

CERVELLO CHIUSO E CERVELLO APERTO

Come stimolare il cambiamento in azienda

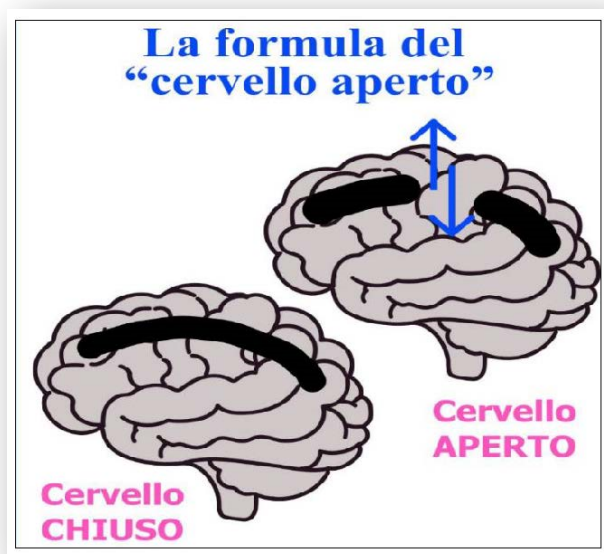
di Pino De Sario,¹

"Il cambiamento avviene nel riconoscimento più che nella lotta". Pino De Sario (feb.'23)

Quante volte nei team di lavoro si auspica un'apertura di pensiero, una prontezza di azione, un'efficacia di comportamento, che spesso non si manifestano. Quante volte adulti formati, con titoli di studio, si perdono in piccinerie, regrediscono a comportamenti difficili, piccati, insulsi?

È del tutto inutile fare appelli teorici mirati alle belle maniere, alla puntualità, al saper lavorare in gruppo per superare i soliti orticelli². Si spreca soltanto il fiato, se non abbiniamo dei fattori "causativi", che possano produrre realmente queste stesse aspettative.

Il cervello, va ricordato, è un sistema complesso, costituito da molteplici livelli di componenti capaci di comportamenti caotici, aperti e non lineari, ossia tali per cui input di piccole dimensioni in un determinato momento possono produrre effetti su larga scala difficili da prevedere (Siegel, 2021).



¹ Psicologo dei gruppi, formatore, consulente facilitatore aziendale, autore.

² Scheda su "10 Mosse anti-orticelli", da richiedere a studio.desario@gmail.com; www.pinodesario.it



Acquisire metodo

Ogni forma di cambiamento registra un'accelerazione significativa quando al contenuto si riesce ad abbinare la relazione. Ovvero, alle cose da fare, gli obiettivi da perseguire, si affiancano fattori di "riconoscimento", stabilendo per esempio un'area di attenzione, ascolto, considerazione per le persone.

In questa direzione va la Facilitazione esperta³, che basa la sua pratica su mappe scientifiche essenziali (tre cervelli, tre comportamenti, dinamica di gruppo), a queste fa seguire una fitta cassetta degli attrezzi, più di 50 tools, metodi, tecniche, che mettono al centro il comportamento inteso in chiave epigenetica, frutto di innatismi (specie) e di apprendimenti (persona e ruolo). In ogni gruppo di lavoro, a persona e ruolo, fa il suo ingresso il piano del sapiens, universale, quale terza variabile ai comportamenti. La componente innata naturale, porta infatti dietro con sé una sua corte ambivalente, delle "nature variabili":

- a) siamo tutti sia prosociali che asociali;
- b) abbiamo una fortissima inclinazione ai fenomeni negativi (inclinazione alla negatività), oltre che positivi;
- c) necessitiamo tutti di riconoscimento: essere visti, considerati, riconosciuti, sentiti, curati!

Il Facilitatore

Il facilitatore qui è riferito a un leader, dirigente, coordinatore di team, direttore di stabilimento, professionista, consulente. Ecco qui le mosse principali per riuscire ad aprire spiragli di attenzione e cooperazione (aprire il cervello):

◆ Prima buona regola: il cervello delle persone è tendenzialmente chiuso.

I gradi di attenzione, proattività, motivazione esistono, ma sono comunque intermittenti, non continui, proprio per difetti biologici, noi umani non riusciamo a mantenere i livelli delle prestazioni sempre alti, quindi spesso si registrano comportamenti difensivi, oppositivi, pretestuali, lamentosi, polemici, un po' fatui. Partiamo da questo presupposto, non dal contrario.

◆ Seconda buona regola: stop ad appelli accorati, alle "prediche".

Non funzionano discorsi insistenti su come si dovrebbe essere e fare, con tratti teorici, solo sulla carta, frustranti, political correct, della correttezza attesa, ma non coltivata, curata. Le prediche risultano sulla pelle degli altri, idealizzanti, non corrispondenti alla realtà reale, bensì esagerate, enfatiche, dal vago sapore manipolatorio.

◆ Terza buona regola: creare ambienti facilitati e facilitanti.

Introduzione del Face-model e le sue "4F"⁴ e inoltre un'attenzione correlativa a "circularità-profondità-ritmo".

Ecco qui di seguito in tabella i due versanti, "chiuso-aperto" e le loro prerogative quotidiane, cosa li alimenta

³ Il volume che la introduce è: De Sario P: (2021), Facilitazione, Franco Angeli, Milano.

⁴ Le "4F" sono: Coordinare, Coinvolgere, Aiutare, Attivare.



CERVELLO CHIUSO Lotta (solo compito)	CERVELLO APERTO Riconoscimento (relazione)
Razionalità a oltranza Deumanizzazione Prossimità sociale carente	Razionalità calda (con sentimento) Umanizzazione Prossimità sociale presente

Il cervello si apre in noi umani solo se vengono coltivate delle condizioni operative reali, che il nostro sistema nervoso avverte come sicure (non tanto “prediche”, bensì “pratiche”). Meno prediche e più pratiche! Cioè più competenze, capacità, abilità di ascolto e connessione, tollerare i crolli e le ambivalenze (le abbiamo tutti sul piano universale), creare momenti collettivi buoni, umanizzare, convergere, unire. In pratica agendo qualcosa che può aiutare. Non a tavolino o in modi finti! Ma provando con qualcosa di concreto che alimenti circuiti e processi di congiunzione, collegamento, dialogo.

Qui sotto vediamo le conseguenze dirette, sotto gli occhi di tutti, della “lotta”, voler cambiare le cose e le persone a freddo, solo con la parola intellettuale, il monito, se non addirittura la minaccia (ancora peggio). Nella tabella di destra invece, possiamo vedere gli effetti delle buone pratiche, mettere cioè comportamenti congruenti, centrati sul “riconoscimento”, parole e modi di stare e relazionarsi. Tutte skills che possiamo certamente imparare. Imparare con un modo formativo circolare, di approfondimento, con ritmo. Insieme.

Conseguenze-Lotta CERVELLO CHIUSO	Conseguenze-Riconoscimento CERVELLO APERTO
Le persone inventano i problemi Ingigantiscono i problemi Vedono nemici da tutte le parti Si infantilizzano (tornano bambini)	Le persone tengono a bada i problemi Fronteggiano i problemi (non crollano) Vedono insidie ma anche opportunità Sopportano la tensione, mettono impegno

Porges scrive:

“Gli stati sicuri rappresentano un prerequisito non solo per un comportamento sociale ottimale, ma anche per poter accedere alle strutture cerebrali superiori che consentono agli esseri umani di essere creativi e generativi”.



Stephen Porges è uno studioso della persona, dei nostri giorni. Ha studiato i fattori di sicurezza psicologica, di persone e gruppi, riscontrando tre comportamenti automatici, nelle riunioni, nei reparti, ai tavoli: a) quando c'è sicurezza, scambio, un po' di calma, le persone sono nell'impegno; b) basta poco però, una tensione, una preoccupazione, lo stress ed ecco che compare il senso di pericolo e scatta un secondo comportamento detto di attacco-fuga; c) a cascata persone e gruppi possono spesso anche scivolare in un sentimento di minaccia (pericolo conclamato e scarsa prossimità sociale) che comporta un terzo stato, di spegnimento. Quante persone si muovono senza nerbo e senza senso nelle aziende?

Metodi per facilitare

Qui possiamo accedere ad una chiave, i metodi per facilitare, studiati appositamente per questo. Per una speciale "intelligenza di unire" (2017). Qualche suggerimento ai "facilitatori aziendali".

- 1) Metti in conto che le divisioni, le chiusure sono vere e proprie scorciatoie, tra le tante, che scattano sempre.
- 2) Le chiusure ce le aspettiamo.
- 3) Le chiusure e le divisioni esistono, sono forti, non combattiamole, le rispettiamo, le mettiamo nel conto.
- 4) Proviamo a creare ambienti fondati di più su riconoscimento; coltiviamo la fiducia nei fatti, non a parole; apprendiamo il metodo di "ingaggio", cioè sapersi connettere con le menti e con le persone, in forma intersoggettiva e umana, una vera e propria "road map".
- 5) Qui si condensano alcuni elementi per la "cultura del ponte", che sta per collegare, avvicinare, allacciare, aprire, mettere in comunicazione, associare. Unire, ben sapendo delle forze che dividono.

Bibliografia

- De Sario P. (2005), Professione facilitatore, Angeli, Milano
De Sario P. (2006), Il facilitatore dei gruppi, Angeli, Milano
De Sario P. (2010), Far funzionare i gruppi, Angeli, Milano
De Sario P. (2017), L'intelligenza di unire, Mimesis, Milano
De Sario P., (2021), Facilitazione, Angeli, Milano
Porges S. (2018), La guida alla teoria polivagale, Fioriti, Roma
Porges S. (2014), La teoria polivagale, Fioriti, Roma
Siegel D. (2021), La mente relazionale, Cortina, Milano