCIENZE, ETICA E PENSIERO CRITICO, DI EUSEBIO BALOCCO, GIORGIO BARBERO</b>	» 176
1. Introduzione	» 180



2. L'etica nelle organizzazioni	pag. 180
3. L'etica multiforme	» 184
4. Conclusioni	» 193
<b>CONCLUSIONI</b>	» 195
<b>POSTFAZIONE</b>	
<b>"LA MENTE AL LAVORO": IL PROGETTO NATO IN AIDP PIEMONTE DIVENTA REALTÀ - 2016/2021, DI ROBERTO MATTIO</b>	» 197
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	» 201
<b>GLI AUTORI</b>	» 203

---

# PREFAZIONE UN'ESPERIENZA CHE CONTAGIA DI BUONE DOMANDE

di *Gian Maria Zappelli\**

Il rapporto tra la scienza e il mondo organizzativo è sempre stato seducente e necessario: la necessità di ancorare la comprensione e gli indirizzi, di avere il conforto che l'esperienza umana tradotta in impresa potesse avvalersi di oggettività, nelle scelte e nelle azioni.

Se consideriamo lo specifico della scienza – le neuroscienze – e delle discipline limitrofe – psicologia e sociologia – dedicate alla conoscenza del comportamento umano, abbiamo nel tempo un lungo cammino di fonti a cui ci si è ispirati, scoperte e teorizzazioni che sono state tradotte in strategie di apprendimento, comunicazione e disegno organizzativo.

Abbiamo bisogno di avere mappe e indirizzi, i piedi a terra nel pensare un programma formativo, piuttosto che una campagna di comunicazione interna. Il terreno è impreciso, le emozioni, i sentimenti, i processi mentali sono un materiale potente e indispensabile per un'organizzazione, ma anche sfuggente, sovente intrattabile. Così è una risorsa fertile e indispensabile avvalersi della scienza, cercare oggettività di evidenze biologiche, di esperienze comprovanti.

Questo libro testimonia il pregevole, corale e intenso impegno di una comunità professionale nel cercare il fruttuoso e necessario dialogo con la scienza, per declinarne attendibili e solidi indirizzi di governo dell'universo umano delle organizzazioni.

E questo appare il messaggio più forte e vitale di questa opera collettiva: non tanto le certezze che si allineano su cosa sia meglio di un'azione organizzativa, quali tecniche abbiano certe validazioni scientifiche, ma l'interrogativo, il valore straordinario della ricerca, del chiederci cosa vi sia da comprendere, estrarre, contaminare, per cogliere la presenza e l'evoluzione delle donne e degli uomini attraverso e nelle organizzazioni.

\* Keynote speaker, autore di numerosi libri, consulente e coach. Partner di Gruppo Pragma.

Robert Merton, scrivendo dell'etica scientifica, ne sottolineava una caratteristica peculiare, come paradigma imperativo: lo scetticismo organizzato. Il dovere di un atteggiamento sempre dubitante e interrogativo, che si avvale di sistematica ricerca empirica per cercare evidenze non tanto a sostegno delle certezze raggiunge, quanto della loro parzialità, della loro incompletezza.

Lo stesso approccio appare necessario anche nella ricerca organizzativa, dei modi attraverso cui strutturare e indirizzare l'operato umano nelle organizzazioni. Soprattutto nel dialogare con la scienza e le evidenze a sostegno di scelte e strategie. Portare con sé la consapevolezza che gli approcci, le soluzioni, le tecniche, pur necessari per mettere in campo un'azione, sono sempre sull'orlo della loro insufficienza, della loro parzialità. Perché l'universo umano rimane sempre più esteso e illimitato di quanto lo si possa regolare con una legge scientifica o una tecnica di formazione.

La lettura di questo testo ci offre questa opportunità, muovendosi tra molte prospettive, diverse e complementari, che raccolgono indirizzi ed evidenze, ci consente la palese evidenza che non sono arrivi, traguardi al termine di una ricerca. Sono invece, porte aperte su altro da scoprire, su altre domande da porci, su un altrove di comportamenti e sentimenti umani, di scelte che affondano nel sotterraneo biologico della mente o in quello dell'inconscio.

Il libro ci apre porte verso interrogativi progettuali, che spingono a proseguire il dialogo con le neuroscienze e la psicologia, perché sono domande aperte anche nella loro ricerca. Alcuni di questi terreni, di una continua ricerca scetticamente organizzativa del cambiamento possibile nella vita organizzativa, mi paiono:

- il ruolo del lutto e della morte, sia biologico che psicologico, nel cambiamento, non solo come esperienza di cessazione, ma anche come esperienza di transito; quello della morte è ancora un tema largamente omesso ed eluso nell'esperienza organizzativa;
- il governo dell'autocontrollo – e delle aree corticali dedicate alle funzioni motorie – nella progettualità personale, distinto dalle categorie delle motivazioni e dei bisogni;
- la lettura delle resistenze al cambiamento, articolandone una mappa nella quale siano presenti gli spessori inconsci, ma anche quelli meccanici e automatizzati delle strategie neurobiologiche;
- la funzione del desiderio e la sua specificità, differente dal bisogno, come matrice personale e soggettiva collegata al cambiamento e all'espressione del proprio potenziale;
- l'impatto nei programmi di cambiamento della distinzione tra aspetti entitativi e plastici dell'identità, tra caratteristiche di temperamento della pro-

pria personalità, ereditato biologicamente, di difficile trasformazione e quelle malleabili da percorsi e impegno di cambiamento.

In conclusione, le pagine che seguono ci regalano non solo contenuti che meritano attenzione e riflessione, ma anche l'entusiasmo di una comunità professionale, che crede nel linguaggio, nell'importanza di dare forma con idee e teorizzazione, di approfondire e interrogarsi. Moltissimo in un'epoca che sovente trascura la profondità per la velocità di un titolo.



---

## INTRODUZIONE NUOVE COMPETENZE PER I “NEURO-MANAGER”

di *Caterina Garofalo\**, *Francesco Gallucci\*\**

È con grande piacere che ci apprestiamo a presentare questo libro, frutto del lavoro collettivo di un gruppo di esperti e di professionisti delle Risorse Umane che partecipano alle attività di AIDP Piemonte.

Il libro si propone di approfondire i modi in cui le neuroscienze possono aiutare chi si occupa della gestione del personale, gli imprenditori e i team manager a comprendere meglio come funziona il nostro cervello e come influisce sul nostro comportamento lavorativo. I temi approfonditi negli otto capitoli del libro sono l'espressione di una ricerca che il Gruppo di Lavoro sulle neuroscienze applicate da parte di AIDP Piemonte e Valle d'Aosta ha svolto negli ultimi anni che ha portato a definire un percorso di lettura che somiglia molto ad un viaggio guidato all'interno del cervello per scoprire come elabora le informazioni e apprende, come decide, come reagisce alle emozioni e come gestisce lo stress. Ma tali conoscenze necessarie rappresentano solo la base da cui partire per esplorare come gestire i processi di cambiamento con lo sguardo consapevole rivolto sia agli obiettivi economici dell'impresa sia al benessere dell'organizzazione e delle persone che la compongono. Le sfide poste dalla complessità e acuite dalla turbolenza prodotta dalla pandemia Covid-19 fanno pensare ad un futuro immediato in cui la lista delle competenze prioritarie richieste ai manager subirà dei cambiamenti rilevanti.

Il libro parla chiaro: il manager del futuro dovrà essere sempre di più un neuro-manager, ovvero capace di comprendere meglio e più in profondità - con l'ausilio delle neuroscienze - come opera e decide il cervello umano. Ma non basta. Il libro indica anche quali sono le modalità in cui il neuro-manager dovrà svolgere la propria azione. Prima di tutto dovrà occuparsi del cambiamento. E dovrà farlo da protagonista diventando un agente attivo capace quindi di migliorare continuamente le proprie capacità di analisi e decisio-

\* Presidente e Fondatrice di AINEM – Associazione Italiana Neuromarketing.

\*\* Fondatore, vicepresidente e direttore scientifico di AINEM, pioniere del neuromarketing in Italia e all'estero.

nali per mettere in discussione i paradigmi tradizionali e di *responsiveness*, ma dovrà essere attento alle istanze della sostenibilità e della inclusività, stimolatore dell'innovazione, della collaborazione e della creazione di valore.

Ma non basta ancora. Il neuro-manager dovrà possedere nuove competenze tecnologiche, *hard skills*, ma anche nuove competenze legate alla gestione delle intelligenze, delle personalità, dei sistemi complessi e dei processi decisionali in contesti di crisi e di cambiamento rapido, ovvero "neuro" *soft skills*.

Indipendentemente dal ruolo e dall'età, ecco alcune competenze che il neuro-manager dovrà sviluppare. Utilizzando la prospettiva delle neuroscienze, il libro arriva a proporre una sorta di profilo, in verità molto stimolante, di questa figura professionale che si appresta a prendere le redini del comando e della gestione delle organizzazioni future. Proviamo a riassumere in pochi punti essenziali le caratteristiche cognitivo-emozionali che dovrà avere.

**Al primo posto, dovrà avere una mente che Carol Dweck<sup>1</sup> definisce "growth mindset",** contrapponendolo al concetto di "fixed mindset". Stiamo parlando di elasticità mentale, il presupposto indispensabile per accogliere il nuovo. È una qualità che è in parte un tratto della personalità ma che può essere acquisita attraverso l'impegno personale, l'adozione di strategie e comportamenti mirati. Questo mindset ci rende curiosi e propensi al rischio perché ci fa vedere anche il fallimento come uno strumento di crescita delle nostre competenze e abilità. Le parole chiave sono "mente aperta" e "accoglienza", e implicano la disponibilità a uscire dalla propria comfort zone, la disponibilità a riallineare le competenze all'evoluzione del ruolo e ad accogliere continuamente nuovi ruoli, nuovi assignment, nuovi progetti che ci vengono proposti. Si tratta di un adattamento costruttivo, sempre al servizio di dare valore all'azienda e ispirare le persone.

Il "growth mindset" comporta anche la disponibilità ad abbandonare l'approccio di leadership gerarchico a favore di una leadership partecipativa.

**La seconda caratteristica descrittiva del profilo del neuro-manager è la resilienza.**

Questo concetto indica la capacità di riprendersi rapidamente dalle avversità mobilitando le risorse necessarie attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze e la determinazione personale, la caparbità e la consapevolezza delle proprie capacità, nell'affrontare ogni giorno sfide nuove, difficili, o apparentemente negative, che possono capitare nella nostra vita come in quella aziendale. Altrettanto cruciale è la proattività. È un tratto della personalità del neuro-manager che si manifesta nella propria tensione ad assumersi la responsabilità della propria crescita personale e della propria carriera, attraverso la formazione continua.

1. Dweck C.S., *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

Nel prossimo futuro ognuno dovrà agire proattivamente, in modo continuo per mantenere aggiornate le competenze chiave. E quali sono? Sono quelle che servono per affrontare le sfide sottese allo sviluppo del proprio ruolo.

**L'orientamento al mercato è la terza caratteristica del neuro-manager.** Descrive la sua attitudine a essere sempre in collegamento con il mondo esterno, ad effettuare un check in tempo reale su come evolve continuamente il proprio ruolo e le *skills* che lo accompagnano. Come si fa ad essere continuamente orientati al mercato? La risposta è racchiusa nella parola chiave “contaminazione”, che vuol dire leggere, ascoltare, frequentare persone esterne all’azienda in cui si lavora, frequentare seminari e convegni, scegliere dei punti di riferimenti culturali – esperti o scuole di formazione – ai quali affidare l’aggiornamento delle proprie conoscenze.

**La quarta, ma non meno importante, caratteristica del neuro-manager è l’autoconsapevolezza.** È una condizione mentale che esprime, prima di tutto, la coscienza di sé e del proprio valore, e del ruolo che il neuro-manager può svolgere nell’organizzazione. In definitiva, il neuro-manager dovrà sapere ascoltare di più ed essere trasparente, perché grazie alla trasparenza si sviluppa la fiducia, e la fiducia genera motivazione e risultati, sia personali sia a livello aziendale.

**La quinta capacità che il neuro-manager dovrà sviluppare, probabilmente la più importante di tutte, è quella di vivere gli errori senza nasconderli in fondo all’armadio,** ma studiandoli a fondo, per capirne le cause e identificarne gli aspetti razionalmente migliorabili, con la serenità e la consapevolezza che senza errori non esiste il successo. Del resto, come le neuroscienze cognitive insegnano, solo attraverso le esperienze che viviamo e gli errori maturati durante le decisioni possiamo acquisire consapevolezza del nostro valore e di quello delle persone con le quali condividiamo il lavoro e i progetti.

**E, infine, sesta e ultima capacità che il neuro-manager dovrà mettere in campo è la volontà di far diventare la propria organizzazione plastica come il cervello umano,** perché come scrive la neuroscienziata Tara Swart: “La plasticità in termini organizzativi, basata sulle scienze cognitive, è l’adattabilità, l’efficienza e la resilienza strutturale di un’azienda”. E se il cervello umano in milioni di anni di evoluzione è arrivato fino ad oggi grazie a questa sua caratteristica strutturale, superando ostacoli e cambiamenti ambientali e fisici di ogni ordine e grado, anche le aziende che diventeranno “plastiche come il cervello” sapranno affrontare crisi, cambi di paradigma e le evoluzioni in corso d’opera nei prossimi anni.

Buona lettura a tutti.





---

# PROLOGO UNA QUALUNQUE MATTINA NAPOLETANA

di *Riccardo Bubbio*

*“Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.”*

Antoine de Saint-Exupéry

dedicato a tutti i costruttori di Velieri e di Sogni per ricordarsi che per costruire in grande occorre partire da un piccolo pezzo di legno ...

“È andato bene il convegno vero Clara<sup>1</sup>?”

“Certo Riccardo, alla grande ed è la prima volta che in un Convegno di Capi del Personale si parla di Neuroscienze.”

“Ma noi Clara sono già due anni che cerchiamo di capire se le scoperte neuroscientifiche possono aiutare a lavorare meglio, ad essere più squadra, a trovare modi nuovi per selezionare collaboratori e ad aggiornarsi e formarsi in modo più efficace e con minore fatica.”

“Sì Riccardo, abbiamo anticipato i tempi.”

“Clara il precursore sei tu, insieme ad Eusebio... è grazie a voi se siamo qua ora, a parlare di Neuroscienze nel più importante convegno annuale sull’HR.”

“Riccardo noi cerchiamo di fornire delle mappe, di rendere semplice, ma non semplicistica, la complessità sottostante e di portare ai nostri colleghi delle risposte concrete, dei progetti applicabili anche nei contesti aziendali di medie dimensioni.”

“Clara, lo sai. È quello che ho sempre desiderato quando mi sono unito a questo gruppo, al gruppo dei quattro amici al bar...tu, Eusebio, Giorgio e ultimo io: non sapevo nulla di neuroscienze, almeno voi avevate qualche idea, eppure il tema non solo mi incuriosiva, desideravo profondamente comprendere se le neuroscienze potessero essere uno strumento nuovo nella cassetta degli attrezzi di tutti coloro che si occupano di Persone.”

“Certo Riccardo. Abbiamo messo insieme dei bei gruppi di lavoro: tutti professionisti come noi, che lavorano in azienda ma con la passione della conoscenza, e ora studiamo il comportamento della mente in relazione ai processi in azienda, dalla selezione al training, dalla comunicazione allo sviluppo di competenze.”

“Vero Clara, senza dimenticarci degli ultimi due cantieri aperti: sul cambiamento e sul benessere in azienda... due temi molto importanti al giorno d’oggi. Sia mai che prima o poi riusciamo a fare un progetto di cambiamento aziendale che sia veramente sentito da tutti i partecipanti... se poi imparassimo a comunicare meglio e qua le tecniche di

1. Clara Rocca, una delle autrici del libro.

neuromarketing possono aiutarci... dobbiamo contaminarci di più... anche sul luogo di lavoro, apprendere da altre discipline, capire che le persone con cui lavoriamo sono splendidamente complesse, e per capirle non è sufficiente seguire un corso di organizzazione aziendale o di relazioni sindacali...”

“Riccardo, oggi ne abbiamo parlato davanti a 500 persone, a 500 Capi del Personale e Specialisti di Risorse Umane, ma non mi fermerei qua, dobbiamo fare di più. Dobbiamo raccontare le cose che facciamo a più persone, in modo che diventino patrimonio comune”

“Certo Clara, in fondo l’abbiamo sempre detto che il bene dell’azienda passa attraverso il bene delle Persone che ci lavorano, solo così potremo veramente creare valore.”

“Sai Riccardo. Dovremmo scrivere un libro...”

“Che bella idea Clara, certo che scrivere un libro è un lavoraccio, noi non siamo scrittori, ...sappiamo fare slide, organigrammi, magari scrivere un accordo sindacale...ma fare un libro è diverso... e poi lavoriamo già così fino a sera tardi... il libro ce lo dobbiamo scrivere di notte!!!!”

“Riccardo, ma se coinvolgiamo tutti, ognuno di noi ne scrive una parte... quella che si sente più sua, quella che ha sperimentato nella sua Azienda e poi qualcuno mette tutto assieme.”

“Poter raccontare quello che abbiamo fatto sarebbe proprio bello... poi dobbiamo anche trovare qualcuno che ci pubblichi...e qualcuno che ci legga ...”

“Riccardo iniziamo, poi diventa tutto più facile...pensiamoci su ...”

“Sì, intanto io per ora devo scappare...stavo andando in stazione ho il treno fra 40 minuti... rientro a Torino... ma ti garantisco che ci penso... tu ti fermi invece ancora a Napoli per il week end vero?”

“Sì, mi fermo qua... perché ogni tanto dobbiamo fermarci... e guardare il mare... l’infinito, guardare oltre altrimenti non andiamo da nessuna parte”

“Ben detto Clara... allora ci rivediamo a Torino e ne riparliamo... scrivere un libro... ne saremo capaci?”

\*\*\*

Era domenica: eravamo all’angolo di Via Santa Lucia con via Partenope, proprio il lungomare prospiciente a Castel Dell’Ovo... parliamo di Napoli ovviamente come molti lettori avranno capito...e questa chiacchierata è veramente avvenuta, così come l’ho riportata. Il lavoro dei nostri gruppi è poi proseguito, ma del libro non se ne è più parlato... abbiamo organizzato convegni, conferenze e strutturato un sito dove raccogliere gli esiti delle nostre ricerche, ma del libro nessuna parola...sembrava un progetto troppo impegnativo....

\*\*\*

“Pronto Eusebio<sup>2</sup>, ti disturbo?”

“Ciao Riccardo. No, non disturbi mai”

“Hai sentito? Lockdown totale, tutti bloccati a casa”

“Certo che ho sentito, e da voi in azienda sarà un delirio”

“Sì... ma per fortuna noi eravamo già organizzati con lo smart working, pc portatile, sistemi di collaboration... ma non è per tutti così.”

“Vero Riccardo... e i nostri gruppi di neuroscienze? Dobbiamo fermarci. Non possiamo

2. Eusebio Balocco, uno degli autori del libro.

più organizzare i nostri ‘neuro-aperitivi’ dove mettevamo in condivisione le nostre ricerche, i nostri studi, le nostre sperimentazioni, siamo obbligati a fermarci tutti...”

“Eusebio, possiamo scrivere il libro... sai l’idea che aveva avuto Clara, il libro che racconta il nostro lavoro...”

“Riccardo, ma come facciamo? Tutto a distanza? Senza nemmeno trovarci a parlarne...”

“Eusebio, sai che con Clara dicevamo che avremmo dovuto scriverlo di notte... ora è il momento giusto... per un po’ non ci saranno più spostamenti, niente cene o convegni... possiamo dedicarci a scrivere... quasi quasi mando una e-mail a tutti i colleghi dei gruppi vediamo chi è interessato e organizziamo una call conference per partire... e tu Eusebio cosa vorresti scrivere?”

“Riccardo... io vorrei occuparmi di Etica. Di etica applicata... di etica delle decisioni, dell’etica nella vita quotidiana... e dei dilemmi che questa porta...”

“Eusebio, bellissimo! In questo momento di pandemia abbiamo ancora più bisogno di etica e di chi ci aiuta a ragionare sulle conseguenze delle nostre scelte... allora partiamo... lancia una call e vediamo chi ci segue in questa avventura!”

\*\*\*

Le due conversazioni riportate sono state fondamentali per la nascita del libro: senza di esse il volume non sarebbe mai nato.

Il *Cluetrain Manifesto*<sup>3</sup> ci insegna che “i mercati sono conversazioni; mercati sono atti di esseri umani, non di segmenti demografici; le conversazioni tra esseri umani suonano umane e si svolgono con voce umana”; mi sento di poter affermare che le Aziende sono conversazioni, sono fatte di esseri umani, suonano umane, sono fatte dalle Emozioni generate dalla mente delle Persone che ne fanno parte.

Ed è proprio di questo che parleremo nel libro, di come partendo da qualunque processo di HR arriviamo alla conclusione che la mente è emozione, razionalità e coscienza e che tutte queste parti convivono in noi e con noi e ci permettono di gestire le relazioni con gli altri.

Ed ora che vi abbiamo narrato come è nato questo lavoro, ecco cosa troverete nel libro.

## **La Mente al Lavoro**

Cosa sono le neuroscienze, quali le connessioni tra neuroscienza e vita in azienda?

Per affrontare i cambiamenti provocati dalla crisi, dall’emergenza sanitaria ancora in essere e dalla necessità di pensare il proprio business, l’Azienda necessita di incrementare le capacità intangibili al fine di non perdere definitivamente le competenze acquisite nel tempo e poter generare in tempi brevi nuovi schemi di relazione.

3. Il manifesto è stato scritto nel 1999 da Rick Levine Christopher Locke, Doc Searl e David Weinberger. È un insieme di 95 tesi organizzato e presentato come un manifesto per tutte le imprese che operano all’interno di ciò che si propone di essere un nuovo mercato interconnesso.

Le imprese, che in questi anni di crisi economica hanno individuato nuovi mercati e soluzioni per diversificare il business, lo hanno fatto investendo nelle Persone e nella loro formazione; in molte aziende innovative gli investimenti intangibili costituiscono già oggi il più importante fattore competitivo e la parte maggiore del proprio valore di business.

Ma solo con una comprensione delle motivazioni intrinseche, degli schemi mentali sottostanti i nostri comportamenti, potremo veramente essere efficaci e rendere competitiva la nostra azienda.

Dobbiamo comprendere “come” pensiamo, quali percorsi utilizza il nostro pensiero, come possiamo essere più concentrati, più produttivi e meno stanchi nella nostra vita personale e lavorativa.

Leggere il capitolo sarà come affrontare un meraviglioso viaggio dentro di noi, scoprendo forse qualcosa di nuovo, qualcosa che non sapevamo!

### **Dall’io al noi**

Quando nelle organizzazioni si parla di cambiamento, il 99% delle volte le prime risposte che si ottengono sono: “Ma chi ce lo fa fare?” oppure “Perché dovremmo farlo?” o, ancora: “Abbiamo sempre fatto così...”.

Sentir parlare di cambiamento suscita reazioni come queste perché cambiare è difficile. Negli ultimi decenni saper cambiare è diventata una competenza strategica ineludibile per individui, gruppi e organizzazioni. La recente crisi Covid-19 si inserisce in un più ampio contesto di consistenti trasformazioni che stanno investendo l’economia mondiale ormai da qualche decennio.

Cambiare è difficile perché comporta sempre una crisi, nel senso che mette in discussione lo status quo e lo modifica. Ci sono crisi dagli esiti positivi, che aumentano le competenze dei sistemi e altre che invece chiudono le porte al futuro. Sembra lecito quindi chiedersi: quando una crisi stimola un vero cambiamento? Quali strategie si rivelano più efficaci per governarlo?

Le neuroscienze ci dicono che il nostro è un cervello neofobico, che funziona al meglio quando vive in un ambiente stabile, prevedibile e socialmente gratificante. Un cambiamento, per essere *brain-friendly*, ha bisogno di essere progettato tenendo in considerazione molti aspetti, quali ad esempio la sicurezza psicologica percepita dalle persone che ne sono coinvolte, pena l’attivazione di importanti resistenze. Queste possono travalicare il confine individuale e investire il funzionamento di un’intera organizzazione: si possono così osservare un insieme di comportamenti collettivi tesi a ostacolare la realizzazione e l’integrazione del nuovo.

Le scoperte neuroscientifiche rafforzano l’idea che nella pianificazione di un processo di cambiamento non andrebbero considerate solo le variabili numeriche e gli aspetti di business: il supporto alla rielaborazione delle dimensioni emotive e sociali coinvolte è un fattore critico ineludibile per far sì che la crisi generata dal cambiamento trovi uno spazio di elaborazione e trasformazione. Le organizzazioni capaci di cambiare sono quelle che sanno attraversare la crisi lavorando con fiducia e speranza alla ricerca e all’appli-