NEUROMANAGEMENT: NEURO-STRATEGIE PER NEURO-MANAGER

Tempo di lettura: 9 minuti

"Tutti pensano che il significato della parola management sia quello di lavorare sul miglioramento continuo, raggiungendo il miglior standard possibile. Io credo fermamente che la conoscenza approfondita del funzionamento neurobiologico del nostro cervello, ci permetta di offrire al manager la possibilità di evitare distorsioni cognitive, che sono trappole che il nostro cervello genera, portandoci a prendere decisioni sbagliate e pericolose, allontanandoci dalla relazione con il team".

Amadeo Furlan

COSA SIGNIFICA "NEUROMANAGEMENT"?

Il neuromanagement è stato proposto per la prima volta nel 2006 dal professor Qingguo Ma, direttore del Neuromanagement Laboratory della Zhejiang University, ed ha come obiettivo quello di fondere le neuroscienze cognitive con la tecnologia, al fine di analizzare questioni gestionali ed economiche, come: le neuroscienze decisionali, la neuroeconomia, il neuromarketing, l'ingegneria neuroindustriale e i sistemi neuroinformativi.

La componente "neuro" si concentra sull'esplorazione delle attività del cervello umano e dei processi mentali quando le persone si trovano ad affrontare problemi complessi, processi decisionali e comportamenti sociali, tipici dell'area dell'economia e del business.

L'obiettivo di questo articolo, che è il proseguimento naturale di quello relativo al "mindset" dei nuovi leader, è quello di offrire una prospettiva neuroscientifica per la comprensione e l'integrazione dei meccanismi cognitivi alla base dei pensieri e delle azioni all'interno di strutture organizzative complesse (vi consiglio di leggere l'articolo "Mindset cervelli da leader": https://www.thedeeping.eu/2022/06/29/mindset-cervelli-da-leader/). Oltre a tutto ciò, ci deve spiegare il corretto "mindset neuroscientifico" necessario per trovare nel periodo post covid le giuste strategie per innovare e fornirci strumenti adatti al futuro cambiamento. Il fine di ciò è quello di generare un corretto ambiente lavorativo dove il benessere e la sicurezza diventano leve economiche organizzative: è fondamentale conoscere a fondo gli individui e cosa stimola realmente i loro cervelli a interagire per produrre idee, azioni ad alto valore aggiunto.

IL “NEUROMANAGEMENT” CI AIUTERA’ AD AVERE COLLABORATORI PIU’ MOTIVATI?

Prima che questo termine “neuromanagement” fosse coniato, ho sempre pensato che parole calde come: motivare, incoraggiare, condividere, flessibilità, disponibilità al cambiamento, performance, creatività, fossero condizioni di base indispensabili per sostenere le persone e per renderle più coinvolte nel loro lavoro, creando un ambiente collaborativo adeguato e consono allo sviluppo delle relazioni e del valore di appartenenza che funge da vettore/benzina per creare un “high performance team”.

In qualità di manager prima e di ricercatore dei processi neurobiologici del cervello poi, ho sempre creduto che sia fondamentale che le modalità comunicative e di lavoro (vedi articolo sulla NeuroComunicAzione empatica 5.0, pubblicato in passato: https://www.thedeeping.eu/2022/02/23/neurocomunicazione-empatia5-0/) prendano in considerazione i seguenti concetti essenziali:

- Il senso di inclusione o esclusione in ambito professionale.
- La mancanza del valore che genera senso di appartenenza.
- Il coinvolgimento nelle decisioni strategiche.
- Il tono con cui un capo si rivolge a un collaboratore.
- La percezione di aver subito un’ingiustizia.

Tutte queste situazioni provocano nel cervello limbico reazioni che generano atteggiamenti e comportamenti mediati dal cervello rettile come:

- Blocco delle azioni, perché terrorizzato dalla paura di sbagliare.
- Fuga dalle situazioni dove è importante prendere decisioni, generando nel collaboratore uno spirito di sottomissione.
- Insorgenza di polemica, l’opposizione ad ogni situazione diventa l’elemento continuo in ogni riunione o scambio di idee.

Tutto questo si riflette in maniera passiva e negativa sul modo di lavorare e di porsi nei confronti dei colleghi e dell’ambiente di lavoro. Ecco che questa nuova frontiera del neuromanagement, può aiutare il management a comprendere le dinamiche mentali lavorative e quindi essere in grado di gestire al meglio i team e le attività aziendali, portando valore aggiunto anche nelle aree dal problem solving alla creatività, dalla leadership alla gestione dei cambiamenti.

COME AGIRE PER PRODURRE NEI COLLABORATORI IL DESIDERIO DI AGIRE? COSA FA SCATTARE L'ENGAGEMENT DA PARTE DEI NOSTRI COLLABORATORI?

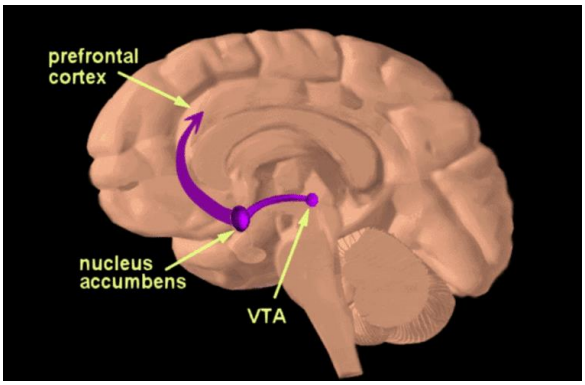
Per prima cosa chiariamo il significato di "engagement": il termine "engagement" ha due declinazioni, una nel campo del marketing e una più recente nel campo del neuromanagement.

Nel campo del marketing può essere definito come la capacità di instaurare con i propri clienti una relazione robusta e longeva. Un coinvolgimento, attaccamento emotivo del consumatore nei confronti di una marca che scaturisce da specifiche esperienze da esso vissute nel corso dell'interazione con la marca medesima e con altri consumatori (definizione da glossariomarketing.it).

Engagement, visto all'interno della sfera del neuromanagement, ci racconta lo stato emotivo, l'attivazione neurofisiologica e l'organizzazione della struttura dei sistemi cerebrali quando veniamo coinvolti a partecipare alla realizzazione di un obiettivo. Perché avvenga una corretta stimolazione dell'individuo al fine di ottenere una adeguata performance, è necessario che si attivi l'ingranaggio del "reward system" o sistema di ricompensa, correlato alla stimolazione della corteccia prefrontale.

Nel mondo del lavoro il sistema di ricompensa rappresenta l'insieme dei sistemi di retribuzione adottati dall'impresa, con il fine di attrarre e trattenere le persone, motivandole e orientando i comportamenti verso i risultati attesi.

COME E DOVE SI ATTIVA IL SISTEMA DI RICOMPENSA?



Le strutture neuro-anatomiche che vengono attivate sono quelle a livello mesencefalico, nel tronco dell'encefalo, più specificatamente nella VTA (area tegmentale ventrale): area dove abbiamo la sede a maggiore densità di recettori e neuroni dopaminergici, responsabile appunto del benessere percepito a livello conscio (cioè corticale). Il circuito di "reward" funziona attraverso la messa in circolo della dopamina, rilasciata ogni qual volta proviamo gratificazione, sia di tipo fisico che di tipo psicologico, come possono essere dei benefit che servono a incentivare e premiare il talento del dipendente, a metterlo nelle condizioni di lavorare al meglio, a consentirgli di raggiungere la sua soddisfazione personale, andando oltre i concetti di coinvolgimento e motivazione in ambito lavorativo. La ricerca ha dimostrato che i dipendenti opportunamente ingaggiati possono migliorare i fattori chiave di

rendimento quali produttività, frequenza, attenzione nei confronti dei clienti, soddisfazione e fidelizzazione anche da parte dei colleghi.

Molte ricerche oggi dimostrano che, quando gli individui che fanno parte di una struttura lavorativa, sia essa semplice o complessa, vengono messi in condizioni ambientali dove hanno la possibilità di decidere e di scegliere come portare avanti un compito/obiettivo, si comportano nelle seguenti modalità:

- Chi gode dell'opzione "choice/scegliere" ha un'attivazione cerebrale diversa. Quando il collaboratore commette un errore, si attiva una condizione neurofisiologica legata al sentimento di fallimento o frustrazione. Questo determina una attivazione delle aree prefrontali del cervello che continuando a essere attive, si adoperano per trovare un'altra soluzione. Ciò significa prendersi la responsabilità e partecipare attivamente al risultato; comporta anche la capacità di reagire di fronte al proprio fallimento. Stessa cosa accade nei colloqui di valutazione tra team leader e collaboratore: se il team leader utilizza anziché un linguaggio direttivo e quantitativo, un linguaggio qualitativo e partecipativo, si ottengono una maggiore capacità di ascolto e una serie di reazioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Dal punto di vista dei software cerebrali, chi si colloca nell'opzione "choice", attiva il programma mentale "verso il piacere", un software che permette alla persona di andare verso qualcosa di desiderabile, verso un obiettivo che genera in lui motivazione e soddisfazione, stimolando a livello della VTA (area tegmentale ventrale) i recettori e neuroni dopaminergici, responsabili appunto del benessere percepito a livello conscio (cioè corticale). Quando tutto ciò avviene, la risposta che si ottiene coinvolge anche l'area del "nucleus accumbens" che è rappresentato da un raggruppamento di neuroni, presenti in ciascun emisfero, che si pensa giochino un ruolo determinante nei processi che portano alle sensazioni di piacere (così come, al contrario, nella depressione), della risata, e persino nei meccanismi che determinano l'effetto placebo. Questa area determina nell'individuo il processo con il quale la persona utilizza più frequentemente il software cerebrale "possibilità/opzioni", che offre di vedere in ogni circostanza, opportunità e possibilità per risolvere situazioni complesse. Tutto questo avviene per effetto dello stretto legame con un neurotrasmettitore, la dopamina. Sempre per effetto di questo neurotrasmettitore dopaminergico si attivano altri due software che sono: "aggregante", che stimola la squadra alla collaborazione, alla condivisione e alla ricerca continua di soluzioni, e "cambiamento", cioè persone che sono alla

continua ricerca di migliorare la loro qualità di vita e pronte a cavalcare il nuovo.

- In chi è nella condizione “no-choice/no-scegliere”, l’azione del fallimento e della frustrazione disattivano facilmente il desiderio di risultato e di capacità reattiva. In questa situazione è più facile attivare la risposta alla paura che parte da una regione del cervello, che è l'amigdala. Il nostro corpo entra così in uno stato di allerta, alla base dell'istinto di sopravvivenza. L’amigdala è una vera e propria centralina che, dall’interno del cervello, gestisce le nostre sensazioni che, oltre a paura, sono rappresentate anche da ansietà e da stress. Si tratta, a livello anatomico, di un gruppetto di strutture interconnesse a livello del lobo temporale, dalla forma ovoidale, tanto che il nome stesso deriva dal termine greco *amygdala*, che significa mandorla. L’amigdala gioca un ruolo fondamentale nell'elaborazione delle emozioni ed è coinvolta nei sistemi della memoria emozionale: quelli che fanno scattare il software di paragone tra gli stimoli che riceviamo e le nostre esperienze passate. Una delle ultime ipotesi inoltre è che, nonostante sia stata finora associata solo ad emozioni negative, l’amigdala abbia in realtà più a che fare con l’intensità dell’emozione, e non esclusivamente con la valenza. Questo processo attiva altri software come quello “lontano dal dolore”, opposto a quello visto prima che è “verso il piacere”, che possono avere il medesimo scopo, cioè quello di motivare la persona ad agire nella direzione dell’obiettivo, ma tramite neurotrasmettitori diversi. A questo si affiancano altri due software: “necessità”, (stabilità) e “reattivo”. Il primo “necessità”, è quello stato in cui ogni cosa è dovere, dove i cambiamenti sono vissuti in modo stressante e sono frutto di eventi esterni a cui non ci si può contrapporre: questa situazione attiva poi il software del “reattivo”, dove la persona agisce/reagisce quando l’evento lo travolge, utilizzando abbastanza frequentemente il software di “adeguarsi passivamente” alla situazione. Di prevalenza queste persone, amano situazioni dove prevale il software comportamentale della stabilità.

CONCLUSIONI: QUALE VALORE AGGIUNTO CI OFFRE IL NEUROMANAGEMENT?

Tutto questo a livello sperimentale è stato verificato più e più volte; per spiegare l’importanza del neuromanagement, cito l’esperimento della neuroscienziata Suzane Dikker, la quale ha condotto un test seguendo un gruppo di studenti ai quali era stato dato un caschetto capace di misurare, sotto opportune stimolazioni, le diverse onde cerebrali. Questo ha permesso di capire se ci fosse una corrispondenza tra le onde

cerebrali e il fatto di intendersi, piacersi, capirsi con il fine ultimo di andare d'accordo. L'esito di questo esperimento che è durato un semestre, è stato il seguente:

- Gli studenti che si trovavano "*sulla stessa lunghezza d'onda*" manifestavano tra loro una grande facilità di comunicazione e comprensione.

Questo risultato ci aiuta a capire che un bravo leader o driver, deve ottimizzare la sua comunicazione, che in questo caso chiameremo NeuroComunicAzione (leggi il mio articolo sui nuovi assiomi della NeuorComunicazione: https://www.thedeeping.eu/2022/04/20/i-nuovi-assiomi-della-neurocomunicazione-e-neuronegoziazione/) per facilitare i processi di aggregazione, fiducia, inclusione, senso di appartenenza, empatia, elementi importanti per sintonizzare le persone verso un obiettivo comune e strategico per l'azienda.

Visti gli studi e le sperimentazioni possiamo con certezza dire che il Neuromanagement ci potrà dare un mano a livello aziendale e non solo, per capire l'importanza della relazione sintonica e attiva tra persone, tra gruppi di lavoro e tra organizzazioni, dove le forme di giudizio devono essere finalizzate alla crescita e al potenziamento mentale degli individui che fanno parte del team.

Inoltre, ci potrà aiutare nel facilitare il percorso ad ostacoli che spesso si genera durante le nostre attività lavorative affrontando, come in questo periodo, le nostre resistenze al cambiamento, rendendoci più tolleranti, più efficaci ed efficienti con un forte orientamento non solo verso il risultato, ma anche verso il benessere delle persone che determinano questo risultato.

Amadeo Furlan

Dove trovarmi:

Furlan dott. Amadeo

PhD in Psychology
Dottorato di ricerca in malattie psicosomatiche
Email: mailto:https://it-it.facebook.com/PsicoHealthCoach/
Blog: www.amadeofurlan.com/
Facebook: https://it-it.facebook.com/PsicoHealthCoach/
Spotify: https://open.spotify.com/show/2LA03CbEcXN2o3LlV0MPEn
Telegram: https://t.me/iocimettoilcuore

Scarica gratuitamente il mio libro "Note per prendersi cura di sé" al link:
https://www.amadeofurlan.com/articoli/note-per-prendersi-cura-di-se