STRATEGIE HR E NEUROSCIENZE

Negli ultimi due decenni, le neuroscienze hanno avuto un profondo impatto sullo studio dello sviluppo personale e aziendale e hanno evidenziato come molte delle teorie a cui abbiamo fatto riferimento in passato siano state fuorvianti o, addirittura, inefficaci nel formare dei leader

Al H. Ringleb
Fondatore di CIMBA ITALY e del NeuroLeadership Institute

www.cimbaitaly.com/it

Grazie **alla ricerca in ambito delle neuroscienze** abbiamo conquistato **una migliore conoscenza dei desideri e dei bisogni del cervello** e abbiamo compreso che oggi, nell'*Era del Lavoratore Socialmente Sensibile*, in cui il team e le relative performance assumono una decisiva rilevanza, le abilità interpersonali risultano più vantaggiose rispetto a quelle tecniche. Basta pensare a robot, PC e macchine che prenderanno il posto di quei tecnici, che hanno dominato il mondo del lavoro nell'*Era del Lavoratore della Conoscenza*. Ma allora, quali sono le strategie di formazione che generano un vantaggio competitivo misurabile sia per il lavoratore che per l'organizzazione nell'*Era del Lavoratore Socialmente Sensibile*?

STRATEGIE DI FORMAZIONE E SVILUPPO BASATE SULLE NEUROSCIENZE

I corsi di aggiornamento proposti finora sono basati su lezioni frontali, con un costo contenuto e dai risultati facilmente misurabili e comparabili. La stessa "nuova ed entusiasmante" neuroscienza viene spesso spiegata attraverso una struttura vecchia e familiare, fornendo una descrizione della materia, ma tralasciando le istruzioni utili e pratiche per applicare efficacemente i concetti: **conoscere non equivale esattamente a saper fare, soprattutto per quanto riguarda il cervello e il comportamento.**

L'*Era del Lavoratore Socialmente Sensibile* attribuisce notevole importanza alle capacità profondamente ed essenzialmente umane – efficacia sociale, empatia, creazione di relazioni, lavoro in team – tratti adattivi o comportamentali in cui gli umani hanno un distinto vantaggio rispetto alle macchine. **Credere che il miglioramento delle prestazioni derivate da un cambiamento adattativo o comportamentale siano frutto di un ambiente di apprendimento in classe è una pia illusione.**

Per esempio, consideriamo una persona con conclamate difficoltà nella gestione dei conflitti. L'aspettativa nell'*Era del Lavoratore della Conoscenza* è che il miglioramento delle performance derivi da una soluzione tecnica applicata ad un problema emotivo o comportamentale di adattamento. Ma questo non equivale ad essere capaci di gestire effettivamente le emozioni.

Terminato il corso, al primo riscontro emotivo/comportamentale, si otterranno gli stessi precedenti risultati, se non peggiori. I problemi di adattamento relativi alle emozioni e al comportamento affrontati attraverso soluzioni tecniche hanno molte più pro-

babilità di peggiorarci piuttosto che di migliorarci. Chiediamoci se, dopo un iter di questo tipo, quella persona diventerà il nostro miglior dipendente o se ne andrà (per paura di venir licenziato comunque)? Ecco perché le **strategie di formazione e sviluppo delle risorse umane necessitano di un'attenzione maggiore nelle pratiche di adattamento.** Gli strumenti più efficaci nel fronteggiare azioni e comportamenti improduttivi e non salutari sono il coaching, le pratiche di mindfulness, esperimenti auto-quantificati e strutturati in ambienti di apprendimento esperienziale (ad esempio, come il programma CIMBA LIFE) dove sperimentare una competenza emotiva.

Purtroppo, le risorse umane devono prepararsi a colmare un "gap generazionale" nell'acquisizione di competenze. Se i progressi tecnologici sono in gran parte responsabili di nuove forme di interazione sociale, di empatia e di relazioni, dall'altro sono anche l'ostacolo al loro sviluppo "naturale". La tecnologia ha radicalmente ridotto la necessità di interazioni faccia a faccia, fondamentali per lo sviluppo sociale. I miglioramenti logistici e di altro tipo hanno favorito l'impazienza provvedendo all'auto-gratificazione istantanea di volontà e bisogni (vedi Amazon) e allo stesso modo una genitorialità eccessivamente protettiva ha involontariamente allontanato i giovani da importanti, e necessarie, opportunità di crescita personale e di sviluppo delle strategie di coping funzionale.

Le energie da investire per lo sviluppo delle risorse umane devono quindi concentrarsi sulla costruzione di competenze fondamentali personali definite come quella combinazione cruciale di pensiero critico e competenze comportamentali, e, in particolare, quelle competenze associate all'andare d'accordo con gli altri. Le componenti di fiducia, fiducia reciproca, vulnerabilità e sicurezza psicologica definiscono ambienti di lavoro produttivi, creativi e salutari pienamente supportati dalle neuroscienze.

STRATEGIE DI ASSUNZIONE E PROMOZIONE BASATE SULLE NEUROSCIENZE

Quindi, come attuare criteri di decisione più rilevanti nell'*Era dei Lavoratori Socialmente Sensibili* di oggi?

Le neuroscienze chiariscono che dobbiamo tralasciare le strategie di promozione basate sull'abilità tecnica. I sondaggi condotti su HR manager di tutto il mondo hanno evidenziato che nell'82% dei casi si sono sentiti come se avessero assunto la persona sbagliata per quella posizione perché non possiede le competenze richieste per avere successo in una posizione di gestione o di leadership. Gli studi hanno dimostrato che individui altamente performanti e tecnicamente competenti hanno spesso un'autoregolazione sorprendentemente bassa. L'impulsività, associata alla bassa autoregolazione, porta a risultati imprevedibili e fallimentari e il terrore di incappare in tale fallimento li costringe ad evitare sfide del Sistema di pensiero, stabilendo routine altamente strutturate. L'insistenza sulle routine e sul controllo della loro impulsività, li rende altamente affidabili, meno soggetti ad errori e, cosa interessante, apparentemente più fidati.

Ma data la natura altamente strutturata di tali routine, questi soggetti risultano profondamente resistenti ai cambiamenti. Poiché lasciano trasparire apertamente le loro emozioni, spesso li sentiamo dire: "Cosa c'è di sbagliato nel vecchio modo di fare le cose?". "Perché?" Perché il cambiamento è in contraddizione con le loro routine finemente controllate e quindi sono esposti al rischio di fallimento. Inoltre, una tale predisposizione ad esprimersi esternamente (in genere attraverso negligenza e negatività) serve solo a promuovere l'attestazione della loro leadership da parte di chi, in prima battuta, si esprime meno.

Grazie alle loro competenze tecniche focalizzate, queste sono persone che saranno indubbiamente promosse secondo i criteri decisionali dell'*Era* ➤

del Lavoratore della Conoscenza. Ma nell'*Era del Lavoratore Socialmente Sensibile* qual è la probabilità del loro successo?
Finché avranno una professione fortemente dominata dalla routine, potranno avere abbastanza successo, ma demoralizzeranno il team, soffocheranno l'iniziativa e smorzeranno la creatività, portando ad un esaurimento del personale e a tassi significativi di turnover.
È triste lavorare per/con loro: sono resistenti ai cambiamenti, utilizzano informazioni confidenziali a proprio vantaggio, non sono ricettivi alla formazione (a meno che non fornisca un ritorno immediato e osservabile della produttività), ma i loro risultati li rendono quasi immuni al licenziamento.
Nel lungo termine, saranno il gruppo più probabile ad essere sostituto da robot, PC e macchine, ma quanti danni arrecheranno alle loro organizzazioni nel frattempo? La domanda più ovvia a questo punto è: perché continuiamo a promuoverli?
Poi, ci sono gli individui con alta capacità di autoregolamentazione.
Il loro elevato grado di adattabilità e flessibilità li rende sensibili e ricettivi alle espressioni esteriori dell'individuo altamente autorevole e con bassa autoregolamentazione.
In netto contrasto, si annoiano facilmente con la routine, il ché li rende meno affidabili, più inclini agli errori e più propensi a fornire lavori di qualità inferiore rispetto alla loro controparte ad alto funzionamento e bassa autoregolamentazione.
Non a caso, sono più a loro agio nel gestire battute d'arresto e fallimenti, risultando migliori nel GRIT (test su passione e perseveranza). Inoltre, è probabile che siano più compassionevoli ed empatici con le informazioni acquisite con la fiducia.
E, infine, l'essere spontanei, in contrasto all'essere impulsivi, garantisce una qualità decisionale complessivamente migliore, in particolare nel processo decisionale sociale.
In altre parole, anche se sono notevolmente più bravi a lavorare e creare team efficaci, soddisfano meno quei criteri di decisione per la promozione focalizzati sulle competenze tecniche proprie dell'*Era del Lavoratore della Conoscenza*. Quanti HR manager sono disposti a correre il rischio di promuovere una persona simile? ■

8 SUGGERIMENTI PER ATTUARE UNA NUOVA STRATEGIA HR NELL'ERA DEL LAVORATORE SOCIALMENTE SENSIBILE

1. Definire in modo chiaro quali sono i criteri per la valutazione delle competenze e delle abilità adattive e caratteriali richieste al lavoratore oltre alle qualità tecniche.
2. Nel decidere le promozioni, dare un peso maggiore alle prestazioni inerenti alle performance in team piuttosto che a quelle individuali.
3. Rendere i criteri decisionali più orientati alla followership, essere dei buoni seguaci oltre che competenti tecnicamente.
4. Fornire programmi di sviluppo esperienziale incentrati sugli aspetti adattivi della gestione e della leadership (processi di costruzione di fiducia, fiducia reciproca, vulnerabilità e sicurezza psicologica), e fornire supporto sotto forma di coaching per raggiungere i risultati previsti.
5. Costruire unità di direzione e intenti attraverso un linguaggio comune, linee guida comuni, derivati e basati sulla ricerca neuroscientifica.
6. Rendere le promozioni manageriali meno gerarchiche e facilitate da tecniche di revisione legate alla team performance.
7. Comprendere le sfide che affrontano i giovani di oggi, far apprezzare loro quanto abbiano bisogno di efficacia sociale, empatia, relazione e capacità interpersonali in tutti i settori per ottenere una vita di successo e gioiosa.
8. Lavorare per convincere il mondo accademico a comprendere l'importanza di sviluppare il pensiero critico e le abilità comportamentali necessarie nell'*Era del Lavoratore Socialmente Sensibile*.