

RICERCHE DI PSICOLOGIA

Trimestrale diretto da Marcello Cesa-Bianchi

Direttore-Fondatore: Marcello Cesa-Bianchi.

Comitato di Direzione: Mauro Antonelli (Università di Milano Bicocca), Alessandro Antonietti (Università Cattolica di Milano), Paolo Inghilleri (Università degli Studi di Milano), Antonella Marchetti (Università Cattolica di Milano), Marco Poli (Università degli Studi di Milano), Giuseppe Vallar (Università di Milano Bicocca).

Segretaria di redazione: Federica Savazzi.

Comitato Scientifico: Tiziano Agostini (Università di Trieste), Piergiorgio Argentero (Università di Pavia), Bruno Bara (Università di Torino), Dora Capozza (Università di Padova), Carlo Cipolli (Università di Bologna), Cesare Cornoldi (Università di Padova), James C. Coyne (University of Pennsylvania, USA), Mihály Csikszentmihályi (University of Chicago, USA), Antonella Delle Fave (Università di Milano), Santo Di Nuovo (Università di Catania), Dario Grossi (Seconda Università di Napoli), Riccardo Luccio (Università di Trieste), Barbara Ongari (Università di Trento), Anne-Nelly Perret-Clermont (Université de Neuchâtel, Svizzera), Louis Ploton (Université Lumière Lyon 2, Francia), Emanuela Prato Previde (Università di Milano), Paolo Renzi (Università La Sapienza di Roma), Mario Rossi Monti (Università di Urbino), Ian Robertson (Trinity College Dublin, Irlanda), Wolfgang Schnotz (Universität Koblenz-Landau, Germania).

Abbonamenti – Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone “Riviste”, oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02-28371454/56) o, ancora, inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista. Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito. *L'abbonamento verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.*

Redazione: Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Largo Gemelli 1, 20123 Milano – Tel. 02 7234 2284; *e-mail:* ricerchedipsicologia@unicatt.it.

Distribuzione e amministrazione

FrancoAngeli srl, viale Monza 106, 20127 Milano – Tel. 02 2837141

Autorizzazione Tribunale di Milano n. 128 del 30 marzo 1976 – Direttore responsabile: dr. Stefano Angeli – Trimestrale – Poste Italiane Spa – Sped. Abb. Post. – D.L. 353/2003 (conv. In L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano.

Copyright © 2017 by FrancoAngeli srl – Stampa: Digital Print Service srl - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano; sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano.

III trimestre 2017 – Finito di stampare nel Settembre 2017.

FORUM

“Neuroscienze e management”

“Neurosciences and management”

Neurochange.

**Dall'antropologia culturale alle neuroscienze.
Un'ipotesi di lavoro e un caso di studio supportato dall'utilizzo delle
rilevazioni neurometriche, per la gestione dei processi
di cambiamento nelle istituzioni economiche e sociali**

Neurochange.

**From cultural anthropology to neurosciences.
A workplace and a study case supported by using the neurometric
details for the management of change processes in economic
and social institutions**

Massimiliano Santoro

Gruppo Prospecta Srl, via SanFelice, 3 - 20137, Milano, Italia;
email:massimiliano.santoro@gruppoprospecta.it; tel.: +39 02 36595088.

Ricevuto: 24.04.2017 - **Accettato:** 21.06.2017

Riassunto

Il processo di gestione del cambiamento è fondamentale per qualsiasi organizzazione. In realtà le persone e le organizzazioni si oppongono spontaneamente al cambiamento. Questo è necessario per proteggere le nostre condizioni e le nostre tradizioni, perché gli individui hanno paura di perdere la propria identità. In questo campo gli studi antropologici sulla cultura organizzativa appaiono efficaci per comprendere il processo di cambiamento nelle culture. Recentemente, studi di neuroscienze sul comportamento hanno aggiunto nuovi risultati al fine di consentire ai ricercatori di misurare le attitudini degli individui verso il cambiamento. In questo articolo riportiamo un esperimento condotto con misure neurometriche tra-

M. Santoro / *Ricerche di Psicologia*, 2017, Vol. 40 (3), 313-324
ISSN 0391-6081, ISSNe 1972-5620

mite elettroencefalogramma su 150 venditori durante una convention. Abbiamo proposto il cambiamento attraverso una dimensione razionale, una dimensione emotiva e una dimensione fisica. Il risultato che abbiamo potuto misurare tramite elettroencefalogramma è stato straordinario.

Parole chiave: neuroscienze e *management*, *change management*, cultura organizzativa; antropologia e neuroscienze; neurometrica.

Abstract

Change management process is fundamental for any organization. Actually people and organizations naturally resist changing. It is necessary to protect our solutions and traditions. Because people have fear to loose what they are. In this field anthropological studies on organizational culture are quite effective to understand changing process in cultures. Recently neurosciences studies on behavior added new issues in order to allow researchers to measure people's attitudes toward change. In this article we report about an experiment in neurometrical measurement trough electroencephalogram in 150 sales people during a convention. We decided to activate change through a rational dimension, an emotional dimension and a physical-body dimension. The result that we could measure by electroencephalogram was extraordinary.

Keywords: neurosciences and management, change management; organisational culture, neurosciences and anthropology, neurometrics.

Quale cambiamento?

Il tema che affrontiamo è tanto delicato quanto controverso: come cambiano le organizzazioni? Di quale tipologia di cambiamento possiamo parlare? Cambiamento culturale, cambiamento organizzativo, cambiamento di gestione delle persone? Di questo tema si è scritto moltissimo e ancora si dibatte, tanto nel mondo della ricerca organizzativa quanto in quello della consulenza. Solo in Italia esistono diverse associazioni che raccolgono i professionisti del cambiamento, da Assochange all'Associazione Professionale Italiana Consulenti di Management (APCO), mentre le principali società di consulenza hanno tutte un'offerta molto strutturata di prodotti specifici per il change management. Su questo stesso tema esisto-

no specifiche certificazioni di competenze che attestano l'effettiva capacità di un operatore del cambiamento di raggiungere i risultati auspicati. Ma la questione non è affatto semplice, né scontata. Cambiano veramente le organizzazioni? E come è possibile verificare un effettivo impatto del cambiamento sulle centinaia, a volte migliaia di persone coinvolte in questo processo?

Dal punto di vista del cambiamento cosiddetto "hard", cioè riscontrabile numericamente o burocraticamente attraverso modifiche di budget, scadenze, regole, mansioni, date esistono precisi strumenti di lettura e di analisi. Ma sappiamo poco di come misurare quello che appare come il più decisivo e coinvolgente dei processi: il cambiamento culturale. Da questo punto di vista la letteratura organizzativa è meno ridondante ma forse per questo più chiara e di migliore utilizzo rientrando a pieno diritto nel territorio più circoscritto dell'antropologia organizzativa. Quella dei processi di cambiamento nelle organizzazioni complesse è forse l'ultima sfida della ricerca antropologica: nella comunità delle organizzazioni, infatti, nulla sembra mancare dei riti, dei miti, dei valori, degli artefatti che costituiscono la base essenziale di una nuova cultura appena scoperta, di un nuovo villaggio d'uomini, di un nuovo e mai raccontato mito ancestrale (Gagliardi, 1990, 1992). Viaggiatore immobile nella profondità del mondo di produzione occidentale, l'antropologo ritrova dentro l'organizzazione d'impresa, tutti gli ingredienti di un rito di passaggio quanto mai delicato e complesso: l'esercizio del potere, la divisione dei ruoli, la creazione di nuove e sofisticate mitologie organizzative, la riproduzione dei modelli culturali, la trasmissione del sapere. Osservatore e attore, comunicatore, maieuta, il consulente-antropologo può contribuire significativamente ad aiutare le donne e gli uomini che vivono nelle organizzazioni a superare le proprie resistenze di fronte al cambiamento (D'Incerti, Santoro, e Varchetta, 2007; Gonzales e Santoro, 2004).

Antropologia culturale e cambiamento

Delle applicazioni dell'antropologia culturale all'analisi organizzativa si parla da tempo. Ma si tratta, nella maggior parte dei casi, della semplificazione a fini applicativi di un sapere complesso e molto articolato nel quale strutturalismo ed ermeneutica, teorie organizzative e sociologiche si sommano e si confondono in un mercato comune delle scienze umane dal quale emergono solo alcune idee forti: l'identità culturale, la carta dei valori, la mitologia organizzativa, l'imprinting delle origini, delle élites e della simbologia nello stratificarsi temporale dell'organizzazione. A sua volta l'antropologo si serve di questi elementi per strutturare percorsi di

change management che, partendo dall'analisi dei principali elementi "culturali" dell'organizzazione, consentano l'acquisizione di una piena e cosciente consapevolezza dell'organizzazione intesa come "cultura". "Tribù", valori, simboli, esperienze, rapporti con l'esterno divengono così gli elementi di base di un approccio culturale all'analisi del cambiamento organizzativo che l'esperienza concreta dimostra di non facile declinazione da parte delle diverse "etnie" professionali (Gagliardi, 1990, 1992). Questa metodologia, inoltre, se pur molto utile al riconoscimento dell'identità culturale (impresa non da poco, quando riesce), tratta solo marginalmente il problema delle *resistenze al cambiamento*.

Per meglio comprendere come applicare questo modello alle organizzazioni e come, nelle organizzazioni, permettere agli individui di passare da uno stadio all'altro è necessario tutto il bagaglio culturale dell'analista organizzativo, unito a quello dello psicologo sociale e dell'antropologo: analisi dei bisogni, progettazione accurata degli interventi, progettazione dei percorsi valutativi, ecc. Esistono inoltre diversi approcci metodologici che dipendono dai diversi livelli di acculturazione e consapevolezza maturata dai diversi contesti organizzativi (Spaltro, 2004). Quale metodologia applicare allora e quale approccio può permettere di affrontare questi aspetti sotto una nuova luce? Dipende: sono le diverse culture a confronto, i mercati, i clienti, i partner, le professionalità, le dimensioni del business, che condizionano la scelta. Ed è impossibile affermare che, in assoluto, un'opzione sia migliore di un'altra: come sempre, si tratta di analizzare a fondo il problema, affrontare caso per caso le diverse soluzioni possibili rispetto agli obiettivi che l'organizzazione persegue nel suo esporsi al diverso. Accompagnare le donne e gli uomini che vivono le organizzazioni in un processo di cambiamento culturale è difficile, complesso e richiede un'attenzione alle dinamiche d'aula interne non disgiunta da un'attenzione specifica alle individualità dei partecipanti all'impresa. Non significa soltanto "insegnare" a uomini d'azienda e professionisti come rapportarsi con persone e organizzazioni di cultura diversa, significa gestire tutto il processo di cambiamento secondo una metodologia intrinsecamente transculturale che consenta un'esperienza diretta del cambiamento che passi trasversalmente attraverso le persone dell'organizzazione, i suoi manager, ma anche i consulenti e i ricercatori coinvolti. Meccanismo questo che implica una reale messa in discussione del contesto organizzativo. Quello che l'antropologo può introdurre nelle organizzazioni è più una prassi che non una filosofia; una prassi basata sulla coerenza metodologica del percorso di cambiamento e sulla volontà reale dell'organizzazione di affrontare il problema delle resistenze al cambiamento in chiave di risorsa.

Neuroscienze e cambiamento

Su questo punto, i più recenti studi di psicologia del lavoro, devono molto alle innovazioni metodologiche mutate dalla rivoluzione neuroscientifica che può integrare la ricerca antropologica con solide basi scientifiche.

In una recente intervista a Bruno Bara, poi pubblicata da Salati e Leoni (2015) nella raccolta *Neuroscienze e Management*, vengono sottolineati alcuni punti di attenzione per la gestione di un qualunque processo di cambiamento organizzativo.

La prima indicazione ben nota, almeno empiricamente, è che il cervello non apprezza il cambiamento. La nostra mente ama avere tutto sotto controllo con le informazioni necessarie per poter prevenire le minacce e prendere decisioni rapidamente (Kanheman, 2007, 2012; Motterlini e Guala, 2011). L'incertezza genera nel nostro cervello una sorta di messaggio di errore e uno stato di allerta e difesa immediato. In altre parole si attiva un meccanismo di minaccia che ci focalizza sul pericolo riducendo le risorse cognitive ed emotive a disposizione per accogliere il cambiamento e l'innovazione. Paradossalmente possiamo convivere meglio con la certezza di una previsione con esito negativo piuttosto che restare nell'ambiguità. La seconda importantissima considerazione è che per gli esseri umani (e forse non solo) tutti i cambiamenti avvengono esclusivamente nell'incontro con l'altro, in quanto si sviluppano nella comunicazione e nella relazione (Bara, 2007; Kottler, 2013; Rivoltella, 2012). Non si può considerare possibile un cambiamento strutturale in una prospettiva puramente individuale. A livello culturale, il problema del cambiamento non può che misurarsi con il tema del confronto con l'altro e della relazione che intercorre tra esseri umani che abitano l'impresa. Storicamente le organizzazioni si sono focalizzate su sviluppare piani, strategie, monitorare dati finanziari e hanno dato poco peso alle abilità di nutrire le relazioni e capire le persone nonostante fosse evidente che i numerosi fallimenti fossero dovuti proprio al non coinvolgimento delle persone (che decidevano di non seguire le linee guida). Da questo punto di vista le neuroscienze e le scienze sociali ci forniscono molti elementi per capire le ragioni del cervello sociale e gli effetti della non inclusione (Gallese, 2013; Rizzolatti e Voza, 2007). Capire il cervello sociale è cruciale per il successo delle organizzazioni (Salati e Leoni, 2015). Mentre lavorare in team aumenta l'intelligenza collettiva, la propensione al cambiamento e la capacità di resilienza nei momenti di difficoltà, l'esclusione sociale porta, secondo alcuni studi, addirittura ad una diminuzione del 25% del quoziente intellettivo (QI). Le persone infatti lavorano più lentamente, perfor-

mano meno nei test di memoria, sono meno persistenti e controllate e raggiungono meno risposte corrette nei QI test (Rock, 2009). Per questo ogni leader dovrebbe interrogarsi su quante persone del suo team sono lontane (il buon vecchio sociodramma) e potrebbero sentirsi escluse cercando di valorizzare l'utilità di ciascuno verso gli altri, aumentando il più possibile la comunicazione vis a vis e contagiando il gruppo con emozioni positive. (Goleman, 2012). In questo senso la capacità dei capi di essere presente, di curare le relazioni interne e nutrirle di fornire le informazioni e dare l'esempio è un *must* assoluto per la riuscita di ogni processo (il difficile non è fare i grandi piani di cambiamento ma testimoniarli giorno dopo giorno nei piccoli gesti quotidiani!). Fondamentale in merito, dal punto di vista neuroscientifico, è stata la scoperta dei cosiddetti "neuroni specchio": "abbiamo strutture neurali geneticamente preposte per agire con gli altri, letteralmente ci costruiamo in termini neurali con e attraverso gli altri e nella relazione. La condivisione è fondamentale: due sistemi devono interagire per poter funzionare individualmente. E poiché il cambiamento è il momento di massima tensione di un sistema, l'individuo necessita di avere relazioni su cui appoggiarsi" (Rizzolatti e Vozza, 2007). Non dimentichiamo infatti che, in termini organizzativi, si tende spesso a vedere il cambiamento come oggettivato, a scambiarlo con il solo apprendimento. Evidentemente non è così, imparare nozioni, nuove informazioni, nuove competenze cognitive non è una condizione sufficiente, né soprattutto stabile nel tempo. Il cambiamento, per essere efficace, semplicemente reale, deve essere strutturale, stabilizzarsi. Per questa ragione il fattore tempo appare fondamentale. Le culture cambiano lentamente, per quanto inserite in dinamiche accelerate, comunque necessitano di tempo. Il tempo perché si possano creare nuovi valori, nuovi miti organizzativi, nuove esperienze che, coronate dal successo, possano servire da punti di riferimento comportamentale (Santoro, 1998). Qui proprio la resistenza al cambiamento, di cui abbiamo parlato sopra, gioca un ruolo fondamentale. Se non vi fosse resistenza al cambiamento non vi sarebbe identità culturale da difendere e le organizzazioni, come le culture, sarebbero prive di qualunque possibilità di riprodursi nel tempo e si scioglierebbero come neve al sole alla prima variazione economica o sociale. «Se non avessimo la capacità di resistere al cambiamento, non riusciremmo a costituire un minimo di identità, ci perderemmo» – scrive Bruno Bara – «Il vecchio che ricorda i suoi genitori è sempre, soggettivamente, lo stesso, da quando andava alle scuole elementari. Eppure, a parte poche preziose cellule cerebrali e cardiache, non c'è molecola del suo corpo che sia rimasta la stessa, da quando era un bambino a ora che è un vecchio. Ciò nonostante, si sen-

te la stessa persona, con un preciso senso di continuità esistenziale» (Bara, 2007).

Quanto impiegano allora i circuiti neuronali a connettersi tra di loro per strutturare nuovi percorsi sinaptici? E come è possibile cercare di misurarne le variazioni? Secondo Bara più di un mese di sollecitazioni continuative, ma spesso molto più tempo (Bara, 1999, 2000). Come è possibile allora cambiare le culture in un tempo uguale o minore? Queste informazioni, provenienti dalle neuroscienze, non fanno che dare una base biologica a ciò che le teorie manageriali del *change management*, a partire da Kottler in avanti, ci hanno sempre raccomandato: per porre le fondamenta del cambiamento è necessario un processo di comunicazione strutturato e continuativo che dia senso e significato a ciò che sta avvenendo (Kottler, 2013). Adesso sappiamo meglio perché e possiamo aggiungere che le informazioni, fornite in maniera ricorsiva, sono una necessità “fisiologica” per rassicurare e aiutare le persone a costruire il nuovo frame nel quale inserirsi.

Un caso concreto

Abbiamo avuto il privilegio di sperimentare alcune degli assunti indicati in queste pagine, sulla rete di vendita di una grande azienda italiana coinvolta con un importante processo di cambiamento¹. In questo contesto abbiamo provato ad applicare un modello nuovo che per la prima volta univa gli strumenti di analisi culturale antropologica citati con le tecniche neuroscientifiche. L’Azienda Delta, nel 2016, in un momento importante della propria crescita, si è trovata davanti alla necessità di cambiare la propria *selling proposition* inserendo clausole contrattuali di difficile comprensione per il cliente. 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 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 (Balconi, 2000, 2008). 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

¹ Motivi di riservatezza ci impediscono di indicare in questa sede il nome dell’azienda cliente. Ma siamo a disposizione dei ricercatori per fornire indicazioni più precise in merito. Per comodità chiameremo la indicheremo come “azienda DELTA”.

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 (Babiloni, Meroni, e Soranzo, 2007; Balconi, 2008; Pacifico, 1995). 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 (D'Incerti et al., 2007). 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 (Babiloni et al., 2007; Balconi e Antonietti, 2009) occorre fare riferimento alla misurazione dell'attività cerebrale ed emozionale nelle persone mediante l'uso dell'EEG e della velocità di risposta psicometrica (Vecchiato, Cherubino, Trettel, & Babiloni, 2010).

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 che rilevasse, oltre a parametri di metabolismo di base, quali battito cardiaco, sudorazione, movimento della pupilla, l'attivazione di diverse aree del cervello e l'intensità della produzione di onde cerebrali, tramite EEG, destinato a verificare il loro atteggiamento rispetto al nuovo contratto e alla nuova *selling proposition*.

Contemporaneamente a questa analisi abbiamo accompagnato il resto dei partecipanti, divisi in 10 gruppi di lavoro, in un'attività di presa di consapevolezza razionale ed emotiva del cambiamento proposto².

² Per la parte di rilevazione neurometrica abbiamo coinvolto un gruppo di ricercatori della società BRAIN SIGNS, guidati da Fabio Babiloni; ai suoi studi facciamo riferimento per il rigore scientifico delle rilevazioni.

Fasi di lavoro

Il lavoro si è sviluppato secondo diverse fasi:

- 1) **fase preliminare, due mesi prima della convention**, colloqui con management per individuazione delle dimensioni di ricerca;
- 2) **fase razionale**, annuncio formale del cambiamento proposto all'apertura della convention e illustrazione dei principali vantaggi conseguenti, insieme con i possibili punti di resistenza da parte del cliente;
- 3) **fase sperimentale (dimensione corporea)**, test di *neuromarketing* tramite EEG e misurazione dei tempi di risposta, con l'evidenza delle risposte "interiori" istintive al messaggio;
- 4) **fase formativa (dimensione emotiva)**, laboratori in sottogruppi di narrazione e condivisione del messaggio e di elaborazione delle possibili minacce e obiezioni a cui rispondere;
- 5) **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 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 hanno accompagnato 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 superiore 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.

Conclusioni

Riuscire a determinare le associazioni implicite e le dinamiche inconscie 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. Ma non è tutto. La neurometrica ci permette di misurare la resistenza al cambiamento e forse, attraverso rilevazioni successive, le dimensioni e la portata del cambiamento stesso. Ma le rilevazioni neurometriche, per quanto sofisticate, non ci consentono di agire il cambiamento, se non forse in minima parte (in quanto portatrici di una dimensione di consapevolezza pur sempre significativa). Il vero cambiamento dipende ancora dalle persone. In primo luogo dalla coerenza interna di chi per primo agisce i processi di cambiamento. Per questo non esistono soluzioni preconfezionate, ma solo il buon senso e le *technicalities* di un approccio che consenta di valorizzare e sviluppare, nell'organizzazione e nel singolo individuo, le capacità e potenzialità di cambiamento ancora inesprese. Perché il successo del cambiamento, come ogni altro processo organizzativo fondamentale dipende in massima parte dal contesto, dal *setting*, dalla coerenza interna di dirigenti, manager, responsabili *human resources* (HR) e organizzazione, dalla capacità di comunicare e

di trasmettere idee, processi, modalità di relazione, emozioni, idee, che rendano plausibile l'idea stessa di cambiamento.

Bibliografia

- Babiloni, F., Meroni, V., & Soranzo, R. (2007). *Neuroeconomia, neuromarketing e processi decisionali*. Milano: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-88-470-0716-1.
- Balconi M. (2000). Se il "kane" non ringhia. Correlati percettivi, cognitivi e comunicativi nell'analisi dei fenomeni sinestesici e fisiognomici, *Psychofenia III* (4/5), 57-82. DOI: 10.1285/i17201632vIIIIn4-5p57.
- Balconi, M. (2008). *Neuropsicologia della comunicazione*. Milano: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-88-470-0706-2.
- Balconi, M., & Antonietti, A. (2009). *Scegliere, comprare: dinamiche di acquisto in psicologia e neuroscienze*. Milano: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-88-470-1374-2.
- Bara, B. (1999). *Pragmatica cognitiva*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Bara, B. (2000). *Il metodo della scienza cognitiva. Un approccio evolutivo allo studio della mente*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Bara, B. (2007). *Dinamica del cambiamento e del non cambiamento*. Torino: Bollati Boringhieri.
- D'Incerti, D., Santoro, M., & Varchetta, G. (2007). *Nuovi schermi di formazione*. Milano: Guerini.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: View the corporate landscape*. Berlino: Gruyter.
- Gagliardi, P. (1992). *Le imprese come culture*. Torino: Isedi.
- Gallese, V. (2013). Corpo non mente. Le neuroscienze cognitive e la genesi di soggettività ed intersoggettività. *Educazione Sentimentale*, 20, 8-24. DOI: 10.3280/EDS2013-020002.
- Goleman, D. (2012). *Leadership emotiva. Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. Milano: Rizzoli.
- Gonzales J., & Santoro, M. (2004). *I manager viaggiatori. Nuovi nomadi nella globalizzazione*. Milano: Guerini.
- Kahnemann, D. (2007). *Economia della felicità*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Kahnemann, D. (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Milano: Mondadori.
- Kottler, J. (2013). *Change, what really leads to lasting personal transformation*. London: Oxford University Press.
- Motterlini, M., & Guala, F. (2011). *Mente, Mercati, Decisioni. Introduzione all'economia cognitiva e sperimentale*. Milano: Egea.
- Pacifico, P. (1995). *Flessibilità relazionale. Un metodo formativo per migliorare la comunicazione verbale e non verbale*. Milano: FrancoAngeli.
- Rivoltella, P. (2012). *Neurodidattica. Insegnare al cervello che apprende*. Milano: Cortina.
- Rizzolatti, G., & Voza, L. (2007). *Nella mente degli altri. Neuron specchio e comportamento sociale*. Bologna: Zanichelli.

- Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. New York: HarperCollins.
- Salati, M.E., & Leoni, A. (2015). *Neuroscienze e management*. Milano: Guerini Next.
- Santoro, M. (1998). *Il tempo dei padroni*. Milano: FrancoAngeli.
- Spaltro, E. (2004). *Il significato della rivoluzione. Psicologia del cambiamento organizzativo*. Milano: Guerini.
- Vecchiato, G., Cherubino, P., Trettel, A., & Babiloni, F. (2013). *Neuroelectrical brain imaging tools for the study of the efficacy of TV advertising stimuli and their application to neuromarketing*. Milano: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-642-38064-8.