

NEUROSCIENZE E MANAGEMENT

La sperimentazione neurometrica applicata alla gestione del personale di vendita si rivela una valida alleata nei lavori di change management organizzativo. Eccone un esempio



Davide Garofalo
Formatore
manageriale

di Davide Garofalo e Massimiliano Santoro

davidegarofalo.dg@gmail.com
massimiliano.santoro@gruppoprospecta.it



Massimiliano Santoro
Antropologo culturale.
Presidente di Gruppo
Prospecta

Poniamo l'ipotesi che una grande azienda italiana si trovi di fronte a una scelta importante. Immaginiamo che si trovi davanti alla necessità di cambiare la propria selling proposition inserendo clausole contrattuali

di difficile comprensione per il cliente e voglia testare le resistenze da parte della propria forza di vendita a portare in rete questa nuova proposta. Si troverebbe di

fronte a più possibilità: imporre la scelta argomentandola con necessità finanziarie e contrattuali improrogabili, oppure verificare la disponibilità della propria forza di vendita a ripensare il modo di porsi con il cliente, a conoscere meglio l'entità e la natura delle proprie resistenze.

Oggi le ultime applicazioni sul funzionamento del cervello potrebbero aiutare questa azienda nel comprendere meglio il fenomeno, conoscendo la natura delle resistenze interne al cambiamento e di conseguenza, introducendo correttivi motivazionali, tecnici, umani necessari per affrontare con successo le trasformazioni opportune.

È quanto abbiamo fatto recentemente con una grande azienda. Il risultato è stato impressionante e per questo vogliamo raccontarvelo.

La necessità era quella di conoscere l'opinione reale di una forza vendita di 150 persone rispetto a una modifica del contratto da proporre alla rete di rivenditori sul territorio. Il rischio era chiaro:

una resistenza non dichiarata ai cambiamenti proposti e una conseguente inerzia di sistema.

È ormai noto infatti come le nostre attitudini "interne" verso concetti o particolari idee non sempre vengono rispecchiate da quello che diciamo, senza per forza far riferimento a un tipo di comunicazione menzognera. A questo fatto concorrono aspetti di *desiderabilità sociale*, cioè mettere in primo piano la relazione con l'altro,

dicendo quello che è meglio che si dica e omettendo tutto il resto; di *incapacità di introspezione*, cioè quando entra in gioco il nostro comportamento inconscio e i nostri atteggiamenti, magari contaminati dai nostri pregiudizi; e infine di *incapacità espressiva*, cioè di non riuscire a descrivere in maniera puntuale i propri processi emozionali interni con il solo linguaggio verbale. **Pertanto come posso lavorare sulle potenziali resistenze dell'azienda se le persone affermano (con relativa veridicità dal loro punto di vista) di non averne?**

Spesso i questionari, anche anonimi, falliscono nel determinare le *resistenze interne* che si possono avere nei confronti di un concetto o di un particolare prodotto. Queste resistenze possono essere anche completamente nascoste alla coscienza verbale dell'individuo. In questi casi la persona affermerà di non vivere in alcun modo nessuna criticità. È proprio qui che la possibilità di associare alle tecniche di indagine sociale classica alcune metodologie di *misura dell'attività cerebrale e comportamentale psicometrica* può evidenziare la presenza di tali resistenze implicite nelle persone oggetto dell'azione formativa.

Tali resistenze interne possono essere, infatti, evidenziate tramite l'impiego di tecniche di misurazione dell'attività cerebrale e psicometrica, consentendo così la rilevazione di "conflitti interni inconsci" relativamente alla proposizione di concetti o idee o anche singole parole. Più precisamente, per riuscire a evidenziare le risposte

"interiori" istintive al messaggio, occorre fare riferimento alla misurazione dell'attività cerebrale ed emozionale nelle persone mediante l'uso dell'elettroencefalogramma (EEG) e della velocità di risposta psicometrica.

Il test

Dunque, partendo da questa ipotesi, all'interno del contesto fortemente generativo di una convention aziendale off site, abbiamo proposto a 10 venditori di sottoporsi a un test neurometrico destinato a verificare il loro atteggiamento rispetto al nuovo contratto e alla nuova selling proposition. Il lavoro si è sviluppato secondo diverse fasi:

- **fase preliminare** colloqui con management per individuazione delle dimensioni di ricerca;
- **fase sperimentale (dimensione corporea)** test di neuromarketing tramite EEG e misurazione dei tempi di risposta, con l'evidenza delle risposte "interiori" istintive al messaggio;
- **fase formativa (dimensione emotiva)** laboratori in sottogruppi di narrazione e condivisione del messaggio e di elaborazione delle possibili minacce e obiezioni a cui rispondere;
- **restituzione dei feedback "walk the talk"** del management in plenaria e piano di azione.

La convention ha avuto bisogno di una intensa fase preliminare per poter riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati. Difatti, il primo step è stato proprio quello di individuare nei tre mesi precedenti, tramite colloqui eseguiti con alcuni ➤

“Riuscire a determinare le associazioni implicite e le resistenze interne, spesso inconsapevoli, all'interno dei gruppi di lavoro e nelle organizzazioni è il primo passo per la loro rimozione e per un miglioramento tramite la formazione e la condivisione”

dei dirigenti dell'azienda cliente, le dimensioni di ricerca sulle possibili “resistenze interne” ai concetti da promuovere alla rete commerciale. La definizione di tali dimensioni è stata di essenziale importanza per la riuscita dell'intero progetto, poiché la misurazione e l'analisi dell'attività cerebrale nonché della reazione psicometrica delle “associazioni implicite” (cioè non del tutto palesi alla coscienza), è avvenuta proprio su queste dimensioni individuate dal management.

Una volta concordate le dimensioni di interesse da verificare, è stato generato il setup sperimentale opportuno e durante la convention, in una location appositamente predisposta presso l'hotel, è stato eseguito l'esperimento sul gruppo di persone selezionate (su base volontaria).

Durante l'esperimento sono state acquisite le attività cerebrali, emozionali e psicometriche delle persone coinvolte nel progetto tramite EEG, misurando le “associazioni implicite”, rispetto alle dimensioni scelte precedentemente dal management.

A seguire 10 nostri formatori accompagnavano i partecipanti, divisi in gruppi, in un processo di **storytelling emozionale** che li ha portati ad esplicitare il proprio punto di vista sulla selling proposition e sul nuovo contratto trovando finalmente uno spazio emotivo adeguato alle proprie narrazioni condivise e soprattutto un contenitore dove elaborare le resistenze emerse.

Gli output ottenuti sono stati poi illustrati durante la fase plenaria della mattina successiva. Il risultato è stato impressionante: pur confermando l'ipotesi di una resistenza al cambiamento supe-

riore al dichiarato (i risultati dei test neurometrici ci hanno parlato esplicitamente di un atteggiamento negativo verso il nuovo contratto) è stato possibile, in un clima di autentica collaborazione e coevoluzione, porre le basi condivise per un successivo lavoro di riallineamento formale ed emozionale. A partire da questa base forte comune si è potuto lavorare per accompagnare il cliente in una importante fase di cambiamento condiviso.

Che cosa aggiungere? Alcune considerazioni sullo strumento della rilevazione neurometrica: è stato compreso e ben accettato dai partecipanti, nessuno ne ha messo in discussione la validità e l'attendibilità dei risultati, i test non sono stati vissuti come invasivi. Fondamentale, a questo fine, l'impegno a tutelare la riservatezza sui nomi e le scelte individuali dei campioni, offrendo al tempo stesso garanzie scientifiche e metodologiche sul lavoro svolto.

Infine la sensazione di una reale innovazione nei confronti di una prima vera sperimentazione neurometrica applicata alla gestione del personale di vendita verso un futuro dove questi strumenti, opportunamente introdotti e utilizzati, saranno dei compagni di lavoro essenziali nei lavori di change management organizzativo.

Riuscire a determinare le associazioni implicite e le dinamiche inconsce all'interno dei gruppi di lavoro e nelle organizzazioni, potenzialmente nocive per l'attività, è, infatti, di fondamentale importanza, nonché il primo passo per la loro rimozione e per un miglioramento tramite la formazione e la condivisione. ■