

PARLI CON LE PERSONE O CON LE ETICHETTE?

Le etichette modificano la percezione, orientano l'attenzione e modulano il livello di empatia e di coinvolgimento emotivo. Bucare le etichette aiuta a ripristinare la collaborazione e aprire le finestre del dialogo



Bruna Nava,
HR Consultant,
trainer, psicologa
del lavoro.
Appassionata
studiosa di
neuroscienze
organizzative
collabora con
aziende, Istud
Business School
e Università
Cattolica. Socia
AIDP Lombardia,
membro del
Comitato
di Redazione
di Direzione
del Personale.

Come si guasta un normale funzionamento sociale, di gruppo, organizzativo?

Per scoprire come si guasta un normale funzionamento sociale, di gruppo, organizzativo, alcuni ricercatori (Eagleman, 2010) hanno escogitato un esperimento piuttosto originale. Hanno posto i partecipanti all'esperimento all'interno di uno scanner (fMRI) facendo in modo che potessero vedere uno schermo su cui erano proiettate sei mani.

Durante l'esperimento, ogni mano veniva prima ingrandita, poi toccata con un bastoncino di cotone oppure punta con un ago, due stimoli che suscitano nel cervello reazioni molto differenti: quando assistiamo al dolore altrui, come una puntura d'ago, si attiva la stessa area cerebrale responsabile della nostra percezione del dolore, innescando così l'empatia emotiva che, in un certo senso, fa sentire il dolore anche noi.

In questa **fase iniziale** dell'esperimento, come ci si aspettava, le persone hanno provato empatia osservando la puntura, ma non quando vedevano il tocco del cotone. **Durante la seconda fase** dell'esperimento, venivano mostrate nuovamente le stesse sei mani sullo schermo, ma questa volta ciascuna mano aveva un'etichetta

diversa: Cristiano, Ebreo, Ateo, Musulmano, Indù e Membro di Scientology. Anche in questa fase la procedura era identica: la mano ingrandita poteva essere sfiorata con un bastoncino oppure punta da un ago.

Risultato: le reazioni empatiche variavano a seconda che si appartenesse alla stessa "squadra" dell'etichetta. Cioè, in base al gruppo di appartenenza dei partecipanti, sulla base di un'etichetta, si attivava o disattivava il flusso empatico.

Poiché anche negli atei la reazione osservata era stata la stessa, si è potuto considerare come ininfluenza l'appartenenza religiosa e fondamentale invece l'appartenenza a quella che si riconosce come propria appartenenza, al proprio gruppo, **ad un "noi" (in-group) che fa percepire la non appartenenza come "gli altri" come "out-group" (Singer & Batson, 2010)**, in grado di ridurre o disattivare i processi di umanizzazione. Osservare il dolore di un out-group, infatti, può ottenere la risposta cerebrale simile a quella che si ottiene osservando un **oggetto inanimato**, soprattutto quando il pregiudizio è elevato.

All'interno delle organizzazioni, tra le diverse appartenenze generazionali si attiva lo stesso



tipo di meccanismo “noi” e “loro”: in presenza di etichette si formano squadre avversarie verso cui viene modificata la percezione e di conseguenza ridotta la capacità di ascolto, di empatia e di collaborazione. Una frammentazione organizzativa che può rallentare lo sviluppo, il flusso delle attività e dei cambiamenti in atto.

Bucare le etichette

Se le etichette semplificano la vita, riducono però le abilità di relazione, di comprensione reale dell'interlocutore, arrivando addirittura a creare la percezione che si preferisce, quella più confortevole per il cervello stesso.

Quando parliamo con un'etichetta, stiamo ancora **dialogando con noi stessi**, con i nostri pensieri e le nostre convinzioni. Andiamo cioè a “riconoscere”. Per andare a conoscere qualcuno, qualcosa, un fenomeno, bisogna accedere alla curiosità, aver voglia di esplorare, di fare domande aperte, voler autenticamente comprendere. Inaspettatamente, bucando le etichette si aprono le finestre della percezione, si ossigena il cervello, si apre alla possibilità di integrare mondi e di ripristinare un senso del NOI più ampio.

Bucare le etichette significa **rendersi consapevoli di dove portiamo l'attenzione nel dialogo**: alle differenze o a quel che accomuna, ai valori condivisi? Significa riumanizzare l'interlocutore e favorire processi di riconoscimento reciproco che rompono i confini invisibili presenti tra gruppi per riattivare processi di comunicazione fluida, interazioni veloci e per aumentare la reattività complessiva del sistema. ■

CHI CONSIDERI IN-GROUP E OUT- GROUP NELLA TUA ORGANIZZAZIONE?

Questo esercizio molto semplice, *Tod's Map*, ti aiuta a comprendere meglio in che relazione sei con le persone della tua organizzazione. Soprattutto può rendere più evidente se le persone che consideri out-group sono quelle che, dal punto di vista organizzativo e degli obiettivi da conseguire, sarebbe più proficuo considerare parte di quel NOI che favorirebbe collaborazione e raggiungimento di risultati.

1. Disegna due cerchi:

- uno per il tuo **In-Group** (persone con cui ti senti parte del “noi”)
- uno per il tuo **Out-Group** (persone percepite come esterne o distanti).

2. Inserisci i nomi dei colleghi in ciascun cerchio, senza giudizio.

Rifletti sul perché li posizioni lì: fiducia, valori condivisi, competenze, esperienza, percezione di influenza.

3. Ora osserva i nomi nell'Out-Group e chiediti:

- Ci sono persone che, se incluse nel “NOI”, potrebbero migliorare collaborazione, comunicazione e risultati?
- Ci sono criteri di valutazione personali che te le fanno mantenere “out-group”?

4. Ora scegli cosa fare:

puoi identificare un'azione concreta, un passo per avvicinare una persona dall'Out-Group all'In-Group (una breve conversazione, un feedback positivo o un progetto condiviso).