

Il testo analizza la tematica della gestione del capitale umano. Il lavoro si articola in quattro capitoli. Il primo si sofferma sulla rilevanza strategica della risorsa umana azienda.

Il secondo capitolo analizza la cultura organizzativa, nelle sue diverse componenti, quali storie, miti, rituali, valori, convinzioni.

Il terzo capitolo si concentra sulla leadership e sul suo ruolo nei processi di gestione e sviluppo del capitale umano. Particolare attenzione è rivolta alle forme di intelligenza richieste a un leader di successo e, cioè, l'intelligenza valorizzativa, emotiva e spirituale.

Il quarto capitolo presenta alcuni strumenti e approcci utili alla valorizzazione della risorsa umana, quali il coaching, le costellazioni organizzative, la consulenza filosofica.

PIERLUIGI LIZZA è professore associato di Economia aziendale all'Università degli studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara, e insegna Economia aziendale e Management del capitale umano.

€ 22,90



print



670.68

Pierluigi Lizza

Elementi di management del capitale umano

Pierluigi Lizza

Elementi di management del capitale umano

Pierluigi Lizza

Elementi di management del capitale umano

A Giulia e Sefira,
soavi fruscii d'Amore...

Titolo | Elementi di management del capitale umano
Autore | Pierluigi Lizza
ISBN | 979-12-22726-83-0

© 2024 - Tutti i diritti riservati all'Autore

Questa opera è pubblicata direttamente dall'Autore tramite la piattaforma di selfpublishing Youcanprint e l'Autore detiene ogni diritto della stessa in maniera esclusiva. Nessuna parte di questo libro può essere pertanto riprodotta senza il preventivo assenso dell'Autore.

Youcanprint
Via Marco Biagi 6 - 73100 Lecce
www.youcanprint.it
info@youcanprint.it
Made by human

Indice

Capitolo primo	7
Il valore strategico del capitale umano	7
1. Introduzione.....	7
2. L'importanza del capitale umano nell'economia della conoscenza.....	9
3. Il capitale umano e la creazione di valore per l'azienda	15
4. La gestione del capitale umano nell'ottica strategica.....	20
Capitolo secondo.....	25
La cultura organizzativa.....	25
1. La cultura aziendale.....	25
2. I valori di una cultura orientata al successo	37
3. Le sottoculture e la controcultura.....	43
4. Il cambiamento culturale	49
5. Le dinamiche a spirale.....	56
6. Le culture nazionali	61
7. Cultura nazionale e cultura aziendale.....	64
Capitolo terzo	75
La leadership	75
1. La leadership	75
2. L'intelligenza valorizzativa	80
3 L'intelligenza emotiva	84
3.1. <i>La consapevolezza emotiva e la meditazione</i>	93
3.2. <i>La gestione delle emozioni</i>	102
3.3 <i>La comunicazione interpersonale</i>	130

4. L'intelligenza spirituale	141
5. Modelli psicologici a supporto della leadership	149
5.1. Le tipologie di personalità secondo la psicologia subliminale	149
5.2. Le cinque ferite emotive	157
5.3 L'enneagramma	164
5.4. Gli archetipi junghiani	183
Capitolo quarto	189
Valorizzazione e sviluppo del capitale umano	189
1. Il coaching aziendale	189
1.1. I metaprogrammi	193
1.2 I livelli neurologici	197
1.3 Il metamodello	205
1.4 I sistemi rappresentazionali	210
1.5 Le posizioni percettive	212
1.6 Il lavoro con le parti di sé	214
1.7 La time-line	215
2. Il percorso di coaching	216
3. Il teatro d'impresa	226
4. La consulenza filosofica	234
5. Le costellazioni organizzative	243
6. La valorizzazione del capitale umano	258
Bibliografia	269

Capitolo primo

Il valore strategico del capitale umano

(a cura di Paola Giansante)

1. Introduzione

Sul finire del secolo scorso si sviluppa un nuovo approccio alla gestione delle risorse umane, che identifica il suo nucleo centrale nell'idea di valorizzare il capitale umano e di incrementarne la crescita e lo sviluppo.

La letteratura manageriale e la prassi operativa hanno quindi affrontato il tema del *management* delle risorse umane in chiave decisamente strategica, spostando l'attenzione da una logica di "gestione del personale" a un modello di "sviluppo e valorizzazione del capitale umano"¹.

L'attitudine di un'azienda a perdurare nel tempo in un ambiente competitivo complesso, quale quello attuale, è strettamente legata ad una condizione: la capacità di proiettarsi verso il futuro facendo evolvere nel corso degli anni le competenze e le motivazioni delle persone in relazione all'orientamento strategico dell'organizzazione.

Per questa ragione, l'attività di gestione del capitale umano gioca un duplice ruolo. Da un lato, si occupa di comprendere e interpretare la filosofia e gli obiettivi strategici dell'azienda, coniugandoli con la politica aziendale, dall'altro, si impegna a mobilitare le migliori energie delle persone e a svilupparne il coinvolgimento, al fine di supportare il conseguimento del vantaggio competitivo d'impresa e il suo mantenimento nel tempo.

Lo *Human Capital Management* (HCM) è definito dall'insieme di interventi ideati, progettati e implementati dalla funzione HR (Human Resource) con l'intento di enfatizzare e accrescere il valore

¹ In tema, Longo N., *Il capitale umano. Come gestirlo*, in "Dirigente" rivista di Manageritalia, n° 3, 2007.

di ogni singolo componente della popolazione aziendale, allo scopo di migliorarne le *performances*.

Allo stato dell'arte la gestione del capitale umano è interpretata come un'attività capace di stimolare, sviluppare e dare valore al potenziale insito in ciascun individuo. L'approccio basato sullo HCM considera le persone come l'*asset* aziendale più prezioso, ossia come una risorsa strategica sia per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia per la gestione dei processi di cambiamento che coinvolgono l'operare delle organizzazioni.

La principale componente dello *Human Capital Management* riguarda le modalità adottate dalle organizzazioni per orientare gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui, in vista di un percorso di crescita evolutivo.

Gli interventi di sviluppo del capitale umano influenzano le competenze, il livello di motivazione e la propensione a collaborare dei dipendenti e, in genere, riflettono i valori e la cultura dell'organizzazione.

La funzione HR deve quindi provvedere alla gestione del patrimonio di capitale umano di cui l'azienda dispone attraverso la realizzazione di un sistema che, raccordandosi con le strategie aziendali, preveda interventi di sviluppo sulla base di un modello congruente con le esigenze dell'organizzazione e con il ciclo di vita della risorsa.

Per assicurare l'efficacia di un sistema di *Human Capital Management* è fondamentale che gli interventi di gestione e sviluppo del capitale umano siano integrati tra di loro, in modo da creare una sinergia e potersi rafforzare reciprocamente. A tal fine, è necessario partire da una attività di ricerca e selezione delle risorse che sia orientata a individuare i profili più coerenti con le esigenze aziendali. Una volta inserite le risorse nel contesto organizzativo, occorre predisporre adeguati piani di formazione per assicurare che il patrimonio di conoscenze e capacità evolva nel tempo in piena armonia con le variabili aziendali e le dinamiche ambientali. A questo punto, bisogna costruire un sistema retributivo e incentivante che non

guardi esclusivamente alle logiche della remunerazione con un contenuto economico-monetario, ma contempli una pluralità di fattori in grado di accrescere il valore dell'individuo, sia a livello personale sia nei rapporti relazionali con l'azienda. Infine, per rispettare il principio dell'equità retributiva, per motivare le persone e valorizzarle, è fondamentale che l'azienda si doti di un valido sistema di valutazione del capitale umano.

Questi interventi esercitano un forte impatto sugli atteggiamenti individuali: incrementano i livelli di soddisfazione delle persone, agiscono positivamente sul *commitment* e sull'*engagement* dei dipendenti, attivano comportamenti discrezionali a vantaggio dell'organizzazione, ed altro ancora.

Ne consegue che gli interventi di sviluppo del capitale umano, migliorando il livello di benessere della popolazione aziendale, determinano tendenzialmente il miglioramento della *performance* dell'impresa.

Alla luce di quanto esposto, emerge espressamente l'esistenza di una relazione diretta e positiva tra interventi di gestione e sviluppo del capitale umano, comportamenti individuali e *performances* organizzative.

Questa considerazione consente di chiarire che gli investimenti in capitale umano portano benefici non solo alle persone, ma anche all'azienda.

In tal senso le attività di *Human Capital Management* producono effetti positivi sulla redditività aziendale e contribuiscono a creare e mantenere nel tempo il vantaggio competitivo dell'impresa.

2. L'importanza del capitale umano nell'economia della conoscenza

L'attuale scenario in cui si trovano ad agire le aziende è contrassegnato da un elevato dinamismo e da una marcata imprevedibilità, a cui si affiancano cambiamenti che incidono profondamente sul mercato del lavoro e che rappresentano per il *people manager* nuove sfide da intraprendere e nuove opportunità da cogliere.

L'accresciuta complessità dell'agire aziendale è strettamente collegata ai cambiamenti dirompenti che hanno segnato il passaggio dall'economia industriale del secolo scorso all'attuale economia della conoscenza (*knowledge economy*)².

A questi cambiamenti hanno contribuito alcuni fattori, quali:

- la progressiva diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha imposto nuovi schemi comportamentali sia sul piano sociale che su quello produttivo;
- la crescente globalizzazione dei mercati, che ha contribuito alla rapida diffusione delle alte tecnologie, ponendo le imprese continuamente di fronte a nuove sfide;
- l'ingresso incessante di nuovi concorrenti sul mercato, che ha reso più complesso e articolato lo scenario competitivo;
- l'innalzamento generalizzato dei tassi di istruzione, che ha alimentato una vasta schiera di lavoratori per i quali l'auto-realizzazione attraverso il lavoro acquista una grande rilevanza.

Gli effetti complessivi di tali cambiamenti hanno portato al riconoscimento dell'importanza strategica di variabili quali conoscenza, competenza, creatività e innovazione che, di fatto, sono diventate il motore primario dei processi di crescita e sviluppo, non solo economico ma anche sociale e culturale.

La *knowledge economy* ha condotto ad una nuova fase di sviluppo, che si presenta caratterizzata da processi di innovazione permanente mirati all'adattabilità, alla cooperazione e alla flessibilità organizzativa. Tali processi prescrivono al lavoro più alti livelli di

² Il termine "economia della conoscenza" è una locuzione coniata da Peter Druker (economista e saggista), sul finire degli anni '50 del secolo scorso, per indicare un'inversione di rotta rispetto al passato. In epoca recente si è operato un distinguo tra *knowledge economy* (o *knowledge-based economy*) e *knowledge economics*. Il primo termine indica la fase storica caratterizzata da processi di innovazione che richiedono alti livelli di formazione, capacità di apprendimento e competenze particolari che presuppongono flessibilità, adattabilità e investimenti in sistemi di accesso all'informazione; il secondo, invece, descrive la branca della teoria economica che si occupa della conoscenza come bene economico e dei relativi effetti sul benessere individuale.

formazione, capacità di apprendimento continuo e competenze particolari.

Le principali implicazioni dell'economia della conoscenza sulla struttura del lavoro possono essere sintetizzate in due punti:

- l'importanza del capitale umano;
- la centralità della risorsa umana.

Il capitale umano - inteso come accumulazione di saperi, esperienze e competenze da parte dei lavoratori - e la conoscenza sono diventati i fattori chiave per assicurare la solidità delle imprese e la sostenibilità del vantaggio competitivo³.

D'altro canto, riconoscere il ruolo primario del capitale umano significa anche mettere al centro dell'attenzione l'individuo, in quanto la creatività e la capacità di generare nuova conoscenza appartengono esclusivamente alle persone.

In definitiva, a partire dall'ultimo ventennio del secolo scorso, le mutate caratteristiche del contesto socio-economico hanno messo in evidenza come la risorsa strategica critica per eccellenza sia quella umana che, di conseguenza, ha assunto un ruolo di crescente importanza all'interno del sistema organizzativo e di quello competitivo.

Si è ormai consolidata la consapevolezza che la risorsa umana rappresenta una variabile strategica. Per questo motivo, non può essere più considerata al pari di un costo da ottimizzare, bensì deve essere trattata come una risorsa attiva, su cui investire con regolarità

³ La *Knowledge Based-Theory*, una corrente di pensiero emersa dal filone di ricerca della *Resource Based View*, considera la conoscenza fortemente integrata nell'impresa, nelle attività che essa realizza, nella tecnologia e, soprattutto, nella mente delle persone che la compongono. In tal senso, la conoscenza viene inquadrata come la fonte principale di inimitabilità e quindi di vantaggio competitivo, oltre che l'unica risorsa idonea a gestire tutte le altre. In materia, si vedano, Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, n. 17, 1996; Nonaka I., *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organizational Science, n. 5, 1994; Kogut B. - Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, Organizational Science, vol. 3, n. 3, 1992.

e su cui poter fare affidamento, anche in misura superiore al capitale finanziario e all'apporto delle tecnologie.

Le tecnologie, i prodotti/servizi, le loro modalità di produzione/erogazione sono facilmente replicabili e, quindi, imitabili dalle aziende che operano nell'arena competitiva. Al contrario, i comportamenti, le capacità di apprendimento, le professionalità sono uniche e irripetibili, in quanto difficili da gestire e sviluppare.

Mentre la teoria classica dell'organizzazione del lavoro faceva delle strutture e procedure il suo assioma fondamentale⁴, i nuovi principi organizzativi - basati su una visione delle persone come variabile strategica - sostengono che la risorsa umana è il miglior strumento di integrazione che consente di affrontare la complessità⁵.

Le risorse umane, con il loro sistema di valori e grazie alle competenze, abilità ed esperienze che detengono, sono capaci di assorbire la complessità. Anzi, esse solo sono in grado di offrire soluzioni ai problemi, facendo leva sulla conoscenza, sulla creatività e sulla generazione di idee innovative.

Nell'era dell'economia della conoscenza il mercato del lavoro ha subito (e continua a subire) radicali trasformazioni, che tenderanno, molto probabilmente, ad intensificarsi nel futuro.

Il lavoro non è più prevalentemente manuale. Anzi, si può dire che è caratterizzato da un tenore di conoscenza crescente, che se

⁴ Lo *Scientific Management*, infatti, parte dall'assunto che per ottenere elevate prestazioni lavorative non è necessario migliorare il benessere delle persone, bensì è fondamentale esercitare il controllo attraverso la razionalizzazione dei processi produttivi e delle relazioni di lavoro. Pertanto, le politiche del personale che promanano dalla teoria classica sono fondate sulla convinzione che la leva fondamentale delle *performances* aziendali sia costituita dalla organizzazione formale del lavoro e che il personale sia un fattore produttivo adattabile alle necessità aziendali. Si rinvia a: Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc., 2003.

⁵ Per un approfondimento si veda: Crozier M., *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore Media & Impresa, Milano, 1989.

non viene rinnovato continuamente decade, andando incontro a tassi di obsolescenza sempre più rapida.

Per questa ragione, i cosiddetti "lavoratori della conoscenza" (*knowledge worker*⁶) hanno acquisito una particolare rilevanza in ambito aziendale. Si tratta di figure professionali di alto profilo che, attualmente, rappresentano gli *assets* di maggior valore nelle organizzazioni. Essi applicano le conoscenze teoriche e analitiche - per lo più acquisite durante i percorsi formativi - per sviluppare nuovi prodotti (e/o servizi).

Al *knowledge worker* sono richieste, oltre alle competenze specifiche (*hard skills*), anche quelle trasversali (*soft skills*), quali: la capacità di innovare in ambienti in continua evoluzione, attitudini nel *problem solving*, spiccata autonomia, abilità comunicative e relazionali.

Risulta chiaro, da quanto sin qui esposto, che le persone sono risorse da valorizzare, decisive per la sopravvivenza e la crescita delle aziende, fondamentali nella creazione, nel mantenimento e nello sviluppo del vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti.

Per un'azienda che considera il capitale umano come un fattore chiave, generativo di successo nel lungo periodo, la valorizzazione dell'individuo rappresenta una leva fondamentale di competitività

⁶ L'espressione *knowledge worker* è stata utilizzata per la prima volta da Peter Druker nel testo "*The Landmarks of Tomorrow*". Il saggista introduce il concetto alla fine degli anni '50, partendo dall'osservazione delle grandi trasformazioni che stavano investendo le imprese statunitensi. Intorno agli anni '90, riprende tale concetto per sottolineare che i *knowledge worker* stavano diventando il centro di gravità della popolazione lavorativa, imprimendo alla società della conoscenza le sfide con cui misurarsi. In definitiva, a quel tempo, Druker considerava i lavoratori della conoscenza non ancora la classe dominante del mercato del lavoro, ma sicuramente il gruppo sociale trainante. Drucker P., *The Landmarks of Tomorrow*, William Heinemann, prima ed. 1959; e dello stesso autore: *La società post-capitalista. Economia, politica, conoscenza alle soglie del Duemila*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

e di gestione delle persone. Gli strumenti orientati alla valorizzazione del capitale umano sono molteplici (ad es. la formazione, la valutazione, ecc.) e hanno lo scopo di aumentare il livello di motivazione, le competenze e il *commitment*⁷ delle persone nell'organizzazione.

In questo rinnovato scenario, l'attività di Human Capital Management è rivolta a sostenere le persone nella realizzazione dei propri progetti di sviluppo, attraverso la creazione di un clima organizzativo che sia in grado di riconoscere e valorizzare l'impegno, le capacità, le abilità dei singoli come del gruppo.

Sempre in tema di valorizzazione del capitale umano, è utile sottolineare che la presenza delle persone all'interno di una organizzazione costituisce una risorsa strutturante cui orientare politiche, linee d'azione e piani di sviluppo. In altre parole, le persone si vengono a configurare come i nodi di una rete di relazioni che contribuiscono, attraverso l'interazione con altri individui e l'impiego delle conoscenze di cui dispongono, alla evoluzione e al processo di cambiamento dell'azienda. In tal senso, le risorse umane diventano elementi costituenti dell'azienda, in quanto ciascuna di esse interpreta il proprio ruolo sulla base del patrimonio culturale e dei valori di cui è portatrice.

Affinché sia possibile configurare in modo ottimale il legame tra risorse umane e azienda, è fondamentale che vi sia la condivisione di valori e obiettivi di lungo periodo, in un contesto dove le aspettative di ciascun individuo si intersecano con quelle dell'azienda per un reciproco sviluppo.

⁷ Il termine *commitment* descrive l'attaccamento tra dipendente e azienda. Questo concetto è considerato un indicatore della centralità del lavoro nello spazio di vita della persona. Può essere definito in termini di capacità del lavoratore a identificarsi con la propria organizzazione, come senso di coinvolgimento, fedeltà, lealtà e credenza nei valori dell'organizzazione.

3. Il capitale umano e la creazione di valore per l'azienda

Il concetto di valore globale d'impresa è strettamente ancorato alla capacità di ciascun fattore produttivo di apportare valore all'interno dell'organizzazione.

Muovendo da tale considerazione vediamo in che modo il patrimonio di capitale umano di cui l'azienda dispone può contribuire alla creazione del valore economico d'impresa.

Gli economisti e, a seguire, gli aziendalisti hanno ampiamente analizzato il significato da assegnare al concetto di valore d'impresa, che ha assunto, nel corso degli anni, diverse accezioni.

Rinviando alla letteratura di management l'approfondimento degli importanti contributi teorici ed empirici dei tanti autori che nel fluire del tempo hanno affrontato lo specifico tema⁸, nell'economica del nostro lavoro riportiamo il significato attualmente attribuito al concetto in parola: il valore d'impresa è una misura sintetica della capacità prospettica dell'unità aziendale di generare flussi di reddito, ossia di produrre ricchezza nel tempo.

Con l'avvento dell'economia post-industriale, il tema della creazione di valore è diventato il riferimento a cui le imprese più consapevoli orientano la propria gestione. Negli attuali contesti produttivi, il reddito di esercizio non è più considerato esplicativo della profittabilità di lungo periodo dell'impresa, in quanto continuamente messo in discussione dalla dinamicità delle condizioni ambientali. La creazione del valore viene quindi ricondotta alla capacità dell'impresa di generare una redditività elevata, duratura e sicura. Ci si sposta, così, da un'ottica di breve a una di lungo periodo, all'interno di una catena di relazioni che vede negli investimenti

⁸ In materia si rinvia a: Smith A., *La ricchezza delle Nazioni*, a cura di Biagiotti A.- Biagiotti T., UTET, Torino, 2006; Marshall A. - Marshall M.P., *Economia della produzione*, a cura di Becattini G., Barbier W.J., ISEDI, Milano, 1975; Barber W.J., *Storia del pensiero economico*, Feltrinelli, Milano, 1996; Vigano R., *Il valore dell'azienda*, Cedam, Padova, 2001.

strategici e nell'accumulo di esperienze e di competenze la condizione per creare valore incrementale⁹.

Infatti, mentre nel breve periodo la generazione di valore è legata alla capacità dell'azienda di produrre un reddito idoneo a remunerare il costo degli investimenti realizzati, nel lungo periodo un'organizzazione genera valore soltanto se è in grado di aumentare la propria competitività sul mercato, facendo leva, in particolare, sul capitale umano, sul capitale organizzativo e su quello relazionale.

Il capitale umano, ovvero l'insieme delle competenze, esperienze e conoscenze acquisite dall'individuo nel corso del tempo, riveste un valore economico per l'organizzazione; per questo motivo, esso viene considerato un *asset* in grado di contribuire sia alla *performance* dell'impresa nella produzione di beni e servizi, che alla creazione di nuova ricchezza a vantaggio dell'impresa stessa. In altri termini, le persone, con le loro caratteristiche qualitative, occupano un ruolo di rilievo nell'influenzare i risultati in termini di valore economico generato, e di vantaggio competitivo creato.

Le modalità con le quali le imprese creano vantaggi competitivi sono riconducibili a due approcci principali:

- il modello dell'analisi competitiva di Porter¹⁰, che focalizza l'attenzione sull'ambiente esterno (posizione nel settore);
- il modello della *Resource Based View* di Barney¹¹, che privilegia l'analisi dell'ambiente interno (risorse e capacità).

La teoria di Porter si diffonde negli anni Ottanta del secolo scorso. Essa riconosce all'impresa la possibilità di costruire un vantaggio competitivo soltanto se adotta una strategia calibrata sulle

⁹ In tema si veda: Ferrando P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1, 2010.

¹⁰ Porter M., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979.

¹¹ Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991.

regole definite dall'ambiente competitivo¹². Sicchè il vantaggio dell'impresa deriva dalla conquista e dalla difesa di una posizione rispetto ai *competitors*.

Per valutare la posizione di un'impresa all'interno del suo mercato concorrenziale, Porter elabora il modello delle cinque forze competitive; secondo tale impostazione teorica, l'ambiente competitivo in cui l'impresa si trova a svolgere la sua attività non è delineato soltanto dalla concorrenza interna del settore, ma anche da altre forze quali: il potere contrattuale dei fornitori e quello dei clienti, la minaccia di potenziali entranti nel settore, la competizione dei prodotti sostitutivi. L'intensità della concorrenza, perciò, è determinata da queste cinque forze che con i loro comportamenti e le loro azioni vanno ad influenzare la redditività di ciascun settore.

Attraverso l'analisi delle cinque forze l'impresa potrà identificare la migliore strategia da adottare per ottenere un vantaggio competitivo, ovvero una profittabilità superiore rispetto alla media dei suoi *competitors*.

Il modello competitivo porta l'attenzione sull'analisi del settore, della concorrenza e sulle scelte di posizionamento, mentre la valutazione delle risorse disponibili utili a penetrare i segmenti di mercato scelti è un aspetto che viene posto soltanto in secondo piano.

Pertanto, concentrandosi al di fuori dei confini dell'impresa, la teoria proposta da Porter non fa emergere in maniera nitida il ruolo rilevante che le risorse umane giocano nel determinare il successo dell'organizzazione.

La redditività di un'impresa dipende, tuttavia, oltre che dal tipo di settore a cui essa appartiene, anche dalle sue risorse e dalle capacità specifiche che detiene. Se da un lato gli effetti della struttura

¹² L'ambiente competitivo è determinato dall'insieme degli attori che operano nello stesso mercato, i quali con le loro azioni sono in grado di influenzare il comportamento strategico e operativo dell'azienda.

del settore non possono essere trascurati, dall'altro si rimarca l'importanza dei fattori di unicità dell'impresa e il loro imprescindibile contributo alla creazione di valore economico.

Su questi presupposti, agli inizi degli anni Novanta viene elaborata la teoria della *Resource Based View* (RBV), che identifica la radice del vantaggio competitivo, e la conseguente generazione di valore, nel possesso di risorse e competenze difficilmente imitabili.

Questo approccio, a differenza del precedente, muove dall'analisi dell'ambiente interno per individuarne le potenzialità e, soltanto in un momento successivo, si sofferma sulla ricerca del posizionamento dell'impresa all'interno del suo settore.

La RBV considera l'impresa come un complesso di risorse strategiche che consentono alla stessa di differenziarsi rispetto ai *competitors* e di costruire nel tempo un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, quindi sostenibile e non soggetto a obsolescenza.

Fra tutte le risorse strategiche possedute dall'impresa, rivestono un'importanza fondamentale quelle che per la loro stessa natura sono rare, difficili da imitare, non perfettamente sostituibili e in grado di generare valore¹³. Tali tipologie di risorse risiedono nel bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità professionali che mettono nelle condizioni chi le possiede di agire con modalità innovative e più efficienti.

Le risorse umane risultano quindi dall'interazione di conoscenze, abilità e competenze che migliorano non solo le modalità di lavoro, quanto anche le condizioni di vita, sia a livello personale che organizzativo, sia in termini economici che di benessere complessivo. Ne consegue che esse costituiscono un insieme eterogeneo di contenuti intangibili, con effetti rilevanti per le imprese, per le implicazioni sul mercato del lavoro e per quelle sul piano sociale.

¹³ Queste condizioni sono sintetizzate nel *framework* VRIO elaborato da Barney. Cfr. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, op. cit.

Le risorse umane includono anche *skills* non cognitive che contribuiscono grandemente a determinare il successo nelle *performances* dell'impresa. Fra queste vengono ricompresi gli aspetti motivazionali, l'apertura mentale, il *teamwork*. Si tratta di abilità che, unitamente ad altre capacità, vengono spesso apprese durante i percorsi formativi aziendali, i quali determinano un processo efficace di accumulazione di saperi e comportamenti. Sicchè, la nuova conoscenza acquisita dalle risorse umane viene esplicitata e poi codificata, rimanendo sedimentata nell'organizzazione. Per questo motivo, il valore delle persone aumenta in funzione degli investimenti in formazione e dei processi di apprendimento continuo posti in essere dall'organizzazione.

Nell'era dell'informazione la conoscenza è diventata la principale risorsa di cui approvvigionarsi, anzi, Drucker sottolinea come la conoscenza, più che una nuova risorsa che si affianca a quelle esistenti, sia "la sola risorsa rilevante nella economia post-industriale"¹⁴. Di conseguenza, un ruolo primario viene rivestito dalle risorse umane che sono considerate di fatto come *driver* per il trasferimento di conoscenza.

La capacità di gestire la conoscenza - nel senso di accumularla, conservarla, diffonderla, trasformarla da tacita ad esplicita e da individuale a collettiva - è un preminente fattore competitivo; il fulcro di tale capacità è rappresentato dalle risorse umane, pertanto la gestione del capitale umano diventa il fattore cruciale per la gestione della conoscenza.

L'interesse verso le risorse umane viene evidenziato anche dal fatto che si sono sviluppati diversi approcci e strumenti tesi alla misurazione del loro valore, tuttavia quantificare e valutare tali *assets* non è cosa semplice. Uno degli strumenti di misurazione maggior-

¹⁴ Si veda: Drucker P., *La società post-capitalistica*, op.cit.

mente adottati è lo *Human Resource Accounting* che è volto, appunto, a individuare il valore del contenuto intrinseco delle risorse umane¹⁵.

Al pari di ogni risorsa, il valore delle persone può essere conservato, accresciuto o depauperato in base al modo in cui viene gestito. Perciò, la disponibilità di un sistema di *Human Resource Accounting* diviene importante per una duplice ragione: da un lato permette di avere elementi certi sul valore delle risorse umane, dall'altro fornisce indicazioni circa l'efficacia dell'azione del management.

In seguito allo sviluppo dello *Human Resource Accounting*, le risorse umane e tutti gli *assets* intangibili hanno iniziato ad assumere in ambito organizzativo una valenza marcatamente strategica, in quanto determinanti fondamentali del valore economico dell'impresa.

Risulta chiaro, da quanto sinora esposto, che le risorse umane rappresentano la sorgente da cui derivano lo sviluppo della conoscenza, l'attivazione di processi di crescita interna e il perseguimento di un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e, quindi, sostenibile. Tutto ciò significa anche identificare nel patrimonio di conoscenza detenuto dalle risorse umane una leva centrale per la strategia dell'impresa.

4. La gestione del capitale umano nell'ottica strategica

L'idea che l'attività di gestione del capitale umano sia un fattore strategico è un elemento ormai acquisito dalla vasta letteratura di management.

L'assunto alla base di questa idea poggia sulla convinzione che l'impresa dovrebbe guardare al proprio interno per ricercare le fonti del vantaggio competitivo. In tale ottica, il differenziale positivo che l'impresa ottiene rispetto alle concorrenti sarebbe determinato dalla capacità di combinare in modo unico risorse rare, inimitabili

¹⁵ Altri strumenti di misurazione sono: *Intellectual Capital*, *Balanced Scorecard*, *Economic Value Added*. Sono tutti strumenti potenzialmente validi, la cui scelta dipende dalla tipologia di impresa e dal settore di attività in cui la stessa opera.

e difficili da sostituire; tra queste, il capitale umano - ossia il bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità professionali detenuto dalle persone - rappresenta di fatto una fonte di vantaggio competitivo e, perciò, è parte attiva e costitutiva della strategia d'impresa¹⁶.

La strategia può essere definita come l'insieme di decisioni assunte dall'impresa per conseguire i propri obiettivi e per competere con successo sul mercato di riferimento; la sua essenza, cioè la sua finalità, risiede quindi nella capacità di creare un vantaggio competitivo.

Per questa ragione, il capitale umano, in quanto sorgente primaria per la costruzione del vantaggio competitivo, è determinante nel processo di elaborazione e implementazione della strategia d'impresa.

In tal senso, la gestione del capitale umano può essere considerata un'attività strategica per l'impresa.

È opinione consolidata che l'impresa, per raggiungere condizioni di efficacia ed efficienza, necessiti di una azione manageriale in grado di garantire una situazione di coerenza fra le variabili del sistema organizzativo, ossia ambiente, strategia, struttura e risorse umane¹⁷.

Il legame che si viene a costruire fra strategia d'impresa e la gestione del personale può essere analizzato attraverso tre diversi approcci, qualificati come:

- lineare;
- interdipendente;
- evolutivo¹⁸.

¹⁶ In tema si consulti Pfeffer J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

¹⁷ In tema si rinvia a: Tichy N. - Fombrun C. - Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984.

¹⁸ In merito si veda Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992.

La concezione classica di concepire l'attività manageriale, a cui si ricollega l'approccio lineare, muove dalla considerazione che struttura organizzativa e gestione delle risorse umane sono la conseguenza di una strategia d'impresa elaborata e implementata coerentemente con la lettura e l'interpretazione dei fattori ambientali.

Di conseguenza, tra le variabili del sistema organizzativo si viene a creare una relazione lineare di tipo unidirezionale, cosicché l'azione manageriale, partendo dall'osservazione dell'ambiente, definisce la strategia, progetta la struttura e, infine, individua le politiche e le pratiche di gestione del personale.

Le persone vengono quindi considerate come l'ultimo anello della sequenza appena descritta e, in tale posizione, rivestono il ruolo di risorsa residuale da adattare agli assetti strategici e organizzativi decisi a livello centrale.

Secondo tale approccio, la risorsa umana è una variabile passiva, dominata in modo strategico dal vertice aziendale. Ciò implica che la strategia d'impresa è il risultato di un'azione unilaterale del vertice, le cui decisioni influenzano le politiche e pratiche di gestione HR.

La funzione HRM, in ultima analisi, assolve il compito di "allineare" i comportamenti delle persone agli obiettivi e alle strategie aziendali¹⁹.

A conclusione di quanto sinora rilevato, appare utile sottolineare che le considerazioni a fondamento dell'approccio lineare sono in grado di esprimere le proprie potenzialità soltanto in un ambiente stabile, o quantomeno prevedibile, ma rilevano tutti i loro limiti in presenza di situazioni di contesto dinamiche e fortemente mutevoli.

Nell'approccio interdipendente, invece, strategia, struttura e risorse umane sono legate da una relazione non più lineare ma d'interdipendenza, così da condizionarsi reciprocamente.

Affinché l'organizzazione sia capace di adattarsi e reagire ai repentini cambiamenti dell'ambiente, l'azione manageriale deve definire strategie ampie e flessibili che risultino, al contempo, congruenti con la struttura e con le politiche e pratiche di gestione del personale.

Nell'ambito del quadro concettuale esposto, la gestione del personale è considerata come una funzione strategica per il perseguimento degli obiettivi e dello sviluppo aziendale; la risorsa umana, di conseguenza, è concepita come elemento costitutivo e attivo della più ampia strategia d'impresa.

Il terzo e ultimo approccio, quello evolutivo, riconosce alla risorsa umana il ruolo di agente del cambiamento, invertendo così la relazione fra le variabili organizzative.

La persona viene concepita come l'elemento strategico principale per l'attivazione del rapporto tra ambiente e organizzazione, oltreché per la crescita e lo sviluppo dell'impresa.

Il punto centrale di tale impostazione risiede nel considerare l'impresa come un sistema "intelligente" capace di interagire con l'ambiente in maniera proattiva, superando di fatto la semplice reattività alle sollecitazioni provenienti dall'esterno.

L'elemento proattivo che caratterizza l'impresa consente all'azione manageriale di creare l'ambiente più confacente alle esigenze organizzative e, perciò, di governare la complessità ambientale, anziché subirla.

In altri termini, l'impresa proattiva, per migliorare la propria competitività, affida la progettazione del cambiamento alle persone, le quali assumono il ruolo di ricalibrare continuamente e con flessibilità i processi aziendali.

Spingendosi lungo questo filone di indagine emerge in modo chiaro che la risorsa umana diventa il propulsore del cambiamento, in quanto parte costitutiva e non solo strumentale della costruzione del vantaggio competitivo. Per tale motivo, l'individuo, con il proprio bagaglio di capacità, competenze, conoscenze e abilità professionali, riveste un ruolo strategico nel percorso di miglioramento

¹⁹ Boldizzoni D. – Quarantino L., *Risorse umane*, Il Mulino, Bologna, 2014.

delle *performances* organizzative e nel conseguimento del successo aziendale.

Capitolo secondo La cultura organizzativa

1. La cultura aziendale

Come sottolineato nel capitolo precedente, una delle chiavi di successo, nella gestione del capitale umano, è la condivisione, da parte dei singoli, della cultura organizzativa.

Ogni azienda possiede una propria cultura, ovvero un patrimonio condiviso e sedimentato di valori, convinzioni, regole, schemi mentali, conoscenze, simboli, riti e storie.

Essa ha il compito:

- di fornire un'identità organizzativa alle persone;
- di orientare la percezione e, quindi, le emozioni e i comportamenti dei soggetti tramite la creazione e condivisione di significati comuni;
- di garantire stabilità all'interno dell'organizzazione attraverso l'appagamento dei bisogni di coloro che vi fanno parte.

Ciò è possibile nel momento in cui:

- si ha una mission e dei valori chiari e condivisi che determinano un forte senso di appartenenza e di esclusività che fa sentire importanti, potenti e talora superiori a chi condivide altre culture;
- sia in grado di ispirare senso di grandezza ai partecipanti attraverso la nobiltà della mission, la notorietà del marchio, ecc.;
- esistano simboli, storie e rituali unici e condivisi;
- vi siano leader carismatici, che incarnino nel loro operato la mission e i valori condivisi.

Rifacendoci al modello di Schein, la cultura può essere definita come «l'apprendimento condiviso stratificato di un gruppo allorché esso risolve i propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e comportarsi in relazione a tali problemi. Questo apprendimento stratificato è un pattern o un

sistema di credenze, valori e norme comportamentali che finiscono per essere dati per scontati come assunti di base e, infine, per non essere più accessibili alla coscienza»²⁰.

Pertanto, nell'ottica di Schein, un processo culturale si caratterizza:

- a. per la presenza di un gruppo di persone che per un certo tempo condivide una serie di esperienze di rilievo nella soluzione dei problemi;
- b. per la presenza di un atteggiamento simile nei confronti della realtà;
- c. per la creazione di una serie di assunti di base che vengono trasmessi a tutti coloro che entrano a far parte del complesso aziendale.

La cultura aziendale è, allora, la sintesi della conoscenza di un gruppo che elabora continue soluzioni per adattarsi all'ambiente di cui è parte. Essa identifica, in altri termini, la risorsa prima per la sopravvivenza, la fonte cui attingere per trovare risposte ai problemi, ed al contempo, la sorgente da alimentare continuamente con nuove soluzioni sempre più efficaci ed efficienti.

La cultura aziendale, in questa prospettiva è qualcosa di dinamico, mutevole, un bagaglio di valori e di esperienze che si accumulano nel corso del tempo e che vanno trasmessi a tutti i membri dell'organizzazione.

Rilevante, in quest'ottica è il ruolo svolto dai problemi la cui soluzione costituisce lo stimolo principe alla nascita ed allo sviluppo della cultura. Senza problemi da risolvere non vi sarebbero occasioni di apprendimento, di miglioramento, di cambiamento. In una parola non vi sarebbe cultura.

I problemi che un gruppo si trova ad affrontare possono essere essenzialmente di due tipi:

- a. di adattamento esterno,
- b. di integrazione interna.

²⁰ E. SCHEIN, *Cultura d'azienda e leadership*, R. Cortina, 2018, pag. 5.

La prima tipologia riguarda la individuazione della mission, la definizione degli obiettivi e l'elaborazione delle strategie, la creazione di un adeguato sistema informativo e di controllo.

La seconda tipologia afferisce il linguaggio da utilizzare nella comunicazione, il potere, lo status, la confidenza, i premi, le sanzioni e l'ideologia.

La scelta di un linguaggio comune a tutti i membri è premessa indispensabile per rendere comprensibile la comunicazione. Successivamente, occorre definire i criteri di appartenenza al gruppo, avendo riguardo, ad es., ai metodi di selezione e di reclutamento.

Altrettanto importante è individuare i criteri di definizione del potere e dell'autorità, alla base della costruzione della gerarchia.

Stabiliti i ruoli di ciascuno, si passa alla elaborazione di norme comportamentali che definiscono le relazioni di confidenza e amicizia tra i vari soggetti.

Di qui si procede a delineare i meccanismi premianti e sanzionatori che hanno una forte incidenza sul grado di motivazione dei soggetti. Infine, occorre trovare una base comune per quanto attiene l'ideologia e la religione, poiché ciò consente di affrontare in modo sereno, o comunque non eccessivamente ansioso, eventi inspiegabili e di attribuirvi un comune significato.

Secondo Schein la cultura aziendale presenta diversi livelli, più o meno visibili:

- a. gli artefatti e le creazioni,
- a. i valori,
- b. gli assunti di base.

Il livello più visibile è dato dagli artefatti e dalle creazioni: lo spazio sociale, il linguaggio del gruppo, il suo comportamento ne sono alcuni esempi.

I messaggi culturali riflettono i valori di ciascuno, il modo in cui dovrebbero andare le cose e come dovrebbero essere affrontate le difficoltà. Poiché nessuno può pretendere di avere la soluzione migliore ad ogni problema, è necessario trovare un comune denominatore, ovvero una visione condivisa dal gruppo.

Inizialmente la visione tende ad essere proposta dall'imprenditore il quale ha precise convinzioni circa il modo di concepire l'azienda e, quindi, di sfruttare le opportunità offerte dal mercato e fronteggiare i rischi e le minacce in esso presenti.

Ove la soluzione proposta, alla verifica dei fatti, si riveli corretta, si avvia un progressivo processo di assimilazione della stessa da parte del gruppo. In altri termini, un'idea, una convinzione, una visione personale diventa pian piano patrimonio comune del gruppo.

La condizione necessaria è, come detto, che essa abbia successo, cioè che si riveli utile nell'affrontare e superare i problemi. Solo in tal caso si avvia la progressiva sedimentazione di quell'idea nella mente del gruppo.

Qualora la soluzione proposta si riveli in più occasioni corretta, il processo di sedimentazione può definitivamente consolidarsi e quell'idea, quel valore, quella convinzione viene dato per scontato, divenendo un "assunto di base".

Quindi, una chiave di lettura, prima di esser e accettata da un gruppo deve superare la prova dei fatti, ovvero dimostrarsi efficace. In tal caso diventa un assunto o valore di fondo.

Gli assunti di base su cui si basa la cultura aziendale riguardano:

- il rapporto con l'ambiente,
- la natura di realtà e verità e gli assunti riguardanti lo spazio e il tempo,
- la natura della natura umana,
- la natura dell'attività umana,
- la natura delle relazioni umane.

Per quanto riguarda il rapporto con l'ambiente, diverse sono le convinzioni che gli attori chiave di un gruppo possono avere: si può andare da un rapporto di dominanza ad uno armonico o ad uno di sudditanza.

L'ambiente è inteso, in senso lato, non solo come ambiente naturale, ma come complesso di vincoli, minacce ed opportunità che si presentano all'impresa e chiama in causa la tecnologia, il sistema

socio-economico, il tipo di concorrenza, il mercato di fornitura e di sbocco, etc.

Il modo di concepire il rapporto con l'ambiente è fondamentale nella definizione della formula imprenditoriale, ovvero nella assunzione delle scelte relative all'area strategica in cui operare, al sistema di prodotto, alla struttura organizzativa, alla proposta progettuale ed al rapporto con gli stakeholders.

Gli assunti relativi alla natura di realtà e verità e gli assunti relativi allo spazio e al tempo riguardano ciò che è reale e ciò che non lo è, come si determina o scopre la verità, ed infine quale ruolo ed importanza attribuire allo spazio ed al tempo.

La realtà è distinta in:

- realtà fisica esterna, relativa a ciò che è oggettivamente verificabile;
- realtà sociale, costituita da idee, opinioni condivise dal gruppo;
- realtà individuale, riguardante le convinzioni più intime di ciascuno che non sono condivisibili dagli altri appartenenti al gruppo. Di norma, in azienda prevale la verità dell'imprenditore o dei leader.

Gli assunti relativi al tempo indicano come viene considerata la variabile temporale, con riferimento al processo di pianificazione e controllo, alla puntualità, alla programmazione delle promozioni, etc.

Il tempo può essere monocronico o policronico. Nel primo caso, è considerato divisibile in tanti punti, in corrispondenza dei quali si può fare una sola cosa, mentre nel secondo è visto come una sorta di spazio all'interno del quale possono essere fatte diverse cose contemporaneamente.

Gli assunti relativi allo spazio riguardano il modo di concepire il vicino e il lontano, il significato profondo attribuito alla collocazione delle cose, etc.

Ad es., in alcune aziende, la distribuzione degli spazi è utilizzata come status symbol: si pensi alla dimensione degli uffici od agli arredi.

Oltre che in senso fisico, lo spazio va inteso anche in senso sociale: in proposito è opportuno considerare la collocazione delle persone in relazione agli altri, ovvero la distanza sociale e l'appartenenza al gruppo.

Un terzo tipo di assunti di base afferisce la natura della natura umana. In tal senso si tratta di stabilire cosa sia considerato umano e cosa non umano e, più in generale, di definire quei comportamenti rifiutati dal gruppo che possono cagionare l'estromissione di eventuali soggetti.

Gli assunti relativi alla natura dell'essere umano sono di indubbia rilevanza in quanto determinano tutta una serie di scelte che vanno dalle politiche di selezione, a quelle di formazione, alla definizione dei sistemi premianti e sanzionatori. Considerare, ad es., l'uomo intimamente buono e con margini di continuo miglioramento è cosa ben diversa dal considerarlo tendenzialmente egoista. Le conseguenze dell'una e dell'altra visione sulle politiche del personale sono facilmente intuibili.

A titolo esemplificativo si ricordano le famose teorie "X" e "Y" di Mc Gregor ²¹.

Secondo la prima l'uomo è un indolente, poco ambizioso, è ostile ai cambiamenti, preferisce essere comandato piuttosto che assumersi responsabilità, è poco intelligente e creativo, ed è egocentrico.

La teoria "Y", viceversa, considera l'uomo in modo molto più positivo: egli ama il suo lavoro, se ricorrono certe condizioni assume responsabilità, è creativo ed è in grado di autocontrollarsi. È evidente come a diverse concezioni corrispondano specifiche modalità di gestione del personale.

²¹ Cfr. Mc GREGOR, *Leadership e motivazione nelle imprese*, F. Angeli, Milano, 1975

Gli assunti relativi la natura dell'attività umana si rifanno agli atteggiamenti dell'essere umano, riconducibili a tre tipologie:

- la tendenza ad agire, che manifesta un atteggiamento proattivo nei confronti della realtà;

- la tendenza a essere, che riflette un atteggiamento più adattivo;

- la tendenza a essere nel divenire, che mira a realizzare l'armonia tra l'individuo e la natura, concentrandosi su ciò che la persona è piuttosto che su quello che può realizzare.

Nell'analisi dell'attività umana sono importanti gli assunti sulla natura del lavoro e sul rapporto tra lavoro, famiglia e interessi personali. Si può, infatti, prediligere una delle componenti o, viceversa, mirare ad una armonica composizione delle stesse.

Concezioni eterogenee sulla natura dell'attività lavorativa rischiano di riverberarsi negativamente sul livello di motivazione del personale e, quindi, sulla qualità delle sue prestazioni.

Infine, gli assunti sulle relazioni umane riguardano le relazioni da instaurare con gli altri.

A differenza degli assunti precedenti che riguardano i rapporti tra il gruppo e l'ambiente, questi si riferiscono alla natura del gruppo in sé e al clima che regna al suo interno. Gli assunti in questione riguardano problemi relativi al potere, all'influenza, alla gerarchia, all'intimità, all'amore ed ai rapporti tra pari grado.

Alle convinzioni, ai valori e agli artefatti si aggiungono, come ulteriori componenti significative della cultura i simboli, le storie, i miti, i rituali e la rete culturale.

I simboli rappresentano i valori, che sono astratti, e conferiscono loro concretezza e visibilità²², per cui un marchio non solo identifica un'azienda, bensì è quell'azienda.

²² Si pensi, a titolo esemplificativo, alla capacità che hanno gli edifici aziendali con le loro caratteristiche -dimensione, localizzazione, stile architettonico- di trasmettere la filosofia e l'identità aziendale.

Vi sono, così, strutture che si sviluppano in senso orizzontale ad indicare la preferenza per un modello organizzativo con pochi livelli e snello, ed edifici

Il simbolo, richiamando in modo chiaro e diretto l'oggetto che simboleggia, sino ad identificarsi, all'estremo, con esso, ha un forte potere evocativo, nel senso che può stimolare reazioni cognitive ed emotive identiche a quelle che si avrebbero nel caso di reale presenza dell'oggetto simboleggiato.

Inoltre, nel simbolo talora si assommano molteplici significati, anche eterogenei, accomunati dall'importanza che rivestono per i soggetti.

Secondo Dandridge²³ i simboli svolgono tre funzioni, e cioè:

- una funzione descrittiva, in cui si descrive com'è l'azienda e cosa significa lavorare al suo interno;

- una funzione di controllo delle energie e delle emozioni, consistente nell'ispirare le persone, nell'attrarre soggetti con valori identici o coerenti con quelli dell'azienda e nell'allontanare chi è portatore di valori difforni da quelli dell'impresa;

- una funzione di mantenimento del sistema, consistente nel garantire la stabilità dell'azienda e facilitare i processi di cambiamento che caratterizzano qualsiasi realtà imprenditoriale.

Le storie rispondono a un'esigenza fondamentale dell'essere umano, e cioè quella di dare un significato agli accadimenti. Esse si impongono all'attenzione delle persone con maggiore rapidità e

che, invece, si sviluppano in senso verticale, a simboleggiare uno stile manageriale maggiormente orientato alla gerarchia.

Od ancora, considerando la dimensione architettonica, vi sono aziende che definiscono la loro architettura in relazione alla forma del loro prodotto, ed altre che si rifanno alla tipologia di clientela servita, come ad es., i giovani.

All'interno degli edifici, poi, la scelta dell'arredamento, della distribuzione degli spazi concorrono a definire l'identità individuale e di gruppo. In tal senso, significativi sono elementi quali la dimensione e l'arredamento delle stanze occupate dai manager, la facilità o meno di accesso ai superiori ed a particolari strutture interne, le mense riservate agli alti dirigenti.

²³ Cfr. T. C. DANDRIDGE, *Symbols' function and use*, in R. L. PONDY, P. J. FROST, G. MORGAN, T. DANDRIDGE et al., *Organizational Symbolism*, Jai Press Inc, 1983.

facilità rispetto ad altre modalità comunicative, in quanto la narrazione è particolarmente gradita alla nostra parte inconscia.

Nel fornire un senso alle esperienze che si vive, l'impiego di storie, narrazioni, racconti è un modo sicuro di accedere alla dimensione creativa, immaginativa dei significati, superando i limiti dell'approccio puramente razionale.

Ciò consente, inoltre, una gestione efficace delle emozioni presenti in azienda, evitando reazioni nocive per la salute organizzativa.

Le storie hanno, quindi, il compito di stimolare la creatività e la ricerca di senso e di favorire la gestione del vissuto emotivo delle persone. Per far ciò è necessario che siano memorabili e centrate sulle persone.

I miti hanno lo scopo di fornire risposte a domande che suscitano agitazione e disorientamento.

Partendo da un interrogativo, un dubbio, nel mito si narra la storia di opposti apparentemente inconciliabili, successivamente ricomposti in un disegno finalistico dal forte impatto emotivo che lenisce l'ansia iniziale.

Si pensi, a titolo esemplificativo all'importanza riconosciuta ai dipendenti ed alla necessità in momenti di crisi di ridurre il personale. Si tratta di due valori apparentemente antitetici che, però, possono essere ricomposti in una narrazione mitica.

Con un sagace impiego delle metafore, il mito riesce a porre in comunicazione la sfera razionale e quella emotiva che, da sole, non riescono a spiegare il senso della realtà.

Trascendendo, quindi, la mera dimensione logica, il mito rianoda in una seducente trama narrativa i fili della psiche umana²⁴.

Pur non riferendo necessariamente fatti reali, il mito veicola verità profonde che sono il messaggio ultimo che si prefigge di trasmettere.

²⁴ Il successo delle metafore, nei racconti mitici, si lega proprio alla sua capacità di unire in sintesi affascinanti parola ed immagini, cioè emisfero razionale ed emotivo del cervello.

La sua utilità si riconnette alla ancestrale tendenza dell'uomo a porsi domande sul senso delle cose ed a cercare risposte soddisfacenti tramite narrazioni dalla forte carica emotiva.

I miti forniscono risposte ai grandi interrogativi della mente e, per questo motivo, hanno una grande utilità anche in azienda, dove le molteplici e variegate interazioni tra i soggetti fanno emergere inevitabilmente domande sul senso del proprio operare.

Il mito è, quindi, uno dei modi più efficaci di sedare l'ansia che si accompagna al dubbio, preservando l'armonia tra le persone.

Ogni soggetto coinvolto in azienda è portatore sia di un potenziale creativo che di uno disgregativo, imputabile, quest'ultimo, al calo motivazionale innescato dalle incertezze sul significato di ciò che si fa.

Ecco, allora, intervenire il mito che, con il suo irresistibile fascino narrativo, si propone di mobilitare le energie creative e di inhibire quelle distruttive, dando una risposta convincente ai dubbi che assillano l'uomo.

Il successo del mito si lega, pertanto, al fatto che:

- a differenza del pensiero logico-razionale, alimenta la creatività;
- combina in sintesi inusuali gli opposti, non rifiutando le contraddizioni, bensì impiegandole in modo creativo;
- fornisce risposte sul senso di ciò che si fa;
- svolge una funzione di mediazione tra l'ideologia fondamentale e quella operativa, ovvero tra la dimensione delle idee e quella concreta, qualora sussistano delle incongruenze.

Collegati ai miti sono i riti, il cui compito è di far trascendere la propria individualità per sentirsi parte di una realtà più ampia.

Il rito favorisce l'emergere e l'affermarsi del senso di appartenenza ad un gruppo, ad un'organizzazione e, quindi, la condivisione di un percorso comune speciale, migliore di quello proposto da altre organizzazioni, quasi si fosse degli eletti.

Ciò favorisce la cementazione del gruppo, soprattutto in momenti di difficoltà, evitando pericolose disgregazioni.

Il rito mira a trasformare le storie raccontate nei miti in esperienze vissute; quindi, il suo successo consiste nel suscitare, tramite il linguaggio simbolico, sensazioni, emozioni intense, cioè, in altri termini, nel far partecipare direttamente i soggetti al racconto mitico su cui i riti stessi si fondano.

In sostanza, ognuno, nel rito, deve diventare protagonista dell'affascinante storia narrata nel mito, così da avere la prova della sua fondatezza.

I riti possono essere distinti in:

- - riti di passaggio, che hanno il compito di agevolare l'acquisizione di un nuovo status sociale,
- - riti di degradazione (ad es. il licenziamento) che modificano l'identità dell'organizzazione;
- - riti di esaltazione, che enfatizzano le gesta di rilievo e, più in generale, gli aspetti positivi dell'azienda;
- - riti di rinnovamento, che ridefiniscono l'assetto organizzativo aziendale;
- - riti di ricomposizione di conflitti, che servono ad appianare contrasti interni;
- - riti di integrazione, che mirano a rafforzare il senso di appartenenza all'azienda

Le dinamiche culturali, più che sul piano formale dell'organizzazione, si sviluppano su quello informale; di qui l'importanza di quella che Deal e Kennedy hanno definito *rete culturale*.

Secondo i due studiosi²⁵ ognuno riveste un doppio ruolo: quello specifico per cui è stato assunto e quello informale, non codificato, che, però, ha una fondamentale rilevanza nel definire la trama culturale dell'azienda: non a caso, la spiegazione di ciò che accade in azienda è riconducibile solo in minima parte alla dimensione formale.

²⁵ Si veda T. DEAL, A. KENNEDY, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 2000.

La rete culturale, oltre a trasmettere informazioni, serve ad interpretarne il significato e, in relazione a tale interpretazione, gli atti ufficiali avranno seguito o meno.

Essa, in una cultura forte, rinforza i valori chiave, esalta il valore simbolico dei leader e favorisce la nascita di un clima propizio al cambiamento.

Nella rete culturale vi sono vari ruoli, ognuno con un proprio compito:

- i narratori, che raccontano storie relative a persone o fatti del passato e del presente, fornendo una loro interpretazione e condizionando, così, gli interlocutori. Essi diffondono i credo e i comportamenti accettati e concorrono a creare i miti degli eroi oppure a rovinare la reputazione dei dissidenti; di norma non rivestono posizioni di potere ed, anzi, talora, capita che non siano in grado di svolgere bene il loro lavoro, tuttavia sono apprezzati per il ruolo ricoperto nella gerarchia nascosta. Le loro doti principali sono discernimento, immaginazione e senso dei dettagli;

- i sacerdoti, ovvero i custodi dei valori che mantengono uniti i dipendenti, essendo sempre disponibili per confidenze, consigli e soluzione di problemi, anche morali. Trattandosi di un ruolo che richiede grande responsabilità, sono in genere quelli più anziani a rivestire tale funzione, in quanto conservano memoria dei tempi passati ed usano tale patrimonio conoscitivo per fornire consigli; essi hanno un forte ascendente sugli altri, trovando il modo migliore di motivarli e costituiscono, altresì, un imprescindibile punto di riferimento per i dirigenti che si trovano ad assumere decisioni molto rischiose;

- le eminenze grigie, ovvero coloro che sono vicini ai capi che li ascoltano ed a cui sono fedeli. Hanno notevoli contatti che consentono loro di essere sempre al corrente di ciò che accade e di esercitare influenza sugli altri, vista la loro prossimità al potere;

- i pettegoli che sanno tutto di tutti e diffondono le notizie nell'ambiente lavorativo, contribuendo a creare un clima di mag-

giore rilassatezza. Hanno il compito di ricamare sulle leggende degli eroi, favorendone la diffusione, poiché interloquiscono con gruppi di persone e non con i singoli, come fanno i narratori ed i sacerdoti;

- le segretarie, che sono spesso buone osservatrici ed hanno accesso a diversi livelli decisionali, risultando, così, una preziosa fonte informativa. Talora svolgono funzioni di sacerdotesse e rappresentano un punto di contatto tra i capi ed i livelli inferiori;

- le spie che mantengono il capo informato su ciò che accade, avendo rapporti con molte persone ed essendo, quindi, sempre informate. Sono utili per bilanciare le notizie provenienti dalle segretarie e per verificare lo stato dell'organizzazione;

- le alleanze, ovvero gruppi di due o più persone che si uniscono per uno scopo comune quale un avanzamento di carriera. Tali alleanze possono essere utili, qualora servano ad orientare più persone in una certa direzione, oppure pericolose qualora si pongano in antagonismo con l'organizzazione.

2. I valori di una cultura orientata al successo

Alla luce di quanto detto, ci chiediamo se esistano idee e valori che, nell'ambito culturale, abbiano maggiori probabilità di diffondersi e attecchire in una determinata comunità di persone e quindi, anche in ambito aziendale.

La risposta è affermativa e possiamo asserire che le idee, i principi e i valori che hanno la più alta probabilità di diffusione e accettazione sono quelli che si armonizzano con la natura umana, particolarmente sensibile a tutto ciò che riguarda le relazioni, il cibo, la sessualità, l'autonomia, il prestigio sociale, i pericoli, la ricerca di senso e scopo. Viceversa, valori non in linea con la natura umana sono di norma destinati all'estinzione, seguendo una sorta di processo di selezione naturale.

Pertanto, ogni idea/valore che favorisce l'adattamento ambientale e l'integrazione interna in un gruppo, ha un'alta probabilità di essere accolto, condiviso e trasferito ai nuovi arrivati.

È, quindi, il criterio dell'utilità più che quello della veridicità che entra in gioco nella selezione dei contenuti del patrimonio culturale.

Una cultura votata al successo, in grado di coagulare gli stakeholders intorno a un progetto comune che favorisca il continuo potenziamento economico, competitivo e sociale, a nostro avviso, dovrebbe accogliere i seguenti valori²⁶:

- a) *valorizzazione delle potenzialità di ogni dipendente,*
- a) *orientamento al cliente,*
- b) *esaltazione della creatività a tutti i livelli,*
- c) *apertura a forme di partnership,*
- d) *enfasi sulla qualità nelle sue varie dimensioni,*
- e) *enfasi sul cambiamento,*
- f) *adozione di un pensiero sistemico,*
- g) *apprendimento continuo,*
- h) *enfasi sulla semplicità.*

Per quanto riguarda il primo valore, nel corso della trattazione avremo modo di sviluppare adeguatamente le modalità di valorizzazione del capitale umano.

L'orientamento al cliente, ovvero la continua attenzione alle esigenze ed aspettative dei clienti attuali e potenziali, costituisce una scelta obbligata in contesti socio-economici fortemente competitivi, al fine di consolidare o migliorare la propria posizione competitiva. In un ambiente dominato dalla complessità, cioè da varietà e variabilità accentuate, nulla può essere dato per scontato, e solo la costante attenzione alle mutevoli esigenze della clientela consente di permanere nel mercato a condizioni vantaggiose.

²⁶ Ad es. Zappos, portale di vendita online di abbigliamento, che fa parte di Amazon, individua i seguenti valori: stupire positivamente attraverso il servizio; abbracciare e promuovere il cambiamento; creare divertimento e un po' di eccentricità; essere avventurosi, creativi e aperti; perseguire la crescita e l'apprendimento; creare rapporti aperti e onesti basati sulla comunicazione; costruire un positivo spirito di squadra; fare di più con meno; essere appassionati e determinati; essere umili. Cfr. R. B. SHAW, *Extreme teams*, MGMT, 2018, pag. 111.

Poiché ogni azienda possiede clienti, essa ha un proprio capitale clienti, ovvero il valore del suo rapporto con coloro che acquistano da lei.

Il capitale clienti si può accrescere:

- innovando insieme al cliente,
- dando potere al cliente,
- concentrandosi sul cliente come individuo,
- condividendo i propri guadagni con il cliente,
- conoscendo l'attività del cliente e spiegandogli la propria,
- diventando indispensabili.

Il capitale clienti si accresce prevalentemente aumentando le vendite ai clienti attuali, il che presuppone un approccio in cui produttore e consumatore, anziché lottare per appropriarsi del valore, decidono congiuntamente come spartirlo.

Quanto maggiore è la partnership tra le due figure, tanto maggiore è il valore del capitale clienti. Infatti, la conoscenza della propria clientela, della sua attività, delle sue esigenze, consente di meglio confezionare il sistema di prodotto offerto, in modo da rendere l'acquisto e la fruizione dei beni e dei servizi esperienze uniche ed indimenticabili.

Obiettivo fondamentale di ogni azienda è, allora, quello di aumentare il grado di soddisfazione del cliente e la sua fedeltà, individuando quali fattori influenzano maggiormente il processo di acquisto tra il prezzo, l'aspetto sensoriale, il valore simbolico²⁷ o la qualità del prodotto.

Poiché ai clienti, più che semplici prodotti, si vendono emozioni e sensazioni, è necessario offrire esperienze uniche, che si imprime nella memoria in modo duraturo. Il segreto sta, quindi, nel trasformare un semplice atto, com'è l'acquisto, in un'esperienza

²⁷ Per valore simbolico si intende la rete di significati emozionali attribuiti al prodotto dal cliente, cioè la capacità di soddisfare determinati bisogni, a prescindere dall'aspetto funzionale del bene. Ad es., si potrebbe acquistare una borsa firmata per migliorare la propria immagine sociale, al di là della sua funzionalità, cioè del suo utilizzo pratico.

coinvolgente attraverso strategie di marketing emozionale, consapevoli che le scelte d'acquisto affondano le loro radici in un terreno decisionale continuamente fertilizzato dalle emozioni. Ammantando i propri beni di un'aura di fascino, sogno, esclusività, magia, benessere, si stimola l'immaginazione dei clienti. Il prodotto, come il marchio, si carica, così, di una simbologia seducente, capace di attivare nella clientela associazioni positive tra un bene e un determinato stato emozionale, sia nella fase promozionale che in quella dell'acquisto e del post vendita.

L'esaltazione della creatività a tutti i livelli indica la necessità di stimolare atteggiamenti creativi, innovativi in tutti i dipendenti, evitando l'accumulazione di tale potenziale solo a livello imprenditoriale. E', allora, necessario favorire quella che viene definita imprenditorialità interna, cioè attitudine alla proposizione di sempre nuove idee a tutti i livelli della struttura aziendale. Balza evidente come un atteggiamento di tipo propositivo non sia il frutto del caso bensì di una deliberata architettura organizzativa imperniata sulla delega, su uno stile direzionale di tipo partecipativo e su adeguati sistemi premianti.

L'apertura a forme di partnership indica la capacità di allacciare rapporti di cooperazione con altre imprese così da esaltare oltremodo le proprie potenzialità a seguito dell'effetto sinergico derivante da una fattiva e ben studiata collaborazione.

L'accensione di alleanze con realtà appartenenti o meno al proprio settore consente, se ben gestita un fertile travaso di cultura e conoscenze da un'azienda all'altra²⁸.

L'enfasi sulla qualità, nelle sue molteplici dimensioni implica un andare oltre la concezione della qualità come rispondenza del prodotto alle specifiche definite, per abbracciare una concezione della stessa che permei l'intera impresa: dalla scelta dei fornitori ai materiali da acquistare, dalle scelte in materia di assunzione del personale alle politiche degli incentivi e della formazione, dall'analisi dei

²⁸ Si veda, in proposito, il paragrafo 6.

clienti e delle loro esigenze a quella dei concorrenti, dalla definizione di precisi standard di prodotto all'analisi del grado di soddisfacimento della clientela, dalla definizione di obiettivi impegnativi ma non velleitari al puntuale e rigoroso controllo del loro grado di raggiungimento, etc.

L'enfasi sul cambiamento consiste nel considerarlo come un presupposto imprescindibile per conservare la propria posizione competitiva. Questo non deve essere vissuto come una situazione ansiogena dall'esito incerto; il che porterebbe ad osteggiarlo e non ad assecondarlo come, invece, è auspicabile. Cambiamento può significare redistribuzione dei compiti e delle responsabilità, aumento o diminuzione di mansioni, accrescimento o riduzione del potere. Ma tutto ciò si rende necessario al fine di modellare continuamente l'azienda sulle strategie deliberate e su quelle emergenti, garantendole efficacia ed efficienza.

La presenza di un pensiero di tipo sistemico o, se si preferisce, di una visione olistica della realtà, implica concepirsi come nodi di una rete che ci connette al resto dell'azienda e di riflesso al mercato, il che dovrebbe spingere a dare il meglio di sé, in modo da ottenere il meglio dalla trama di relazioni di cui si è parte.

Una forma mentis sistemica porta a guardare al contesto in cui si è inseriti come il riflesso anche delle nostre scelte ed a noi stessi come il prodotto anche del contesto stesso, sostituendo, quindi, ad una netta separazione tra noi e i colleghi o tra l'azienda ed il mercato una visione in cui noi e gli altri, così come l'azienda ed il mercato, siamo connessi da una fitta e cangiante trama relazionale.

In questa prospettiva la ricerca del senso del proprio operato e del suo miglioramento è indirizzata non solo alla propria persona, ma anche alle relazioni con gli altri, innescando, così, virtuosi meccanismi di scambio.

Nell'ottica sistemica, l'azienda deve considerarsi al servizio non solo della clientela, bensì dell'intera comunità in cui è inserita, in modo da avvolgere nella sua trama di relazioni benefiche il maggior numero possibile di persone, siano essi clienti o meno.

L'apprendimento continuo si estrinseca nella generazione, accumulazione e sedimentazione di sempre nuove conoscenze. L'apprendimento può essere incrementale, quando si traduce in un lieve ma progressivo miglioramento della capacità di svolgere i propri compiti, oppure radicale, quando comporta l'emergere di qualcosa di originale, a livello produttivo, organizzativo o gestionale.

La qualità dell'apprendimento è influenzata da fenomeni temporali e spaziali. Per quanto riguarda i primi, l'apprendimento migliora quanto minore è il tempo intercorrente tra le varie fasi di un processo. Ciò, infatti, consente di cogliere con maggiore facilità e puntualità le interdipendenze tra i fenomeni osservati rispetto a quanto accadrebbe ove le fasi fossero intervallate da lunghe pause che renderebbero più difficoltosa l'osservazione del processo e l'interpretazione di risultati.

Con riferimento all'aspetto spaziale, l'apprendimento migliora al crescere del coinvolgimento del soggetto nella definizione dei compiti e delle modalità di svolgimento. La compartecipazione, infatti, agevola la comprensione delle logiche sottostanti le mansioni svolte facilitando, così, la comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti in un determinato processo.

L'enfasi sulla semplicità è intesa come consapevole ricerca dell'essenziale, del necessario, bandendo inutili forme di complessità nei processi, nelle procedure e nei prodotti²⁹.

La semplicità, da non confondere con il semplicismo, è frutto di riflessione, osservazione, intuizione, ascolto, e richiede, pertanto, un profondo impegno da parte di tutti che si traduce, di norma, in risparmi di tempo, energie e denaro nel medio-lungo termine.

Basti pensare, a titolo esemplificativo, ai benefici conseguibili dallo snellimento delle strutture organizzative, ottenuto eliminando buona parte della burocrazia, oppure ai vantaggi legati all'impiego dell'analisi funzionale nella progettazione dei prodotti.

²⁹ Si veda in merito F. GALLUCCI, *La strategia della semplicità*, Egea, 2009.

Questa, concentrandosi sullo studio delle funzioni esplicate dal bene, consente una gestione oculata dei costi eliminando le funzioni inutili, non richieste dal cliente, e, più in generale, semplificando il prodotto.

3. Le sottoculture e la controcultura

All'interno di un'organizzazione possono essere presenti più nuclei sociali, aventi ognuno una propria identità culturale, non collimante, almeno in parte, con quella dominante nell'impresa.

Tra gli studiosi che si sono occupati di tale tema, merita richiamare J. Van Maanen e S. R. Barley, che, basandosi su esperienze dirette sul campo e utilizzando categorie mutate da varie discipline, propongono una interessante analisi del fenomeno³⁰.

I due autori propongono una concezione non unitaria ed unica della cultura che, quindi, va studiata non con riferimento all'organizzazione nel suo complesso, bensì alle sue molteplici articolazioni nell'ambito dell'azienda.

I ricercatori, ad una visione culturale monocromatica ne contrappongono una policroma che vede la cultura come combinazione di diverse subculture.

Comunque, il processo genetico della cultura e delle subculture è il medesimo, essendo la risultante di soluzioni che un gruppo di persone ha trovato per far fronte a problemi comuni.

Al pari di Schein, i due studiosi propongono un modello di genesi, conservazione e trasmissione della cultura, che analizzano alla luce di una serie di contesti che ne permettono e condizionano la nascita e lo sviluppo.

Tali contesti sono:

³⁰ Cfr. J. VAN MAANEN, S. R. BARLEY, *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, 1995.

- - il contesto ecologico, ovvero l'ambiente, inteso come ambiente fisico, forze storiche preminenti ed aspettative dei vari soggetti che orbitano intorno all'impresa e da essa si aspettano certe risposte;

- - l'interazione differenziale, cioè la rete di relazioni comunicative tra i soggetti appartenenti al gruppo; qualora non vi sia differenza tra l'interno e l'esterno del gruppo, probabilmente non si creerà nessuna cultura specifica;

- - gli schemi collettivi di comprensione che derivano dall'azione congiunta dei fattori precedenti, e che costituiscono il particolare sistema di attribuzione di significato alla realtà utilizzato in un gruppo, e che consente ai membri di elaborare risposte univoche ai problemi;

- - la capacità riproduttiva e adattiva, che configura la capacità dei singoli di utilizzare nella pratica quotidiana i modelli culturali vigenti nell'organizzazione, e di trasmetterli alle generazioni successive.

Van Maanen e Barley sottolineano che culture e sottoculture si sviluppano allo stesso modo, e rivestono la medesima importanza, esprimendosi in comportamenti concreti.

Talora capita che siano proprio le sottoculture gli elementi più incidenti in una organizzazione, mentre la cultura generale svolge un ruolo più sfumato di coagulazione dei membri.

Essendo variegata l'estrazione culturale dei soggetti operanti in un'impresa, è piuttosto naturale che al suo interno si creino delle differenziazioni culturali che danno vita a delle vere e proprie sottoculture, definite dai due studiosi come «il sottoinsieme dei membri di un'organizzazione che interagiscono regolarmente tra loro, si identificano come gruppo distinto all'interno dell'organizzazione,

condividono un insieme di problemi che vengono considerati comunemente problemi di tutti ed agiscono sulla base di schemi collettivi di comprensione specifici del gruppo»³¹.

Nella prospettiva dei due ricercatori sono le subculture a rivestire un ruolo primario piuttosto che la cultura organizzativa che viene relegata in secondo piano. La cultura può esistere solo come frutto dell'interazione delle sottoculture, e più precisamente come elemento comune a queste ultime.

Quindi, ove vi sia una ampia base comune fra le diverse subculture, la cultura sarà ben definita e stabile, mentre una limitata omogeneità tra le subculture genererà una cultura debole e dai contorni evanescenti.

La genesi delle sottoculture è riconducibile, secondo i due studiosi, a una serie di fattori:

- - la segmentazione. Per ottimizzare il rendimento della forza lavoro questa è suddivisa in aree o funzioni nell'ambito delle quali si procede ad una ulteriore segmentazione in base alla specializzazione, all'automazione dei processi, etc. La segmentazione determina la creazione di ruoli diversi e lo sviluppo di differenze tra i vari membri dell'organizzazione; terreno, questo, quantomai fertile per lo sviluppo di subculture la cui presenza può creare problemi di gestione qualora i membri che si riconoscono in esse rifiutino l'autorità od il controllo di terzi;

- - l'importazione. In caso di fusioni o acquisizioni, uno dei punti caldi è l'armonizzazione delle culture delle diverse aziende. In particolare, i due studiosi si occupano dell'ingresso di soggetti con culture occupazionali e professionali specifiche. Indipendentemente dalle ragioni che spingono la loro entrata nell'organizzazione, tali gruppi non creano problemi nel momento in cui siano più fedeli all'azienda che alla categoria di appartenenza;

³¹ VAN MAANEN, S. R. BARLEY, *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture* cit., pgg.160-161.

- l'innovazione tecnologica. Le innovazioni, così come possono portare alla estinzione di certe figure professionali, possono farne emergere di nuove, particolarmente esperte nell'uso della tecnologia, che tendono a condividere una comune subcultura, in parte diversa da quella del gruppo professionale originario;

- la differenziazione ideologica. Nell'ambito di una cultura o di una sottocultura possono svilupparsi diverse ideologie, ovvero differenti concezioni circa la natura del lavoro, le tecniche migliori, gli atteggiamenti da assumere nei rapporti sociali, etc., che portano alla diffusione di diversi modelli interpretativi della realtà, sulla base dei quali si realizzano distinzioni tra soggetti;

- i movimenti controculturali. Mentre, di norma, in una subcultura i membri provengono da uno stesso sottogruppo, nelle controculture i componenti provengono da gruppi diversi e sono tenuti uniti solo da un comune rifiuto della cultura dell'azienda e delle subculture di origine che ritengono poco efficaci. Il sentimento prevalente è di privazione nei confronti del resto dell'organizzazione, e il rapporto principale non è con gli altri membri del medesimo sottogruppo, bensì con i soggetti esterni. La contrapposizione è radicale e genera comportamenti volti a boicottare le richieste riconducibili alla cultura principale;

- i filtri di carriera. Talora, il sistema di valutazione e quello premiante favoriscono la nascita di subculture. È, infatti, naturale che un neo promosso dirigente, non sapendo bene quali siano i suoi compiti, si unifichi ai comportamenti dei colleghi e tenda ad assecondare il punto di vista altrui. Da ciò discende, quindi, un certo conformismo nei livelli alti della struttura, che può riflettere una subcultura non condivisa dai responsabili dei livelli inferiori.

I membri delle sottoculture spesso non riconoscono le differenze culturali che li dividono, e i conflitti restano a livello potenziale, sino a quando non accade qualcosa che mette a nudo le diversità, la cui composizione si lega alla capacità delle sottoculture di influenzare le decisioni dei livelli superiori. Tale influenza è funzione:

- dell'estensione della subcultura oltre i confini organizzativi: tanto più ampia è tale estensione, tanto maggiore è la sua influenza;

- dell'importanza della sottocultura all'interno dell'azienda;

- dei ruoli che i membri della sottocultura si sono assegnati nei rapporti con gli altri soggetti dell'organizzazione: ad es., se hanno sviluppato una forte lealtà all'azienda, nella soluzione di un conflitto tenderanno a non fare richieste che possano danneggiare l'impresa.

Pertanto, per i due studiosi, l'organizzazione si regge su rapporti culturali conflittuali tra gruppi che esprimono una identificazione interna almeno pari a quella mostrata nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso.

Le sottoculture sono presenti in ogni azienda, anche se non sempre se ne ha consapevolezza, mentre è raro incorrere in una azienda che abbia una sola cultura accettata da tutti; partendo da questo assunto, l'indicazione è di studiare i singoli ambienti di lavoro prima dell'impresa nella sua totalità.

Sulla stessa lunghezza d'onda di Van Maanen e Barley troviamo altre due studiose, J. Martin e C. Siehl che, nel medesimo periodo, si occupano della dimensione culturale delle aziende, con particolare riguardo alla sua eterogeneità.

Le due studiose si pongono il problema di come sia possibile la coesistenza, in una organizzazione, di una cultura generale e di una controcultura, intesa come «una sottocultura i cui valori centrali costituiscono una sfida diretta ai valori centrali della cultura dominante»³².

Le due ricercatrici sottolineano come nelle teorie in auge vi siano premesse non pienamente condivisibili, quali l'assunzione del punto di vista del top management, una concezione strumentale o monocromatica della cultura.

³² J. MARTIN, C. SIEHL, *Cultura e controcultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, cit.

È evidente che tali assunti se, da un lato, semplificano la ricerca, dall'altro, però, escludono profili che, invece, meritano attenzione.

Martin e Siehl sostengono che la cultura non solo agevola il perseguimento degli obiettivi, ma può anche ostacolarne la realizzazione e generare conflitti interni e che, comunque, si compone di diverse sottoculture tra loro collegate.

L'aspetto su cui si soffermano le studiose è il rapporto tra la cultura generale e le sottoculture, avendo particolare riguardo alla presenza di eventuali controculture.

Mentre con Van Maanen e Barley si era approfondito lo studio delle sottoculture, le controculture divengono l'oggetto privilegiato dalle due studiose.

Partendo dalla concezione di cultura elaborata da Schein, esse distinguono le sottoculture in:

- - rafforzative, composte da gruppi di persone che aderiscono alla cultura generale con maggiore convinzione degli altri;
- - ortogonali, in cui si accettano i valori generali, insieme, però, ad altri, che comunque non entrano in conflitto con i primi;
- - controcultura, che propaganda valori antitetici a quelli della cultura generale.

Secondo le autrici, la presenza di una controcultura non sempre va giudicata negativamente. Infatti, mantenendo un delicato equilibrio tra cultura e controcultura, quest'ultima può svolgere il ruolo di segnalatore dei limiti e distorsioni dei principi generali, di promotore dell'innovazione, di evidenziatore di comportamenti non più in linea con le mutate condizioni ambientali.

In altri termini, la controcultura richiamerebbe l'attenzione su comportamenti che potrebbero essere non più funzionali al mantenimento dell'equilibrio duraturo.

Poiché si opera in contesti dinamici, la cultura non può fossilizzarsi, ma deve seguire una naturale evoluzione, in sintonia con il mutamento ambientale. E, in tale ottica, la controcultura può fungere da catalizzatore, mettendo in moto meccanismi di modifica culturale che preservano da una deleteria staticità.

Pertanto, coltivare all'interno di un'azienda una controcultura o, comunque, non ostacolarne la nascita, può dotare un'organizzazione di anticorpi utili a fronteggiare un pernicioso torpore culturale.

4. Il cambiamento culturale

Le aziende affrontano continuamente processi di cambiamento che possono essere incrementali o radicali.

Nel primo caso, fermo restando i principi base, si rivede la loro traduzione in termini concreti mentre, nel secondo, si procede alla sostituzione di taluni valori e convinzioni con altri, realizzando una modificazione paradigmatica.

Il cambiamento, soprattutto se radicale, richiede un leader che tracci un nuovo sentiero da seguire e gestisca la «trasformazione dei processi di creazione e di mantenimento del senso e dei simboli ad esso associati»³³.

In sostanza, egli dovrebbe dare un senso al mutamento in essere ed individuare una nuova dimensione simbolica.

A tal fine, un valido supporto è dato dalla presenza di un linguaggio ricco di metafore, di storie, che favorisca la scoperta e la diffusione dei significati comuni.

Per operare tale cambiamento, il manager dovrebbe muoversi, al pari di un equilibrista, sui confini della cultura, assumendo una duplice prospettiva esterna-interna, che gli consenta, da un lato, di osservare e comprendere il patrimonio culturale, e dall'altro, di modificarlo in base alle esigenze aziendali.

Le modifiche culturali, mettendo in discussione alcuni punti fermi, generano svariate forme di resistenza legate, molte volte, più che al cambiamento in sé, all'idea che se ne ha ed alle paure ad essa associate.

³³ C. PICCARDO, *L'approccio culturale e la gestione del personale*, in G. COSTA (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, 1992, p.122.

Il superamento delle resistenze, riconducibili, di norma, a uno o più dei seguenti fattori:

- a. bassa autostima,
- b. eccessivo bisogno di controllo,
- c. timore del cambiamento e dell'ignoto,
- d. specifiche convinzioni personali,

richiede l'intervento di un leader che predisponga le condizioni migliori per accogliere il nuovo, fronteggiando adeguatamente le paure che si manifestano. Queste, pur nella loro varietà³⁴, possono essere ricondotte a quattro bisogni psicologici di base, e cioè:

- amore, appartenenza,
- autonomia,
- sicurezza, prevedibilità,
- varietà.

Tali bisogni, qualora si pensi che non possano essere soddisfatti, generano quattro paure corrispondenti, ovvero:

- la paura della separazione, dell'abbandono;
- la paura di sentirsi limitati dagli altri nella propria espressione;
- la paura di non avere controllo sulla propria vita;
- la paura di provare noia o sentirsi intrappolati.

L'efficace gestione di dette paure implica il superamento delle risposte automatiche, reattive, a favore di un atteggiamento di accoglienza³⁵.

³⁴ Si pensi, ad es., al timore:

- di perdere potere, sicurezza, privilegi;
- di lavorare di più od in orari non desiderati;
- di dover iniziare un'attività formativa troppo impegnativa;
- di doversi assumere responsabilità non volute;
- di essere trasferiti in altri reparti o sedi;
- di perdere i contatti con colleghi a cui si è legati.

³⁵ Si veda G. D'ALESSIO, *Il potere di cambiare*, Rizzoli, 2013.

Nello specifico, considerando la paura della separazione, invece di presentarsi bisognosi e dipendenti dagli altri, è opportuno manifestarsi per ciò che si è, impegnandosi a portare avanti ciò in cui si crede ed accogliendo i momenti di solitudine.

Nel caso della paura di mancanza di autonomia, invece di allontanare gli altri, è consigliabile dare autonomia a sé e a loro, mostrandosi empatici.

Per quanto riguarda la paura di non avere controllo, piuttosto che lasciarsi andare a preoccupazioni eccessive, è meglio far leva sulla fiducia, accogliendo il cambiamento come tratto ineliminabile della vita.

Infine, considerando la paura di sentirsi intrappolati, invece di manifestare resistenza o ribellione, è consigliabile accettare ciò che va fatto, cogliendo gli aspetti positivi di ciò che si ha o si fa.

Ciò premesso, il processo di cambiamento culturale può idealmente articolarsi in una serie di fasi:

- alimentare una certa insoddisfazione;
- avere una chiara visione di dove si vuole andare che va comunicata in modo incisivo a tutto il personale;
- coinvolgere tutti gli interessati che devono essere messi al corrente del senso dei cambiamenti in essere;
- dare credibilità ai nuovi obiettivi con iniziative dalla forte carica simbolica;
- individuare dei soggetti che assumono già gli atteggiamenti richiesti dal cambiamento da prendere come modello di riferimento;
- investire tempo e risorse nelle iniziative di miglioramento;
- celebrare i risultati positivi che si conseguono man mano;
- istituzionalizzare il nuovo modello culturale.

I passi richiamati, pur nella loro sequenzialità, vanno compiuti tenendo presente le relazioni che li avvincono, per modo che l'efficacia di ciascuno di essi è influenzata dai passi precedenti ed, al contempo, influenza quelli successivi.

La prima fase consiste nel generare nei dipendenti un senso di insoddisfazione per lo status quo che, adeguatamente incanalato in

percorsi creativi ed innovativi, consenta di liberare l'entusiasmo e la motivazione.

Si tratta, in sostanza, di alimentare e gestire con lungimiranza un certo livello di tensione interna che faciliti l'emergere di nuove idee ed il superamento di paradigmi gestionali obsoleti.

Ciò è possibile facendo percepire alle persone che, cambiando, i vantaggi futuri supereranno ampiamente gli svantaggi, anzi che i benefici saranno almeno il doppio di ciò a cui si rinuncia.

Inoltre, poiché i vantaggi del cambiamento si manifesteranno progressivamente nel corso del tempo e, solo in parte, subito, per stimolare all'azione, è necessario evidenziare i costi legati al non far nulla di nuovo.

Il passo successivo prevede l'individuazione, da parte del leader, di una chiara visione del futuro che si vuole costruire. Una leadership visionaria, soprattutto in momenti di forti cambiamenti, è indispensabile per mobilitare le energie delle persone coinvolte.

Solo avendo una chiara idea delle mete da raggiungere, si riesce ad attivare i necessari meccanismi motivanti che rimangono sopiti in presenza di una vaga percezione del nuovo scenario.

Compito fondamentale del leader è, quindi, non solo creare una visione del futuro, ma anche trasmetterla con successo ai collaboratori, il che presuppone spiccate capacità comunicative ed empatiche.

L'accettazione della visione da parte dei dipendenti è subordinata alla soddisfazione dei loro bisogni ed aspirazioni.

Ciò presuppone la consapevolezza, da parte di ognuno, della propria visione³⁶ e dei valori, positivi e negativi, che la sostengono, cioè delle condizioni che debbono e non debbono verificarsi affinché la visione stessa si realizzi.

³⁶ «A livello individuale la motivazione al cambiamento è massima quando si entra in contatto con i propri sogni e con la visione ideale della propria vita; l'energia e l'impegno necessari a modificare il comportamento, infatti, scaturiscono proprio da tale visione del futuro». D. GOLEMAN, R. BOYATZIS, A. MCKEE, *Essere leader*, Rizzoli, 2002, p.212.

Ad es., un valore positivo può essere la crescita personale, un valore negativo il rifiuto da parte degli altri.

L'abilità del leader sta nel far emergere entrambi i tipi di valori, così da avere un quadro chiaro della dimensione cognitivo/emotiva di ciascuno, e poter calibrare gli interventi di ristrutturazione psicologica.

Solo portando a galla le visioni personali, si può favorire la loro convergenza con la visione aziendale, senza che ciò si traduca in uno sterile appiattimento.

Una leadership efficace deve, infatti, saper coniugare la ricerca dell'omogeneità culturale con la valorizzazione delle diversità.

L'accettazione della nuova visione si lega, come detto, alle capacità empatiche del leader, ed in particolare alla sua credibilità e, di riflesso, alla fiducia nutrita nei suoi confronti. Credibilità e fiducia che si alimentano dei successi passati conseguiti personalmente o dal gruppo da lui diretto.

Soprattutto in momenti di ansia, una presenza rassicurante è ciò di cui si ha bisogno per superare i blocchi emotivi e rigenerarsi nell'entusiasmo.

Il terzo passo, strettamente connesso al precedente, riguarda il coinvolgimento di tutti i soggetti nel processo di cambiamento.

L'adesione a tale processo, soprattutto se radicale, si ottiene rendendo i dipendenti protagonisti dell'avventura che ci si appresta a vivere.

Ciò impone di illustrare loro il senso dei cambiamenti richiesti, avvalendosi di un linguaggio ricco di metafore, storie, racconti, che stimoli adeguatamente la dimensione immaginativa.

La capacità di far sentire ciascuno come protagonista del cambiamento è la soluzione vincente in fasi di transizione delicate.

Il leader ufficiale dovrebbe, cioè, favorire l'emergere di una leadership diffusa, in cui ciascuno sia responsabilizzato sul proprio operato e consapevole di come questo si inserisca nel quadro generale, ovvero del contributo dato alla performance aziendale. A tal proposito, un valido approccio, soprattutto con team composti da

poche persone, consiste nel dividere un compito di gruppo in diverse parti e assegnare a ciascun componente il ruolo di leader in relazione a una specifica parte del compito. L'assegnazione della responsabilità avviene in base alle competenze possedute, in modo tale che ciascuno ricopra, a turno, il ruolo di leader³⁷.

Il quarto passo consiste nel dare forza e credibilità agli obiettivi imposti dal cambiamento.

Ciò è possibile fissando, all'inizio, obiettivi di breve facilmente raggiungibili che diano la giusta carica per puntare, poi, ad obiettivi sempre più impegnativi.

È, inoltre, opportuno che gli obiettivi individuati siano rilevanti ai fini del cambiamento e facilmente misurabili, così da non lasciare spazio ad ambiguità interpretative.

La forza degli obiettivi fissati è, altresì, esaltata da iniziative dalla spiccata carica simbolica, come rituali ricchi di pathos o nuovi slogan, che, se adeguatamente calibrate, costituiscono un positivo rinforzo psicologico.

Il quinto punto consiste nell'individuare, ove siano presenti, soggetti che assumono già gli atteggiamenti richiesti dal cambiamento, in modo da prenderli come modello di riferimento.

Avere un esempio cui ispirarsi, da un lato, riduce i tempi di ricerca delle modalità di assunzione dei nuovi comportamenti, dall'altro, garantisce una certa tranquillità, legata alla presenza di qualcuno già in grado di operare secondo le esigenze imposte dal cambiamento.

Il sesto passo consiste nell'investire tempo e risorse nelle iniziative di miglioramento.

Nei momenti di transizione culturale, come detto, sono evidenti manifestazioni d'ansia legate al fatto che non si intravede ancora il nuovo futuro.

³⁷ Si veda J. R. TURNER, N. THURLOW, B. RIVERA, *The flow system*, Ayros, 2022, p. 135 e segg.

In tali casi, è opportuno dedicare all'apprendimento tutto il tempo richiesto, avvalendosi dell'appoggio di chiunque possa essere d'aiuto, leader in testa.

Questi, con un sagace utilizzo della comunicazione, deve continuamente stimolare l'immaginazione delle persone, che costituisce il serbatoio primo cui attingere entusiasmo e motivazione.

In tale fase è, quindi, doveroso non lesinare tempo ed attenzione a coloro che ne necessitano, onde evitare preoccupanti cali di tensione.

Il passo successivo prevede la celebrazione di tutti i miglioramenti realizzati.

Per rinforzare la convinzione delle persone circa la bontà e la necessità del cambiamento è consigliabile premiare, con riconoscimenti economici e non, i risultati positivi conseguiti, anche se di modesta entità, nonché l'impegno profuso.

Tali riconoscimenti, soprattutto se concessi con modalità dalla forte carica simbolica, hanno il potere di rafforzare la motivazione del personale, spronandoli a proseguire lungo la via intrapresa. Fondamentale, in tal senso, è che i premi siano in linea con i bisogni inappagati, più che con quelli già soddisfatti, e che vengano erogati tempestivamente rispetto al conseguimento dei risultati. Infatti, premi volti a soddisfare i bisogni insoddisfatti tendono a incidere significativamente sul comportamento dei soggetti. Qualora, poi, l'erogazione delle ricompense avvenga ogni tanto a sorpresa, si possono ottenere dai dipendenti sforzi extra, nella speranza di essere premiati.

Il sostenimento della motivazione, durante l'intero processo di cambiamento, si impernia su tre elementi³⁸:

- l'autonomia, cioè la possibilità di avere il controllo sul proprio tempo e sul proprio operato;

³⁸ Sul tema si vedano: D. H. PINK, *Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Etas, 2009; S. KOTLER, *L'arte dell'impossibile*, Roi, 2021.

- la padronanza, cioè il desiderio di migliorare sempre di più in una attività reputata importante. Quando c'è curiosità e passione in quello che si fa, è spontaneo impegnarsi nel perfezionamento delle proprie competenze, accettando serenamente l'impegno e la fatica richiesti;

- la presenza di uno scopo che trascenda la propria persona e dia un senso al proprio agire³⁹.

L'ultimo passo consiste nell'istituzionalizzare il nuovo modello culturale, cioè nel trasferirlo nella concreta e quotidiana operatività aziendale, traducendolo in prassi organizzative e gestionali, in rituali, in modalità formative, che facciano vivere i nuovi valori.

L'istituzionalizzazione della nuova cornice culturale passa, quindi, attraverso azioni e comportamenti quotidianamente posti in essere, non essendo sufficiente la mera, e spesso altisonante, enunciazione dei nuovi valori.

Ancora una volta, fondamentale è la figura del leader che, con il suo esempio, deve essere una testimonianza vivente dei valori propugnati.

5. Le dinamiche a spirale

I processi di cambiamento sono agevolati dalla conoscenza delle dinamiche a spirale⁴⁰ che consentono di individuare il motivo per il quale le persone hanno un certo comportamento. Tale modello individua dei livelli di consapevolezza, cioè sistemi di valori e convinzioni, attraversati da ciascuna persona, gruppo e cultura. Tali livelli sono caratterizzati da schemi di pensiero, valori, convinzioni,

³⁹ "Quando le persone sentono di essere parte di qualcosa di più grande di loro si caricheranno di energia, e saranno ispirate a contribuire in modi nuovi e diversi. Quando questo accade, il team trova un senso e opera in modo da perseguirlo. A volte il leader non avrà bisogno di guidare nessuno, perché la cultura di squadra è talmente forte che saranno gli stessi team member ad autogestirsi". S. COVEY, *Fiducia e ispirazione*, F. Angeli, 2023, p. 154.

⁴⁰ Si veda: C. COWAN, N. TODOROVIC, C. BELOTTI, *The spiral*, Sperling & Kupfer, 2012.

bisogni ben precisi per cui, identificare il livello in cui si colloca un soggetto o un gruppo aiuta molto a capire il perché del suo agire e, quindi, a definire al meglio le strategie motivazionali.

L'assunto di base del modello è che le persone sviluppano nuove abilità in relazione ai problemi emergenti di volta in volta.

L'interazione tra l'essere umano e l'ambiente esterno fa emergere nuovi sistemi di convinzioni e valori che passano da un livello di complessità basso a uno sempre più alto.

Pur esistendo tanti modi di pensare, vi sono, comunque, degli schemi comuni che si ripetono, sia a livello individuale che collettivo, dando forma ad alcuni livelli di consapevolezza.

Quindi, tanto i singoli che le organizzazioni passano attraverso una serie di livelli, cioè di schemi di pensiero con certe caratteristiche, che si sviluppano in modo sequenziale rispetto alla complessità da gestire. Infatti, ogni tipologia di problema richiede, per essere affrontato adeguatamente, che si adotti uno specifico schema mentale.

Secondo la teoria delle spirali la percezione e le regole presenti nei diversi livelli sono flessibili e dinamiche e ciascun livello rappresenta l'esperienza collettiva di un gruppo.

Il percorso evolutivo dei gruppi procede per onde che raggiungono un culmine e poi ricadono per poi ripartire verso l'alto con un andamento a spirale senza fine. Quindi, mentre un'onda si sta dissolvendo, un'altra sta prendendo corpo al di sotto di essa, pronta a sostituirla.

Il cambiamento, indotto da nuovi problemi da risolvere o da un'espansione della mente, può avvenire:

- da un livello ad un altro, cioè in modo verticale;
- all'interno di uno stesso livello, in modo obliquo, assumendo alcune caratteristiche di un altro livello adiacente, che si trovi più in alto o più in basso sulla spirale;
- all'interno del medesimo livello, in modo orizzontale, apportando solo miglioramenti senza, però, cambiare l'impostazione concettuale di base.

I cambiamenti verticali, per avere successo, necessitano di alcune condizioni, e cioè:

- la capacità di pensare in modo nuovo, sia a livello individuale che organizzativo;
- la capacità di risolvere i problemi attuali, potendo così disporre di energia in eccesso da dedicare alle nuove sfide;
- la consapevolezza che qualcosa va cambiato, in quanto i risultati non sono in linea con le aspettative;
- l'individuazione dei vincoli esistenti (paure, incapacità, terze persone, procedure, ecc.) che vanno adeguatamente affrontati e superati;
- l'individuazione di nuove possibilità, di strategie di pensiero e di azione, che consentano di affrontare meglio i problemi esistenti;
- la presenza di supporto da parte degli altri nell'integrare il nuovo schema concettuale, rendendolo spontaneo.

I livelli individuati dal modello sono otto e sono riscontrabili nei singoli come nei gruppi. I primi sei si riferiscono agli stadi iniziali della consapevolezza umana mentre gli ultimi due hanno a che fare con l'emergere di un nuovo livello di consapevolezza.

1. Il primo livello è identificato con il colore beige. Esso è definito autistico poiché è basato sul senso di sopravvivenza. Conta solo l'appagamento dei bisogni primari quali bere, mangiare, dormire, fare sesso. Pertanto, è l'istinto a esercitare il ruolo principe. La consapevolezza di sé e degli altri è assente, così come l'idea di passato e futuro e la relazione di causa-effetto tra gli eventi. Il mondo è in balia di forze esterne a noi non governabili. Tale situazione è riscontrabile nei bimbi piccoli, in anziani con deficit cognitivi o anche in persone normali quando subiscono un trauma;

2. il secondo livello è indicato con il colore viola. Esso è definito animistico in quanto tutte le cose hanno un'anima, sia quelle viventi che quelle non viventi. La realtà è governata da forze esterne all'uomo che ci si può ingraziare tramite rituali particolari. Di qui la rilevanza rivestita da figure quali i sacerdoti, gli stregoni, i saggi. Vi è un primo abbozzo di relazione di causa-effetto, la conoscenza

viene condivisa attraverso storie, leggende, miti, non esistendo ancora la scrittura. Ciò conferisce forza alle tradizioni e alle regole. Gruppi con uno schema di pensiero viola sono, ad es., le organizzazioni che danno proprio molta importanza alle tradizioni, alle regole e ai rituali, il che risulta utile nella diffusione e condivisione della mission e dei valori;

3. il terzo livello è indicato con il colore rosso. È definito ego-centrico poiché il pensiero è centrato su se stessi. Si tende a volere tutto e subito, disinteressandosi delle conseguenze, si vuole godere il presente senza una prospettiva futura. Fondamentale è appagare immediatamente i propri desideri.

Il mondo è visto come un luogo pieno di pericoli in cui bisogna acquisire sempre più potere: chi più ne ha detta le regole a cui gli altri devono attenersi. Chi si trova a questo livello ama il pericolo e non sopporta essere deriso pubblicamente;

4. il quarto livello è indicato con il colore blu. È quello assolutistico, dell'ordine, della stabilità, dell'obbedienza alle regole per godere di una ricompensa futura. A tale livello la realtà è governata da forze che premiano i comportamenti corretti, cioè in linea con le regole definite. Si tende, quindi, a sacrificarsi oggi in vista di una ricompensa futura. Si ha una visione dicotomica delle cose per cui si è nel giusto se si seguono le norme e nell'errore in caso contrario. Tale schema giusto-sbagliato viene applicato in ogni contesto e si ragiona in termini di dare e avere. In tale ottica dare è ancora più importante che ricevere e il senso di colpa, il timore della disapprovazione e delle punizioni è ciò che motiva al rigido rispetto delle norme. A questo livello la dialettica è quasi assente poiché la verità è prerogativa di fonti esterne non criticabili, quali testi sacri, leggi, ecc. Che la fonte sia di natura religiosa o scientifica è indifferente in quanto risulta, comunque, indiscutibile;

5. il quinto livello è indicato con il colore arancione. Esso è moltipistico, ovvero finalizzato ai risultati e ai progressi. Tale schema mentale è centrato sulle opportunità e sul successo e su un forte

spirito competitivo volto a ottenere autonomia, influenza, conoscenza di sé e della natura. Il miglioramento continuo è una sorta di dictat a cui è impossibile sottrarsi, cercando modi nuovi di utilizzare le risorse a propria disposizione. Le regole, pur se rilevanti, possono essere modificate e talora aggirate. Il confronto con gli altri è positivo poiché consente di migliorarsi e, quindi, la concorrenza è considerata favorevolmente;

6. il sesto livello è indicato con il colore verde. Esso è imperniato sulla unione tra persone, ricercando l'armonia prima dei risultati. È preferibile la serenità al raggiungimento degli obiettivi, qualora ciò comporti un peggioramento dei rapporti interpersonali. Il mondo è percepito come una fonte di relazioni da impostare in termini empatici, così da rimanere sempre connessi al proprio gruppo di riferimento. A tale livello è fondamentale l'ascolto, il coinvolgimento, la condivisione di idee ed esperienze in modo da dare spazio alle esigenze di ognuno. Al posto dell'autorità si ha, quindi, la partecipazione diffusa;

7. il settimo livello è indicato con il colore giallo. È quello sistemico in cui si ragiona in termini di interdipendenza dinamica tra variabili di un sistema. Pur ambendo all'autorealizzazione, si ha grande rispetto dell'ambiente. In tale prospettiva si considera la vita come un alternarsi di alti e bassi che vengono, quindi, accolti in una visione unitaria e non dicotomica. Si premia il merito e più che l'autorità si ricerca l'autorevolezza guadagnata sul campo;

8. l'ottavo livello è indicato con il colore turchese. È quello olistico dove il mondo è considerato un delicato sistema di forze interconnesse, una unica comunità globale caratterizzata da una coscienza collettiva: a tale livello di consapevolezza si è in grado di sperimentare la dimensione olografica della realtà e di acquisire informazioni nuove rispetto a quelle acquisibili con l'attuale livello di consapevolezza.

Verosimilmente, quando un numero sufficiente di persone evolverà a tale livello coscienziale, si svilupperà una responsabilità, una solidarietà e una empatia collettiva maggiore.

Tale evoluzione, però, come anche le precedenti, non avverrà improvvisamente ma in modo graduale; infatti la coscienza individuale può pure cambiare velocemente, grazie all'intuizione o a esperienze interiori particolari e rivelatorie, ma a livello collettivo i tempi sono più lenti in quanto una coscienza più evoluta, per potersi diffondere, necessita di un arco temporale più ampio.

Inoltre, poiché ognuno è sensibile alle esperienze e informazioni in linea con il proprio livello coscienziale, chi raggiunge l'ottavo livello evolutivo accederà prioritariamente alle esperienze di coloro che si trovano allo stesso livello, favorendo, così, un'ulteriore crescita personale, con benefiche ricadute sulla collettività.

6. Le culture nazionali

La gestione delle risorse umane, soprattutto in presenza di accordi di cooperazione tra aziende di Paesi diversi, non può prescindere da una previa analisi del contesto nazionale e sovranazionale a cui un'azienda appartiene.

Questo perché il successo, sia a livello individuale, che di alleanze strategiche, è fortemente condizionato dal sistema di principi, valori, credenze, modelli di pensiero impiegati dai decisori aziendali. In una parola, dalla cultura organizzativa.

Essa, a sua volta, può essere analizzata considerando due livelli:

- un primo, dato dalla specifica cultura aziendale;
- un secondo, più profondo, riconducibile alla cultura nazionale o sovranazionale.

Se la prima spiega il diverso livello di competitività all'interno di un Paese, la seconda aiuta a comprendere le differenze tra i vari Paesi o continenti.

A tal proposito, richiamiamo i tratti principali delle culture più influenti a livello globale, cioè quella occidentale, cinese e indiana.

In occidente il background culturale è riconducibile a due grandi filoni mitici, quello greco e quello biblico.

I due modelli di pensiero si differenziano per la diversa importanza attribuita all'individuo piuttosto che alla collettività e alla ribellione piuttosto che alla sottomissione.

In comune vi è, invece, l'idea che la vita sia una sola, di qui la necessità di fare qualcosa di rilevante o giusto, quindi l'importanza di avere degli obiettivi.

Nel filone biblico, le leggi divine, come i dieci comandamenti, sono presentate in forma scritta e vanno quindi lette, ad indicarne un carattere di oggettività. Inoltre, il legame con Dio non è automatico ma è realizzato tramite pratiche, quali il battesimo e la circoncisione, che vanno documentate. Di qui l'importanza dell'aspetto scritto del sapere.

Col passare dei secoli si giunge alla rivoluzione scientifica che ridimensiona il ruolo della fede, enfatizzando l'aspetto materiale rispetto a quello intangibile.

Gli obiettivi non vanno più riferiti a un ipotetico aldilà ma a questa vita e devono essere quantificabili.

Il management nasce in un contesto culturale di questo tipo, dove l'enfasi è posta sulla misurabilità ma l'influenza delle radici greche e bibliche si fa sentire ancora: si pensi alla mission e vision aziendale, che rimanda alla terra promessa; ai sistemi e processi cui attenersi che richiama i dieci comandamenti; al ruolo del leader, riconducibile al profeta.

In Cina l'orientamento culturale è più pragmatico, e grande importanza è attribuita alla natura. Mentre questa, nella visione occidentale, è caotica e va assoggettata, in quella cinese è, invece, espressione di armonia.

Anche la concezione di Dio in Cina è diversa da quella occidentale: in oriente, infatti, si considera la divinità alla stregua di una forza impersonale all'interno della quale vi è anche l'umanità, mentre in occidente si vede Dio come una entità esterna all'uomo che ne regola la dimensione etica.

In Cina tre sono i grandi filoni di pensiero che hanno plasmato la cultura nazionale: il taoismo, il confucianesimo e il buddismo.

Il taoismo mira ad armonizzare corpo e mente e a equilibrare le due forze della natura, yin e yang, cioè femminile e maschile.

Esso privilegia l'esperienza all'istruzione, il fluire dell'energia al controllo e alla rigidità. Non si opera alcuna distinzione morale tra corpo e anima e si afferma l'idea di immortalità.

Il confucianesimo pone l'accento sulle relazioni, siano esse tra genitori e figli o tra sudditi e governanti. Si esalta, inoltre, la virtù, la benevolenza e l'etica manifestate attraverso rituali e protocolli.

Il buddismo trova spazio nella cultura cinese adattandosi al suo contesto e sposandosi, in qualche modo, sia con il confucianesimo che con il taoismo. La filosofia buddista non si concentra sull'esistenza di un Dio quanto su un percorso di ricerca interiore volto alla conoscenza di sé attraverso la meditazione. Alla sua base vi è lo sviluppo della compassione verso se stessi e gli altri e il non attaccamento ai pensieri, alle emozioni e ai beni.

In Cina il disordine e il caos sono fonte di disagio, ragion per cui il mantenere la calma esteriore, anche di fronte a situazioni fortemente stressanti, è considerato sinonimo di forza. Cedere significa perdere la faccia e disonorare gli antenati che sono oggetto di grande venerazione.

L'ordine, nel modello cinese, è imprescindibile ed è stato sempre imposto con fermezza, anche se con sottigliezza.

In India, l'elemento chiave è la credenza nella reincarnazione, ovvero che si nasce e si vive innumerevoli volte. L'enfasi, in tale ottica, non è posta tanto sugli obiettivi quanto sulla comprensione della vita, quindi sull'introspezione.

Ciò che è accaduto nelle vite passate influenza quella attuale, per cui ciascuno è responsabile delle condizioni che sperimenta in questa vita; pertanto colpevolizzare gli altri non serve a nulla così come lodarsi eccessivamente.

In questa prospettiva di vite multiple si coltivano principalmente le relazioni, la fiducia e la lealtà, si prediligono i risultati a breve piuttosto che quelli a lungo termine e si ricorre a soluzioni improvvisate spesso non replicabili in futuro.

In India l'efficienza e la ricerca dell'ordine hanno minore importanza rispetto all'occidente e alla Cina, mentre si predilige l'accoglienza e l'inclusività.

Inoltre, mentre in occidente la verità è considerata esterna al pensiero umano, in India è posta al suo interno. Poiché ognuno è potenzialmente Dio, ciascuna verità personale è accoglibile: da qui la nascita di varie dottrine, quali quella del dubbio e del pluralismo nel giainismo, quella della vacuità nel buddismo e quella del monismo nell'advaita vedanta.

7. Cultura nazionale e cultura aziendale

La cultura nazionale si differenzia da quella organizzativa propria dell'impresa in quanto definisce le tradizioni di un popolo, riflettendo le sue condizioni sociali, economiche e storiche. Pertanto, in linea di massima, ogni nazione ha una propria cultura, quale prodotto di una specifica ed irripetibile storia.

La cultura nazionale si riflette inevitabilmente su quella organizzativa - ovvero sul modo di concepire l'azienda, sullo stile di direzione, sui rapporti con gli stakeholders, - che, comunque, risente di altri fattori, quali la propria storia, il tipo di attività svolta, il rapporto con l'ambiente esterno, le caratteristiche del fondatore e dei leader.

Nell'analisi della cultura nazionale, possono essere considerati quattro aspetti principali, e cioè ⁴¹:

1. *power distance*,
2. *uncertainty avoidance*,
3. *individualism versus collectivism*,
4. *masculinity versus femininity*.

Il primo aspetto, *power distance*, indica il grado di accettazione, da parte di una società, di una distribuzione iniqua del potere.

⁴¹ Cfr. G. HOFSTEDE, *Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.122, 1990, p.57. Si veda, inoltre G. HOFSTEDE, G. J. HOFSTEDE, M. MINKOV, *Culture e organizzazioni*, F. Angeli, 2014.

Nelle società con bassa distanza dal potere si ritiene che tutti debbano avere eguali diritti, che i superiori siano facilmente consultabili, e che non vi siano differenze tra superiori e subordinati.

Le strutture gerarchiche sono ritenute utili più che necessarie e le decisioni sono prese solo dopo aver consultato i subordinati. Questi godono di una certa discrezionalità nel loro operato e sono incentivati a lavorare in gruppo.

Viceversa, culture con elevata distanza dal potere sono fortemente burocratizzate ed i superiori godono di maggiori diritti rispetto ai subordinati.

La seconda dimensione analizzata, *uncertainty avoidance*, indica «la misura in cui una società (o popolo) si sente minacciata da situazioni incerte ed ambigue, e cerca di evitarle mediante maggiore stabilità nelle carriere, promulgazione di regole più formali, intolleranza verso comportamenti devianti e fede nella competenza e nelle verità assolute»⁴².

Nelle nazioni con elevata avversione per l'incertezza si hanno livelli di stress ed ansia superiori alla media, si tende a lavorare duramente per ottenere il consenso e la stima dei colleghi.

I portatori di nuove idee, considerate potenziali fonti di stress, non sono ben visti e, inoltre, i subordinati sono tenuti ad eseguire pressoché pedissequamente le disposizioni dettate dai manager.

Viceversa, i Paesi più aperti all'ignoto e disposti ad assumere rischi denotano livelli di stress più contenuti.

Il terzo aspetto indagato, *individualism versus collectivism*, analizza il rapporto tra il singolo ed il gruppo di cui fa parte.

Nelle culture individualiste si mira a conseguire primariamente vantaggi personali, si ha una forte stima di sé ed il diritto ad esprimere le proprie idee, anche se non in linea con quelle della maggioranza.

⁴² G. HOFSTEDE, *Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?*, in *Sviluppo & Organizzazione*, cit.

Molto apprezzato è lo spirito d'iniziativa, e particolarmente accentuata la competizione per la copertura di cariche di prestigio.

Le culture collettiviste, diversamente dalle precedenti, enfatizzano l'appartenenza al gruppo che svolge una funzione protettiva dei singoli in cambio della loro serietà e lealtà. Il sistema decisionale è di tipo partecipativo, con uno spiccato coinvolgimento emotivo alle vicende del gruppo.

Nelle culture individualiste vi è una maggiore tendenza alla categorizzazione, cioè a inquadrare le persone in precise tipologie con tratti caratteriali e comportamentali ben definiti, mentre nelle culture collettiviste, per lo più orientali, l'enfasi è posta sulla dimensione relazionale quale matrice principe dei comportamenti individuali.

In altri termini, i singoli, pur con le loro specificità, esprimono certi modelli decisionali e comportamentali in quanto inseriti in una determinata rete di relazioni; modificando tale rete, nel suo aspetto qualitativo e/o quantitativo, mutano anche le risposte dei vari componenti.

L'ultimo aspetto indagato, *masculinity versus femininity*, indica la prevalenza, in una cultura, di valori maschili o femminili.

Nelle società con una forte prevalenza di valori maschili, quali ambizione, successo, rendimento, si ha una netta differenziazione dei sessi.

Viceversa, nelle culture "femminili", gli obiettivi primari sono rappresentati dalla qualità delle relazioni umane e dal benessere del prossimo.

Le differenze tra i sessi non sono accentuate e capita che gli uomini svolgano compiti ritenuti generalmente di competenza delle donne, come l'accudimento dei figli.

Tracciati i profili delle culture nazionali, il passo successivo consiste nel considerare le culture delle specifiche aziende che possono essere distinte in⁴³:

- a. *power culture*,
- b. *role culture*,
- c. *task/achievement culture*,
- d. *person/support culture*.

Nel primo caso - *power culture* - l'azienda si caratterizza per uno spiccato accentramento del potere nelle mani del fondatore o di pochi soggetti. Tipico esempio è la piccola impresa di stampo familiare. L'enfasi è posta sul singolo più che sul gruppo e le decisioni sono assunte principalmente sulla base dell'intuito, anche se non mancano riferimenti a modelli più articolati.

Secondo il modello di Hofstede, potremmo definire tale cultura individualistica e mascolina.

Il rapporto dipendenti-imprenditore è basato sulla fedeltà e non di rado la retribuzione è assegnata proprio in base alla fedeltà dimostrata, oltre che in funzione dell'anzianità di servizio e delle capacità mostrate.

Nell'ambito della *power culture* è possibile distinguere due specie:

1. *patriarchal power culture*,
2. *autocratic culture*.

La prima impone che il potere derivi dalla proprietà dei mezzi di produzione o dal contributo finanziario apportato.

In tali aziende, tra dipendenti e datore di lavoro si instaura un legame psicologico simile a quello che lega i figli ai genitori. Infatti, il superiore adotta uno stile di tipo autoritario tracciando nei minimi particolari l'attività che i dipendenti devono svolgere.

Nelle culture autocratiche, invece, la legittimazione del potere deriva dalla posizione ricoperta nell'organizzazione.

⁴³ Cfr. R. HARRISON, *How to describe your organization's culture*, in *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1972, p.119 e segg.

Aziende con tale patrimonio culturale si caratterizzano per un tasso di abbandono elevato e per un diffuso senso di alienazione, e quelli che rimangono a lungo sono animati principalmente da motivazioni economiche.

Il secondo tipo di cultura è la *role culture*.

Essa si caratterizza per un'elevata razionalità e tensione all'efficienza. Si riscontra principalmente nelle aziende di grandi dimensioni con un'elevata specializzazione del lavoro. La funzione amministrazione e finanza svolge un ruolo di primaria importanza a seguito dello spiccato orientamento ai risultati.

Il pedissequo rispetto delle norme e delle formalità garantisce l'apprezzamento dei superiori.

Il potere deriva dalla posizione ricoperta in azienda, con il pericolo di deleterie competizioni tra funzioni o divisioni.

Una cultura aziendale di questo tipo si rivela efficace solo in contesti poco dinamici, in quanto l'eccessiva rigidità può rivelarsi un ostacolo insormontabile al mantenimento di una posizione competitiva.

Il terzo tipo di cultura analizzata è la *task/achievement culture*, riscontrabile soprattutto nelle aziende operanti in settori ad alta tecnologia o dei servizi. Essa si caratterizza per un forte accento sul raggiungimento degli obiettivi e sul corretto svolgimento delle proprie mansioni.

Il tipo di compito da svolgere determina la scelta delle modalità migliori per portarlo a termine in modo efficace ed efficiente. Non si hanno, quindi, schemi rigidi, standardizzati, ma si cercano, di volta in volta, le soluzioni più appropriate in relazione allo specifico compito.

Aziende nelle quali è presente questo tipo di cultura sono dotate di elevata flessibilità e garantiscono la valorizzazione delle potenzialità di ciascuno.

L'ultimo tipo di cultura è la *person/support culture*.

Tratto tipico di tale cultura è l'eguaglianza dei membri. La struttura organizzativa svolge un ruolo strumentale alla crescita intellettuale e spirituale delle persone. Esempi di aziende con il suddetto substrato culturale sono le cooperative.

Una volta richiamati i tratti principali delle culture nazionali e organizzative, vediamo come queste risultino, più o meno compatibili, soprattutto qualora si decida di avviare rapporti di cooperazione.

Combinando i tipi di culture appena descritte, si può avere:

- - *power culture e power culture*,
- - *power culture e role culture*,
- - *power culture e task culture*,
- - *power culture e person culture*,
- - *task culture e person culture*,
- - *role culture e role culture*,
- - *role culture e task culture*,
- - *role culture e person culture*,
- - *task culture e task culture*,
- - *person culture e person culture*.

Dal confronto tra le culture emerge il grado di affinità e, per converso, la "distanza interaziendale"⁴⁴, ovvero l'intensità del cambiamento richiesto a ciascuno per raggiungere una posizione utile alla creazione di un'alleanza.

Quanto maggiore è il cambiamento che i partner devono intraprendere, tanto minori sono le probabilità di successo.

Un esempio di alleanza potenzialmente vincente è quella tra partner con *role culture* e *task/achievement culture*, mentre un esempio di accordo potenzialmente fallimentare è quello tra aziende con *power culture* e *person culture*⁴⁵.

⁴⁴ Cfr. V. ROSSELLI, A. SMIRAGLIA, *Team interaziendali e joint venture*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.158, 1996, p. 66.

⁴⁵ Cfr. S. CARTWRIGHT, C. COOPER, *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1996.

Una volta individuato il tipo di cultura del partner, è necessario verificare che la valutazione sia corretta, cioè corrisponda effettivamente a come si percepisce il partner.

Infatti, non di rado, le alleanze falliscono a seguito di errori nella valutazione del modello culturale del partner.

Tale valutazione chiama in causa la maggior parte dei dipendenti delle aziende coinvolte nell'accordo.

In proposito, il giudizio sull'altra cultura può essere positivo o negativo.

Può accadere che la maggior parte dei dipendenti preferisca l'altra cultura e sia, quindi, disposta a farla propria. Si ha, in tal caso, un processo di assimilazione non certo facile da compiersi, che richiede tempo, pazienza e, soprattutto, profondo desiderio di mutare la propria dimensione culturale. In tale ipotesi, più che un processo di avvicinamento, si ha l'estinzione di una cultura e l'affermazione di un'altra.

Una seconda via si ha quando la maggior parte dei dipendenti giudica la cultura dell'altra azienda parzialmente attraente. In questo caso si ha il desiderio di assimilare solo parte dei valori del partner, conservando, pertanto, la propria cultura. Si parla, in proposito, di integrazione culturale, il cui esito è spesso favorevole.

Una terza ipotesi si ha quando i dipendenti non desiderano cambiare la propria cultura e l'azienda partner, dal canto suo, non accetta il pluralismo culturale. In tal caso è quasi sempre inevitabile la separazione.

L'ultima ipotesi si ha quando la maggior parte dei dipendenti considera insoddisfacente sia la propria che l'altrui cultura. In questo caso, la collaborazione non fa altro che accentuare il senso di insoddisfazione ed alienazione.

Delle ipotesi contemplate, solo quella dell'integrazione sembra presentare le maggiori potenzialità di successo, a differenza delle altre che, sia pur in misura diversa, denotano forti limiti.

Il successo di un'alleanza, come detto, è riconducibile alla compatibilità culturale e strutturale delle aziende interessate.

Di indubbia rilevanza è la capacità di ottimizzare i rapporti dal punto di vista conoscitivo. In proposito, gli aspetti da considerare riguardano⁴⁶:

- - l'orientamento all'apprendimento,
- - la presenza di un pensiero sistemico,
- - l'acquisizione, creazione e trasferimento della conoscenza nelle organizzazioni,
- - il confronto tra i modelli mentali dei soggetti appartenenti alle organizzazioni,
- - il coinvolgimento del management,
- - lo sviluppo congiunto di strutture organizzative orientate all'apprendimento.

Il primo aspetto riguarda, come detto, l'orientamento della cultura all'apprendimento.

Per sviluppare l'apprendimento nelle organizzazioni⁴⁷ è necessario concentrarsi sulle capacità e sulle attitudini delle persone e del gruppo, creando le condizioni necessarie per l'avvio ed il consolidamento di un apprendimento continuo.

Nelle aziende orientate in tal senso si favorisce la creatività dei singoli, si impara ad apprendere dagli errori, si è aperti verso le nuove idee, si è disposti a mettere in discussione e, se del caso, ad abbandonare, i valori non più funzionali al mantenimento di una posizione competitiva.

Tale tipo di apprendimento è definito *generativo*, per distinguerlo da quello *adattivo*, in cui l'apprendimento si sviluppa all'interno della cultura esistente, ed è, quindi, di tipo lineare ed incrementale.

Vi è, infine, un terzo tipo di apprendimento – *deutero apprendimento* – che verte sugli schemi di apprendimento utilizzati in

⁴⁶ Cfr. G. OSLAND, A. YAPRAK, *Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness*, in *European Journal of Marketing*, n.3, 1995, p.353.

⁴⁷ Cfr. BOHLIN, BRENNER, *The learning organization journey: assessing and valuing*, *The Sistem Thinker*, vol.7, n.5, 1996, p.1 e segg.

azienda. In sostanza, l'attenzione si focalizza, più che sull'apprendimento, cioè su cosa si impara, su come si apprende, cioè sulle modalità di acquisizione delle conoscenze.

Nelle alleanze il processo di apprendimento può essere ostacolato da varie barriere, superabili, comunque, grazie alla creazione di team inter e intraorganizzativi che facilitino il dialogo e lo scambio di idee.

Il secondo elemento richiesto per un efficace processo di apprendimento è la presenza di un pensiero sistemico, inteso come schema di lettura della realtà in termini di elementi ed interdipendenze tra gli stessi.

Solo se si possiede e si trasmette ai dipendenti una chiara visione dell'impresa come sistema, cioè come complesso di elementi avvinati da rapporti di interdipendenza, è possibile stimolare in loro la sensibilità alle conseguenze del proprio operato sull'intera struttura aziendale; la qualcosa dovrebbe favorire in tutti i soggetti atteggiamenti e scelte improntati al valore della qualità e della cooperazione.

Molteplici sono i benefici che è possibile conseguire ove, in tutti i dipendenti delle aziende partecipanti all'alleanza, si instilli e stimoli continuamente una forma mentis sistemica imperniata sul concetto di interdipendenza dinamica.

Infatti, operando con altre imprese, si è costretti a definire un orientamento unitario, cogliendo le mutue relazioni tra l'operato dell'una e dell'altra.

Un terzo aspetto da considerare riguarda l'acquisizione, la creazione ed il trasferimento di conoscenza.

Spesso si fa coincidere il successo con la capacità di creare e diffondere rapidamente nuove ed efficaci conoscenze.

In proposito può essere conveniente premiare con avanzamenti di carriera i manager coinvolti nell'alleanza che hanno dimostrato di saper far circolare efficacemente la conoscenza tra le varie aziende.

Si tratta, in sostanza, di definire un sistema incentivante che stimoli la creazione e circolazione continua di conoscenza tra le aziende.

Si è così in grado di trovare anche il modo migliore per combinare efficacemente aspetti apparentemente antitetici, e cioè competizione – ovvero concentrazione su di sé e sulle proprie risorse – e cooperazione – ovvero apertura all'esterno.

Un quarto elemento di rilievo nella gestione di un'alleanza nell'ottica culturale è il confronto tra i modelli mentali dei soggetti delle varie aziende.

Ogni persona, per interagire con il mondo circostante, si avvale di propri schemi mentali che determinano il suo comportamento.

In un'alleanza, per convivere con altri soggetti, spesso mai incontrati prima, è necessario confrontare i propri modelli mentali per identificare un comune denominatore in modo da non trovarsi disorientati nel momento della assunzione delle decisioni. Ad es., può essere utile analizzare il modo di percepire un concorrente o di concepire le strategie dell'alleanza.

Un quinto aspetto da richiamare è il coinvolgimento del management.

Per una proficua collaborazione è necessario che il management sia considerato non come un controllore, ma come un "condottiero" che, insieme agli altri dipendenti, apprende continuamente.

In sostanza, i manager, a compiti di supervisione e controllo, sostituiscono una posizione di leadership nell'ambito di gruppi di lavoro molto versatili.

L'ultimo elemento su cui desideriamo richiamare l'attenzione è lo sviluppo congiunto di strutture organizzative orientate all'apprendimento.

Oltre agli obiettivi è necessario che, all'interno di un'alleanza, si definiscano congiuntamente anche strategie, strutture e processi orientati all'apprendimento. Tale componente, come balza evidente, crea il presupposto perché le altre condizioni analizzate abbiano a verificarsi.

Dalle considerazioni proposte emerge che imprese già votate all'apprendimento, nell'ambito di un'alleanza ben studiata, possono esaltare oltremodo le proprie potenzialità, accrescendo il livello di performance.

A tal fine, un ruolo di primo piano spetta ai manager che, eliminando ogni sorta di barriera, devono favorire una vera e propria osmosi culturale.

Si tratta, allora, di individuare il modo migliore di gestire i team interaziendali, innanzi tutto, considerando la differenza culturale come un'opportunità e non un vincolo; secondariamente, individuando di comune accordo la lingua ufficiale da impiegare negli incontri, nei documenti ufficiali e, più in generale, nelle comunicazioni. In tal senso è necessario che i dipendenti che sono più direttamente a contatto con il partner apprendano, ove non la conoscano già, la lingua dell'altra azienda.

Il team manager ha il compito di individuare sin dall'inizio ogni possibile ostacolo e di rimuoverlo nel più breve tempo possibile e di valorizzare altrettanto rapidamente le opportunità.

Inoltre, con incontri, seminari, o quant'altro, deve instillare nei componenti il team la sensibilità verso l'"altro", l'apertura al nuovo, la flessibilità necessaria a condividere serenamente la nuova esperienza di lavoro, bandendo qualsiasi inutile pregiudizio.

Capitolo terzo

La leadership

1. La leadership

Ogni contesto sociale umano, incluso quello aziendale, necessita di figure che svolgano una determinata funzione organizzativa, tipicamente riassunta nella capacità di indicare una idea di futuro, dalla forte carica emotiva, e di aggregare attorno ad essa il consenso degli altri. Tali figure, presenti sin dagli albori dell'umanità, sono indicate con il termine di leader.

Ad essi si chiede, quindi, di dare un nuovo senso agli avvenimenti in essere e di creare consenso attorno a esso. Sintetizzando, potremmo affermare, pertanto, che compito del leader è guidare sagacemente i processi di creazione di senso e significato e di realizzare un ampio e sentito consenso attorno a tali modelli interpretativi.

Per far ciò i leader devono possedere una intelligenza poliedrica, che spazi dall'aspetto cognitivo a quello intuitivo, emotivo e spirituale.

Un leader efficace deve parlare al cuore, ancor prima che alla testa, ovvero deve saper entrare in risonanza emotiva con i componenti dell'organizzazione, stimolando adeguatamente la loro immaginazione che rappresenta una preziosa sorgente energetica.

Il leader definisce, oltre ad uno standard professionale, anche uno standard emotivo del gruppo di cui è a capo, attraverso la distribuzione di lodi, premi o critiche e sanzioni.

Una leadership efficace è, quindi, una leadership emotiva, in cui si può trasmettere interesse, entusiasmo con un sorriso, un atto di gentilezza, l'interessamento sincero ai problemi altrui, ecc.

Gli studiosi hanno identificato diversi stili di leadership⁴⁸:

- lo stile visionario,

⁴⁸ Cfr. D. GOLEMAN, R. BOYATZIS, A. McKEE, *Essere leader*, Rizzoli, 2002.

- lo stile coach,
- lo stile affiliativo,
- lo stile democratico,
- lo stile battistrada,
- lo stile autoritario.

I primi quattro, sagacemente impiegati, garantiscono, di norma, i risultati migliori e più duraturi in termini di qualità dei rapporti e, quindi, di cultura, mentre gli ultimi due tendono ad essere poco incisivi nel lungo termine, anche se nel breve possono essere efficaci.

Il leader visionario ha un forte impatto positivo sulla dimensione emotiva delle persone. Egli indica al gruppo una meta da raggiungere, ma non il percorso da compiere, partendo dal presupposto che le persone siano libere di scegliere la strada migliore.

Il leader aiuta le persone a comprendere il significato del proprio operato, le stimola continuamente seguendole e prestando attenzione al loro feed-back.

Il leader visionario definisce la visione del futuro che desidera costruire e la trasmette agli altri, avvalendosi delle sue capacità comunicative ed empatiche.

L'accettazione di tale visione si realizza nel momento in cui i dipendenti vi vedono riflessa la loro vision personale, il che consente la soddisfazione dei loro bisogni ed aspirazioni.

Tale stile è particolarmente indicato nei periodi di profondo cambiamento culturale.

Lo stile coach si fonda su un rapporto di intesa e fiducia tra le persone e mira, attraverso il dialogo continuo, ad ottenere prestazioni di qualità.

Il leader coach deve conoscere i collaboratori, con i propri punti di forza e di debolezza, le proprie aspirazioni, in modo da suggerire loro obiettivi sfidanti che ne favoriscano lo sviluppo.

Il leader coach deve, inoltre, motivare il personale anche quando si trova a svolgere compiti non graditi, facendo notare i risultati positivi che deriveranno dallo svolgimento di quei compiti.

Tale stile, che si fonda sulla delega, produce i suoi effetti migliori in presenza di soggetti che manifestano desiderio di miglioramento e spirito di iniziativa.

Viceversa, si hanno scarsi risultati in assenza di adeguata motivazione del personale o quando il leader entra con troppa ingerenza nella gestione, minando l'autonomia dei collaboratori.

Il leader coach crede nelle capacità dei suoi uomini che vuole continuamente migliorare fornendo tutto il supporto professionale ed emotivo necessario.

Lo stile affiliativo prevede una intima condivisione di emozioni al fine di creare un ambiente lavorativo piacevole e stimolante: la ricerca della sintonia emotiva, ancor prima che dell'efficienza lavorativa, è il principale obiettivo.

Ciò può non produrre immediati miglioramenti nelle performance, tuttavia, la creazione di un clima di lavoro sereno e motivante pone le persone nella condizione psicologica giusta per avviare processi di apprendimento.

Tale stile produce i suoi frutti migliori qualora vi siano situazioni di tensione, controversie da appianare, mentre può non indurre i necessari miglioramenti nel caso di un ricorso eccessivo alle lodi. È, infatti, possibile, che il soprassedere su performance modeste possa indurre le persone ad accontentarsi di standard mediocri.

Di qui la necessità di affiancare a tale stile anche quello visionario o coach nel momento in cui vi sia la necessità di dare impulso alle prestazioni dei collaboratori.

Lo stile democratico mira a mantenere alta la motivazione e l'entusiasmo delle persone attraverso incontri singoli o di gruppo che facciano emergere le aspettative e le difficoltà di ognuno, così da intervenire con tempestività ed efficacia.

Tale approccio dà i suoi risultati migliori in assenza di una chiara visione del futuro da parte del leader che si avvale del contributo dei suoi collaboratori.

La individuazione di nuove idee, le innovazioni di prodotto o di processo sono tipiche situazioni in cui lo stile democratico trova il suo naturale impiego.

Il limite di tale approccio risiede nel rischio di un eccessivo ricorso a incontri, riunioni che, pur facendo emergere buone idee, non hanno poi un seguito a livello operativo; od ancora, in presenza di scarsa fiducia tra le persone coinvolte, il che porta ad un inutile rallentamento nel processo decisionale.

Tali rischi, per essere adeguatamente fronteggiati, richiedono la capacità, da parte del leader, di saper lavorare in gruppo, appianare i conflitti ed esercitare con discrezione l'influenza sugli altri.

Lo stile battistrada, come si diceva inizialmente, insieme a quello autoritario, è il meno indicato per gestire efficacemente i rapporti con i collaboratori, al fine di spronarli alla creazione ed accumulazione di sempre nuove conoscenze.

Il leader battistrada individua un elevato standard di prestazione che impone a se stesso ed ai suoi collaboratori.

Individua coloro che sono al di sotto dei suoi standard e li stimola a migliorare, ma se non ottiene il risultato voluto interviene direttamente nel modificare la situazione.

Trattasi, come evidente, di uno stile da utilizzare con moderazione, in quanto può ingenerare nei dipendenti la sensazione di un tentativo di prevaricamento da parte del leader.

Il leader battistrada, forte delle sue competenze, non comunica la visione ai suoi collaboratori, lasciandoli, quindi, in una situazione di incertezza circa lo scopo del loro agire.

Conseguenza di ciò è un clima in cui regna la sfiducia che porta, spesso, ad un calo di tensione creativa e innovativa.

Pertanto, il suo utilizzo è consigliabile solo in presenza di dipendenti competenti capaci di automotivarsi e per brevi periodi, quando cioè sia necessario scuotere le persone che si trovano in uno stato di torpore.

Superato il momento di difficoltà, è bene abbandonare tale approccio per adottarne uno più empatico, come quello visionario o affiliativo.

Infine, si ha lo stile autoritario che si fonda sulla imposizione delle proprie idee.

Gli effetti sono facilmente intuibili: demotivazione, tensione, scarsa collaborazione.

Il leader autoritario vuole solo obbedienza e non spiega le ragioni dei suoi ordini, è un accentratore e non fa ricorso alla delega.

La sua attenzione non è rivolta ai buoni risultati conseguiti, bensì agli errori commessi che vengono oltremodo enfatizzati.

L'unico caso in cui tale stile si rivela utile è in momenti di forte disorientamento, come una crisi, in cui talora vi è bisogno di chi imponga senza mezzi termini la nuova strada da seguire, rimuovendo abitudini controproducenti.

Ma, una volta usciti dalla situazione di difficoltà, è indispensabile abbandonare tale stile, ricorrendo a modalità direzionali più empatiche.

L'analisi dei vari approcci alla leadership evidenzia chiaramente come i leader, per governare efficacemente le dinamiche culturali, cioè per promuovere un continuo affinamento del patrimonio di valori, conoscenze e modelli di pensiero diffusi in azienda, debbano presentare un alto profilo personale.

In contesti ambientali particolarmente dinamici, essi devono saper interpretare e gestire efficacemente l'instabilità interna ed esterna per poi integrare le nuove conoscenze nella cultura organizzativa.

Infatti, nei contesti odierni, caratterizzati da elevata dinamicità e complessità, si richiedono capacità ben precise, tra le quali quella di semplificare, destrutturare, promuovere il benessere interno ed esterno, cogliere le opportunità e investire, dare spazio alla soggettività più che all'oggettività, coesistere con la provvisorietà e il disordine, individuare e diffondere missioni esaltanti.

Tutto ciò spinge a considerare nuove abilità rispetto a quelle tradizionalmente riconosciute ai manager - ovvero pianificazione, organizzazione, gestione e controllo -, dando spazio a forme di intelligenza in parte nuove, in parte già conosciute, che consentano una lettura plurima e non univoca della realtà, in cui una certa situazione è inquadrata e interpretata da diversi punti di vista, quale può essere quello interno o esterno, quello economico o quello sociale, ecc. Ciò è possibile assumendo una forma mentis imperniata sul dubbio, sulla creatività, sull'intuizione, sulla curiosità, sulla lettura olistica della realtà.

Ai leader attuali si chiede, quindi, una intelligenza multidimensionale che, transcendendo le singole specializzazioni, spazi dal profilo cognitivo a quello intuitivo, dal profilo emotivo a quello spirituale.

Tali profili possono ricondursi a tre tipi di intelligenza, quella valorizzativa, quella emotiva e quella spirituale.

2. L'intelligenza valorizzativa

L'intelligenza valorizzativa⁴⁹ consiste nella capacità di ricontestualizzare le situazioni, cogliendone gli aspetti positivi e il potenziale generativo insito nel presente, ovvero i semi di futuri possibili sviluppi virtuosi.

Chi ha adeguatamente sviluppato tale intelligenza riesce, quindi, a individuare e cogliere poi le opportunità potenzialmente insite nel presente.

Ciò comporta innanzitutto il saper ricontestualizzare gli eventi, ovvero ridefinire la cornice cognitiva entro cui collocarli e interpretarli, al fine di cambiarne la percezione e, di conseguenza, la risposta emotiva e comportamentale.

Chi ha sviluppato tale forma di intelligenza considera le difficoltà come potenziali opportunità che attendono di essere sfruttate.

⁴⁹ Si veda T. THATCHENKERY, C. METZKER, *Intelligenza valorizzativa*, F. Angeli, 2007.

Leader di questo tipo stimolano creatività⁵⁰ e innovazione manifestando perseveranza, tolleranza verso l'incertezza e rapida capacità di ripresa in presenza di situazioni problematiche.

La tolleranza verso l'incertezza si realizza cogliendo idee, informazioni, intuizioni in contrasto con ciò che è noto, senza scartarle a priori.

In genere, informazioni non in linea con i propri modelli mentali, generano tensione, dissonanza cognitiva, pertanto, tendono a essere rigettate; ciò, però, limita la possibilità di individuare nuove e più produttive chiavi di lettura. In sostanza, per ridurre il disagio provato, si attua una semplificazione del contesto da analizzare, perdendo preziose opportunità di crescita.

Chi, invece, ha adeguatamente sviluppato l'intelligenza valorizzativa, accoglie l'incertezza, il disordine, consapevole di come tale fase, al pari della gestazione, sia prodromica di novità, spesso inaspettate.

La mente inconscia diventa così una sorta di utero che accoglie il seme del non conosciuto per poi restituire idee originali.

Ciò è possibile nel momento in cui si adotti una forma mentis non duale, che trascenda le classiche dicotomie dentro-fuori, grande-piccolo, maschile-femminile, ecc., per abbracciare, invece, un pensiero imperniato sulla integrazione degli opposti in un unico modello. È, infatti, noto che le polarità che generano una dinamica

⁵⁰ Ciò è possibile aiutando le persone a superare il principale ostacolo mentale al processo creativo, cioè il pensiero negativo, rappresentato: 1. dal pensare in bianco e nero, cioè per opposti; 2. dal pensiero comparativo, dove ogni cosa è paragonata a qualcos'altro; 3. dalla sovragereneralizzazione, in cui si giunge a conclusioni generali partendo da uno o pochi eventi; 4. dalla lettura della mente, in cui si crede di sapere ciò che gli altri pensano; 5. dall'etichettatura, in cui si definisce in modo rigido una certa idea, cosa o persona; 6. dalla catastrofizzazione, in cui si sovrastima la probabilità di accadimento di eventi negativi; 7. dalla preveggenza, in cui si pensa di sapere già come andranno le cose per cui, se le previsioni sono negative, ci si astiene dallo sperimentare nuovi approcci.

non sono definibili in termini di bene e male, ma costituiscono elementi indispensabili per l'avvio e il mantenimento dei processi che sperimentiamo nella vita.

Pertanto, volere eliminare uno dei due elementi implicherebbe un crollo, un azzeramento, dell'intera dinamica analizzata. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alla impossibilità di avviare una qualunque partita a dama qualora si volessero eliminare tutti i quadrati neri o bianchi, rimanendo, quindi, con un solo colore.

Le dinamiche umane, almeno su un certo piano, si basano proprio sulla esistenza di coppie di polarità che interagiscono tra di loro in vario modo. Compito del leader non è, quindi, tentare di eliminarne una bensì trovare modi di farle coesistere utili a tutte le parti coinvolte.

I leader con una buona intelligenza valorizzativa accolgono, di norma, nella loro analisi un numero di fattori maggiore rispetto a chi ragiona in termini oppositivi il che determina un aumento della complessità: essa, in quanto espressione di diverse dinamiche non lineari di causa-effetto, costituisce una preziosa sorgente cui attingere idee innovative.

Una chiave di lettura sistemica considera una situazione nella sua interezza, trascendendo l'analisi delle singole componenti, e aprendosi, così, a nuove possibilità e soluzioni non individuabili utilizzando schemi lineari e unidirezionali.

I leader con una buona intelligenza valorizzativa sono consapevoli che i modelli mentali con cui interpretano la realtà sono per loro natura limitati, pertanto non li confondono con la realtà stessa. Ogni schema interpretativo è come una mappa che, per quanto precisa, non coincide con il territorio. Non se ne può fare a meno in quanto necessaria ad orientarci nella vita ma, come un segnale stradale, indica una direzione o un luogo ma non la sostanza del luogo stesso.

I modelli mentali utilizzati, per quanto raffinati, non possono esaurire la realtà studiata, pertanto i leader sanno che ce ne sono di

più efficaci e si adoperano per identificarli prendendosi tutto il tempo necessario.

Pertanto, letture antitetiche non vanno rigettate bensì accolte e sapientemente utilizzate, lasciando che gli opposti si trasformino in complementari: ciò favorisce l'emergere dell'intuizione che schiude al proprio immaginario idee originali, consentendo la ristrutturazione di scenari problematici.

L'intuizione è riconducibile:

- alle esperienze vissute che hanno lasciato traccia nell'inconscio, ed hanno dato luogo a particolari schemi interpretativi dei fatti;

- a tratti della personalità che rendono unica ciascuna persona.

L'intelligenza intuitiva consiste nel decidere usando schemi inconsci che vengono automaticamente applicati ad una certa situazione, indicando il modo in cui reagire, senza l'intervento della parte conscia. Una volta identificato uno schema, la decisione su come agire è, infatti, scontata ed automatica.

Più schemi interpretativi si hanno a disposizione, più semplice e rapido è il processo decisionale. Essendo diversi, tali schemi sono istantaneamente comparati a livello inconscio, giungendo ad una conclusione che, talora, appare difficilmente comprensibile da un punto di vista logico.

Anche se la situazione in ordine alla quale si deve prendere una decisione è diversa da quella che ha determinato la nascita di un certo schema, sono, però, rilevate a livello inconscio similitudini, somiglianze, che attivano certe risposte in modo automatico, senza una preventiva riflessione. Il che se, per un verso, semplifica e velocizza il processo decisionale, per un altro, può portare a decisioni non ottimali, in quanto emergenti da schemi mentali non più efficaci.

Pertanto, pur evitando di ingabbiare l'intuizione entro modelli di pensiero standardizzati e/o consolidati, è bene che al processo intuitivo segua una fase analitica, volta ad accertare la validità delle idee emerse.

Il processo intuitivo può idealmente scomporsi in quattro fasi, e cioè:

- l'acquisizione di informazioni,
- l'incubazione delle stesse,
- l'intuizione vera e propria,
- la verifica successiva.

La prima fase consiste nel reperire il maggior numero possibile di informazioni sulla tematica oggetto di indagine, sia leggendo che parlando con tutti coloro che possono essere di aiuto.

Successivamente si lascia che le informazioni acquisite sedimentino nell'inconscio, al quale si chiede di trovare la soluzione al problema.

Vi è poi il momento dell'intuizione vera e propria, cioè dell'emergere di un'idea originale che promette di risolvere la situazione problematica.

Infine, si accerta la bontà o meno dell'intuizione, verificando la fattibilità della soluzione trovata, che si tratti, ad es., di scegliere un partner con cui stringere un'alleanza o di immettere un nuovo prodotto sul mercato.

Ciò che conta è fidarsi del proprio inconscio in quanto, anche idee non corrette o fattibili al momento, hanno sempre qualche elemento di positività che merita di essere identificato e valorizzato, magari in un momento successivo.

Infatti, operando a un livello della mente libero dal giogo di schemi precostituiti, l'intuizione porta con sé una componente di originalità e novità da considerare attentamente.

3 L'intelligenza emotiva

Il corretto dispiegarsi dell'intelligenza valorizzativa che, come visto, riguarda il profilo cognitivo e intuitivo, richiede la presenza di adeguate competenze emotive in quanto la sfera del pensiero è strettamente collegata a quella del sentire.

Pertanto, leader di successo non possono non presentare una adeguata intelligenza emotiva intesa come "la capacità di riconoscere le proprie sensazioni per motivare se stessi e per gestire bene le emozioni proprie e quelle nelle relazioni con gli altri"⁵¹.

Le ricerche condotte da Goleman hanno evidenziato come il successo in ambito professionale sia riconducibile a tre aspetti:

- l'intelligenza di una persona, intesa come capacità di risolvere i problemi;
- l'intelligenza pratica, intesa come combinazione di competenze tecniche ed esperienza;
- l'intelligenza emotiva con le connesse competenze personali e sociali.

L'intelligenza va, quindi, vista nella duplice prospettiva cognitiva ed emotiva: i pensieri e gli schemi inconsci guidano la percezione favorendo l'emergere di certe emozioni; queste aiutano a comprendere e interpretare il significato di certi schemi mentali; e così via, in una dinamica circolare in cui diventa difficile separare i pensieri dalle emozioni.

L'intelligenza emotiva, pur essendo influenzata dal patrimonio genetico di un soggetto, può essere sviluppata attraverso particolari training emotivi che consentano di accrescere la consapevolezza della sfera emozionale propria e altrui.

È evidente, allora, come la presenza di tale abilità nei leader determini un clima di lavoro sereno e stimolante che favorisce la generazione di nuove idee e conoscenze, quindi il miglioramento continuo.

L'intelligenza emotiva poggia su due capisaldi: la competenza personale e quella sociale.

La prima, a sua volta, riguarda:

1. la consapevolezza di sé, dei propri stati d'animo, delle proprie emozioni;

⁵¹ D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, 1997.

2. la padronanza di sé, ovvero il saper utilizzare le conoscenze e le abilità per dominare i propri stati interiori, i propri impulsi;

3. la motivazione, ovvero l'impiego di energia in una certa direzione per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La competenza sociale, che determina il modo in cui si gestiscono le relazioni con gli altri, chiama in causa:

- l'empatia, ovvero la capacità di cogliere e sentire le emozioni altrui, anche se non espresse verbalmente, accettandole senza alcun giudizio;

- l'orientamento al cliente, cioè il riconoscimento e il soddisfacimento delle esigenze dei collaboratori e dei clienti;

- la consapevolezza dell'organizzazione, ovvero la capacità di interpretare correttamente i rapporti di potere, di individuare le reti sociali più rilevanti e di comprendere le dinamiche interne all'organizzazione;

- le abilità sociali che presuppongono capacità quali la collaborazione e il lavoro in team, la soluzione di conflitti, la promozione del cambiamento, la creazione di legami di amicizia e fiducia tra i colleghi.

Manager dotati di intelligenza emotiva favoriscono modelli culturali volti ad accrescere il benessere organizzativo, promuovendo un atteggiamento di fondo che vede il lavoro come una preziosa opportunità di espressione delle proprie inclinazioni e potenzialità.

In tale prospettiva ci si relaziona in modo cooperativo con i colleghi, si accresce la motivazione e il coinvolgimento con benefici effetti sui risultati poiché, quando si è assorbiti da ciò che si fa, si perdono i confini dell'io e l'idea di separazione dagli altri e il potenziale personale è libero di esprimersi nel modo migliore.

Ciò consente di svolgere il lavoro senza tensione o fretta, con fluidità e naturalezza, mettendo in campo le proprie competenze in modo rilassato e consapevole.

Un siffatto approccio consente di sintonizzarsi sulla lunghezza d'onda di quella dimensione della realtà dove tutto è connesso e le divisioni e, quindi, anche gli opposti, risultano mere illusioni.

Muovendosi a questo livello di coscienza si dà voce alla propria parte intuitiva, capace di indicare soluzioni originali a situazioni di difficile gestione.

Un atteggiamento di saggia leggerezza riduce, inoltre, le resistenze che si manifestano soprattutto nei momenti di cambiamento, poiché rende più fluidi i processi di pensiero, evitando deleteri congestionamenti emotivi.

Ciò permette di vivere gli accadimenti con la giusta flessibilità, metabolizzando eventuali emozioni sgradevoli in modo naturale, senza cristallizzarle con pensieri negativi.

Aziende con livelli di resistenza contenuti manifestano apertura al cambiamento che avviene senza pregiudicare gli equilibri dell'organismo produttivo. Ferma restando la mission aziendale, si apportano, infatti, le correzioni necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati, nel rispetto dei vincoli economico-finanziari.

Stati emotivi basati sulla sicurezza, sul senso di appartenenza, sulla gioia e sul piacere orientano la mente verso pensieri di apertura, disponibilità, cooperazione, a differenza di quanto accade in presenza di emozioni quali paura o rabbia che determinano l'insorgere di pensieri di chiusura, carenza e conflittualità.

Trattasi, quindi, di scegliere quale stato della mente stimolare, e cioè la modalità di sopravvivenza o quella di creazione. La prima, caratterizzata da stress⁵², dubbio, timore, ansia, rabbia, tristezza, preoccupazione, giudizio, competizione, colpa, vergogna, depressione, ostilità. La seconda, caratterizzata da gratitudine, amore, gioia, pace, ispirazione, fiducia, presenza, potere personale, accorrezza.

Leader con una buona intelligenza emotiva sono degni di stima e simpatia, diventando talora, dei veri e propri diapason emotivi sulla cui frequenza accordare i cuori dei collaboratori realizzando,

⁵² Sulla gestione dello stress si vedano: K. McGONIGAL, *Il lato positivo dello stress*, Giunti, 2018; S. J. STEIN, P. T. BARTONE, *Resistere*, Gunti, 2021.

così, una risonanza emotiva in grado di mobilitare le risorse migliori dei collaboratori.

Una gestione efficace del capitale umano nell'ottica emotiva dovrebbe far leva anche sull'entusiasmo delle persone in quanto questo richiama, fra le altre cose, il concetto di vocazione: le persone entusiaste, infatti, sono tali in quanto, oltre ad un atteggiamento ottimistico di base, hanno chiara la propria vocazione e la onorano svolgendo un lavoro che, sentito come giusto e naturale, ne consenta la piena espressione.

Il lavoro manifesta, così un senso, un significato che va al di là dei compiti svolti, permettendo di esprimere il meglio di se stessi; esso assume, pertanto, i crismi della sacralità in quanto opportunità di onorare la propria vocazione, cioè la chiamata della Vita.

Conseguenza di ciò è l'orientamento verso bisogni di ordine superiore, quali quelli sociali e autorealizzativi.

Un management in sintonia con la propria vocazione diventa un riferimento per i dipendenti ove li aiuti ad orientarsi nel loro mondo interiore alla ricerca di ciò che li motiva e li appaga e, quindi, li entusiasma.

Il leader, più che un mero gestore di conoscenze e competenze diventa così un artista delle emozioni e della comunicazione, capace di parlare direttamente al cuore delle persone.

In tale ottica si può parlare di una vera e propria leadership energetica, intesa come capacità di gestire adeguatamente la propria energia e quella dei collaboratori per poter esprimere al meglio il proprio potenziale e raggiungere consapevolezza e libertà interiore.

A tal fine è necessario divenire responsabili della gestione della propria energia e di quella altrui sui vari livelli in cui essa si esprime, e cioè quello dei comportamenti, delle emozioni, dei pensieri e degli assunti inconsci che condizionano il nostro pensiero.

Ciò significa sostituire al paradigma secondo cui è l'esterno - cioè l'ambiente, le relazioni sociali, gli accadimenti - a determinare le nostre reazioni, un nuovo pattern che ci vede responsabili dei nostri pensieri, emozioni e scelte di vita.

Un leader siffatto sa che la propria energia va gestita in modo ottimale evitando di disperderla inutilmente dove non si ha la possibilità di agire⁵³; ciò consente di acquisire autonomia energetica, quindi di non dipendere dall'approvazione altrui, potendo, così, divenire fonte preziosa di crescita per i collaboratori.

In tale ottica, il leader esaurisce il suo compito nel momento in cui ciascun soggetto acquisisce autonomia energetica e il team è in grado di autogestirsi e proiettarsi verso il successo.

Nell'ottica energetica è facile rilevare come buona parte delle emozioni sperimentate e delle attività svolte quotidianamente siano determinate dal dialogo interiore, ovvero da quel chiacchiericcio mentale che ha come scopo principale quello di rinforzare il nostro ego, ovvero l'idea, l'immagine che abbiamo di noi stessi, che nasce dall'identificazione con la forma, sia essa fisica, mentale o emotiva. Infatti, così come vi sono emozioni sperimentate in modo diretto, - quale ad es., la paura provata quando attraversando la strada, si scorge una macchina in avvicinamento ad alta velocità - ve ne sono anche di indirette, frutto del processo interpretativo dei fatti, alimentato dal nostro dialogo interiore.

Tali emozioni, se perpetuate nel tempo, spingono al vittimismo, allo scoramento, al blocco. In altre parole disperdono inutilmente energia in quanto generano un loop in cui certi pensieri stimolano determinate emozioni che, a loro volta, rinforzano quei pensieri in una dinamica circolare il cui unico risultato è un aumento della frustrazione.

Le emozioni che, invece, nascono da una reazione naturale agli stimoli ambientali di norma predispongono all'azione, consentendo così il libero fluire energetico.

Leader in grado di gestire adeguatamente la propria energia evitano, quindi, di assecondare il loro dialogo interiore fatto per lo più di giudizi su di sé e sugli altri che porta a definirsi, a seconda dei casi, una vittima o un colpevole.

⁵³ Sul tema si veda M. BASTON, *La soglia dell'energia*, Edizioni Intento, 2018.

A tal proposito, la neutralizzazione del pensiero automatico è agevolata da alcune strategie, tra cui⁵⁴:

- usare il pronome "tu" quando ci si rivolge a se stessi;
- assumere un punto di vista distaccato immaginando di dare un consiglio a un amico;
- inquadrare la situazione attuale in una prospettiva temporale più ampia, immaginando come potrà essere rivalutata più avanti, ad es. tra una settimana, un mese, un anno;
- ridefinire le minacce, le difficoltà come sfide e opportunità di crescita;
- considerare l'esperienza che si sta vivendo come riferibile non solo a se stessi ma anche ad altri, in modo da non percepirsi come una persona sfortunata, vittima di un destino beffardo;
- osservare e descrivere la situazione da un punto di vista diverso quale può essere quello di un'altra persona o anche di un animale;
- trascrivere i propri pensieri ed emozioni ripetutamente sino a quando si percepisce un significativo deflusso energetico;
- scrivere la frase che ci si ripete mentalmente alla rovescia e leggerla a bassa voce diverse volte ogni qualvolta si ripresenta nella testa;
- individuare da quale lato (sinistro o destro) si sentono le parole con maggiore chiarezza nella propria mente, spostare il suono dall'altro lato;
- cambiare il timbro della voce nella testa, ripetendo le stesse frasi, ad es., con la voce di un cartone animato;
- bloccare il tentativo di trovare una risposta a domande o dubbi irrilevanti;
- dedicare ogni giorno un certo lasso di tempo (ad es., 20/30 minuti) ad evocare deliberatamente tutti i pensieri negativi, immaginando le conseguenze peggiori, sino a un naturale deflusso emotivo;

⁵⁴ Per approfondimenti si vedano: E. KROSS, *Quella voce nella tua testa*, DeAgostini, 2021; A. BARTOLETTI, *Pensieri brutti e cattivi*, F. Angeli, 2019.

- identificare dei rituali, cioè azioni dalla forte carica simbolica, che aiutino a dare un maggiore senso di controllo sulle nostre reazioni.

Se, come si diceva, l'obiettivo principe da perseguire è la libertà interiore, unitamente alla consapevolezza, la via maestra consiste nel gestire in modo impeccabile l'energia propria e quella altrui al fine di accrescerne la disponibilità.

Di fronte agli eventi, il leader sa che ogni emozione, pensiero e comportamento impatta sulla sua energia determinandone un incremento o un depauperamento; quest'ultimo è evitabile seguendo alcuni principi, e cioè: parlare con trasparenza e integrità, evitando di usare parole contro se stessi o gli altri; non prendere nulla di ciò che viene detto o fatto in modo personale; non dare le cose per scontate bensì chiedere tutti i chiarimenti necessari; concentrarsi sul presente, evitando fughe mentali nel passato o nel futuro; impegnarsi a fare del proprio meglio.

Per accrescere la propria energia, i leader possono seguire alcuni accorgimenti, tra i quali:

- l'interruzione delle abitudini ovvero di quei comportamenti automatici acquisiti nel corso degli anni, frutto dei condizionamenti familiari e sociali: introducendo in un comportamento ordinario una o più varianti che modifichino la rigidità percettiva e comportamentale, è possibile fare esperienza di come si è a livello più profondo del proprio essere, senza i vincoli delle routine limitanti;
- il lasciar andare la propria storia personale, intesa come idea statica del proprio passato: ciò rende liberi dalla limitata concezione di se stessi, frutto di una ben precisa visione della realtà⁵⁵;
- il ridurre la propria importanza personale che, agendo come forza conservatrice, limita i processi di cambiamento. Se ogni

⁵⁵ «Cancellare la storia personale significa smantellare le storie dietro cui ti sei finora nascosto. È smettere di credere di essere ciò che hai sempre sentito e pensato di essere. È entrare nel tuo vero centro, la tua Divina Presenza, e tornare a sapere chi davvero Sei». D. CANIL, *Tu sei magia*, Mondadori, 2019, p. 51.

aspetto della vita, dalla conoscenza alle percezioni, è riferito a un io personale stabile, si alimenta il senso di importanza, precludendosi, così, un approccio più neutro alla conoscenza;

- - l'assumersi la piena responsabilità di ciò che si fa, così da eliminare ogni dubbio, preoccupazione o rimpianto;

- - il compiere piccole azioni senza alcuna aspettativa, così da sottrarsi al giudizio della ragione e sperimentare un approccio più fanciullesco alla vita;

- - l'analisi dei comportamenti, delle emozioni e dei pensieri quotidiani volta a verificare dove c'è il maggior assorbimento di energia senza un adeguato ritorno: sono proprio quelle le aree in cui operare i necessari ridimensionamenti;

- - il contatto, anche se immaginato, con la natura traendo da essa l'energia di cui si ha bisogno;

- - l'interruzione del dialogo interiore, come già sottolineato sopra.

Una volta acquisita energia è, poi, necessario farla fluire liberamente dentro di noi e all'esterno al fine di agire in libertà e poter, così, perseguire efficacemente i propri obiettivi.

Nella prospettiva in analisi l'ideale è avere gruppi con un elevato livello energetico ben focalizzati che abbiano al loro interno bassi livelli di resistenza al flusso, onde evitare deleterie dispersioni energetiche.

Una buona leadership consente di gestire i flussi energetici ai vari livelli a cui si manifestano, e cioè, i comportamenti, le emozioni, i pensieri, le convinzioni di base.

Tali livelli hanno una frequenza vibratoria diversa che cresce mano a mano che dai comportamenti si sale su sino alle convinzioni: ciò implica che lo spostamento di attenzione da un piano a frequenza maggiore (ad es. le convinzioni) a uno a frequenza minore (le emozioni) determina una liberazione di energia mentre il passaggio da un livello a minor frequenza (ad es. i pensieri) ad uno a maggiore frequenza (le convinzioni) richiede nuova energia. Pertanto, quando, ad es., in un'azienda si avviano interventi sul piano

culturale (cioè del sistema di valori e credenze) si richiede maggiore energia rispetto alla focalizzazione sul solo livello comportamentale.

La conoscenza di tali dinamiche energetiche è particolarmente utile quando si avviano processi di cambiamento in quanto in ogni organizzazione si riscontrano le seguenti condizioni: i partecipanti interagiscono a livello energetico tra di loro e con l'ambiente; non si possono analizzare isolatamente i singoli componenti del sistema senza considerare la trama di relazioni che li avvince all'azienda; ogni gruppo, come sistema, si stabilizza attorno ad una condizione di equilibrio; interventi volti a modificare tale equilibrio incontrano una qualche forma di resistenza, anche se il sistema non opera a livelli adeguati di efficacia ed efficienza.

3.1. La consapevolezza emotiva e la meditazione

Le considerazioni svolte evidenziano come fondamentale è la capacità dei leader di entrare in contatto, più che con la parte razionale delle persone, con quella inconscia, cioè emotivo-istintuale, operante al di sotto della consapevolezza.

La parte logico/razionale cerca prevalentemente la stabilità, il controllo, la libertà dagli eccessi emozionali, la comprensione, mentre l'inconscio ricerca il sogno, il desiderio, il coinvolgimento emotivo⁵⁶, cioè il sentire. Alla sfera razionale si associa la volontà mentre a quella emotiva l'entusiasmo e la motivazione⁵⁷.

In una condizione di equilibrio ogni parte fornisce il proprio contributo al perseguimento degli obiettivi, mentre in caso di disarmonia la parte logica può prevaricare quella emotiva con il controllo, le regole, i divieti o la sfera emotiva può a sua volta prevaricare

⁵⁶ A tal proposito sottolineiamo come per la mente inconscia, a differenza della parte logica, non vi sia una distinzione tra emozioni positive e negative, trattandosi sempre di "cibo energetico" di cui essa si nutre. Pertanto, più che l'aspetto qualitativo (buona o cattiva) è l'aspetto quantitativo dell'emozione, cioè la sua intensità, a determinare il coinvolgimento dell'inconscio.

⁵⁷ Sul tema si veda S. BENEMEGLIO, *C'era una volta l'ipnosi*, Om, 2018.

quella razionale con una forte emotività, riducendo, di conseguenza, la libertà decisionale della persona.

Pertanto, il leader può avere a che fare con collaboratori sia in armonia che carenti su uno dei due versanti richiamati, cioè avere poca volontà e, quindi, scarsa determinazione decisionale oppure poca motivazione ed entusiasmo nel perseguire i desideri e gli obiettivi.

Il riconoscimento dell'eventuale deficit presuppone la conoscenza non solo della dimensione logico/riflessiva quanto, soprattutto, di quella analogica (cioè emotivo/istintuale) che presenta specifiche caratteristiche. Tra queste segnaliamo le seguenti:

- - evitamento della sofferenza e del dolore e ricerca del piacere;
- - sensibilità alla comunicazione non verbale e paraverbale più che a quella verbale;
- - percezione del tempo non lineare, cioè assenza dell'idea di passato e futuro sostituita da quella di presente;
- - memoria emotiva e somatica delle esperienze vissute;
- - concretezza;
- - inclinazione all'appagamento egoistico dei bisogni fisiologici, di sicurezza e riproduttivi, da un lato, e di quelli sociali - accettazione, appartenenza, amore, affetto, stima - dall'altro;
- - sensibilità ai contrasti;
- - ricerca di tensioni emozionali legate ai desideri. Quanto maggiore è la differenza tra quanto desiderato e quanto posseduto tanto maggiore è il carico tensionale, emozionale che può essere generato in una persona attraverso l'uso di appositi simboli; ad es., se si desidera un aumento di stipendio pari a 10 e si è ottenuto solo 6, la differenza, 4, indica lo stato di tensione emotiva relativa al simbolo stipendio che può essere utilizzata per motivare la persona ad assumere un certo comportamento. In altri termini, finché il desiderio non è completamente appagato, ciò che si desidera esercita sull'inconscio un inevitabile condizionamento emotivo. Pertanto, si tratta di gestire adeguatamente la relazione tra desiderio e possesso:

se il primo supera il secondo si ha un potenziale emotivo sfruttabile che, invece, viene meno, ove i due elementi si equilibrano⁵⁸. Ciò è riconducibile al fatto che l'essere umano si sente gratificato non solo quando prova piacere ma anche quando lo pregusta, lo immagina, creandosi l'aspettativa di goderne in futuro⁵⁹. Pertanto, è l'aspettativa di qualcosa di piacevole che motiva ad agire, essendo il nostro cervello programmato per anticipare le ricompense: quanto più queste sono percepite come elevate, tanto più significative saranno le risposte comportamentali delle persone⁶⁰;

- - incapacità di distinguere la realtà dall'immaginazione, quindi gli oggetti/soggetti reali dai simboli e dai pensieri;

⁵⁸ A tal proposito sottolineiamo come, pur ricercando tutti sia il desiderio che il possesso, diverso è il rapporto che ciascuno ha con i due elementi. Rapporto riconducibile al modo in cui, nei primi periodi di vita, sono stati soddisfatti i propri bisogni. In tal senso, l'impossibilità di una perfetta sincronia tra bisogno e appagamento in ogni situazione, porta a sperimentare sofferenza, legata a una carenza o a un eccesso nel soddisfacimento delle proprie esigenze.

Qualora si sia sofferto per aver ricevuto meno rispetto a quanto desiderato si svilupperanno tratti emotivi differenti rispetto al caso in cui si sia sofferto per aver posseduto più di quanto desiderato. Nel primo caso, si riscontrano le seguenti caratteristiche: 1. ci si coinvolge possedendo più che desiderando; 2. si usa maggiormente il verbo avere; 3. si tende ad attribuire a terzi la causa dei propri problemi; 4. si vivono prevalentemente rabbia e risentimenti; 5. si ha un comportamento attivo e si tende a dominare; 6. si propende per l'azione; 7. si ricerca soprattutto affetto; 8. si gradiscono mediamente suoni dolci. Nel secondo caso, invece, si hanno i seguenti tratti: 1. ci si coinvolge desiderando più che possedendo; 2. si usa maggiormente il verbo essere; 3. si tende ad autoattribuirsi la causa dei propri problemi; 4. si vivono prevalentemente sensi di colpa; 5. si tende ad avere un comportamento passivo; 6. si propende per la riflessione; 7. si ricerca soprattutto sesso; 8. si gradiscono mediamente suoni duri e ritmati. Si veda, in proposito, S. BENEMEGLIO, A. BERTELLI, *Compendio delle discipline analogiche benemeigliane*, AIDA, 2014, p. 166.

⁵⁹ Il nostro sistema interno di ricompensa, che produce dopamina, si attiva al massimo non quando si è raggiunto un obiettivo, bensì quando si è intenti a raggiungerlo.

⁶⁰ Si pensi, a tal proposito, al successo dei concorsi a premio, quali la lotteria, dove, anche se la probabilità di vittoria è molto bassa, la posta in gioco, ovvero la possibile vincita, è molto alta.

- - capacità di elaborazione delle informazioni molto superiore alla parte logica;
- - ripetitività;
- - applicazione, nella valutazione di persone o situazioni, di tre schemi mentali principali, e cioè buono/cattivo, forte/debole, attivo/passivo;
- - desiderio di sentirsi rassicurati e protetti, nonché unici e importanti: a tal proposito, l'uomo è spinto a ricercare, in particolare, potere e successo e la donna amore, protezione e apprezzamento. Per entrambi si tratta, comunque, di bilanciare due diverse aspirazioni: da un lato, quella ad andare d'accordo con gli altri e, dall'altro, quella di superarli, al fine di migliorare il proprio status sociale, così da essere facilitati nell'accesso alle risorse, siano esse persone o beni.

Uno dei pilastri su cui poggia l'intelligenza emotiva è la consapevolezza delle emozioni, quale premessa per una adeguata gestione.

La consapevolezza emozionale è favorita dalla pratica costante della meditazione.

Per meditazione⁶¹ si intende uno stato di consapevolezza ed attenzione in cui mente e corpo sono tutt'uno, superando qualsiasi forma di dualità. È un essere presenti a se stessi nel qui ed ora.

Essa si lega, quindi, non tanto a ciò che si fa bensì a come lo si fa, cioè allo stato interiore con cui si vivono le varie esperienze.

Meditare significa, in sostanza, trascendere la mente analitica, intesa come continuo, incessante flusso di pensieri e connettersi completamente e profondamente con il momento presente.

In tale stato tutto ciò che accade dentro e fuori di noi viene accettato per quello che è, sospendendo ogni forma di classificazione e di giudizio.

In sostanza è come se si diventasse uno specchio che riflette ciò che ha davanti senza distorsioni o valutazioni.

⁶¹ Sul tema si veda: OSHO, *Che cos'è la meditazione*, Mondadori, 1997.

La pratica costante della meditazione garantisce calma interiore e lucidità mentale, soprattutto in situazioni potenzialmente critiche, con benefiche ricadute sulla qualità delle relazioni.

Infatti, se l'atteggiamento meditativo consente di accettarsi come si è, sospendendo ogni forma di giudizio, permette, di riflesso, di accettare gli altri, con i loro tratti psicologici e comportamentali, gettando, così, le basi per una serena convivenza in ambito aziendale.

Come noto, infatti, l'essere accettati per come siamo ci predispone favorevolmente nei confronti degli altri, riducendo le resistenze al cambiamento ed abbassando le barriere psicologiche esistenti.

L'atteggiamento meditativo implica una equidistanza dalle proprie emozioni e da quelle altrui, assumendo una metaposizione in cui si osservano, si accolgono, comprendono ed armonizzano le istanze proprie con quelle degli altri.

Solo muovendosi con leggerezza sul terreno della propria emotività, godendone i frutti senza esserne, però, stregati, si può conseguire una pace interiore stabile e duratura.

La pratica costante della meditazione produce una serie di vantaggi che vanno dal miglioramento delle condizioni fisiche ad un affinamento delle abilità cognitive, percettive ed emotive, con benefici riflessi sulle prestazioni professionali.

Nella meditazione vi è un allineamento tra l'essere ed il fare, per cui si vive pienamente ciò che si fa con tutto il proprio essere, senza scissioni interiori.

Si è, quindi, costantemente nel presente⁶² che è l'unico tempo realmente esistente. O, per meglio dire, si è nel senza tempo, ovvero in uno stato di coscienza in cui è interrotto il continuo oscillare tra passato e futuro, cioè tra ricordi, rimpianti, risentimenti, ansie, timori.

⁶² Si veda in merito E. TOLLE, *Il potere di adesso*, Armenia, 2004.

E, proprio questo essere fuori dal tempo facilita lo sbocciare di intuizioni preziose sia in ambito personale che professionale.

Infatti, quando si è presenti a sé ed a ciò che si fa in modo totale e neutro, cioè senza giudizi, si è in grado di godere di ogni istante ed esperienza e si colgono sfumature della realtà spesso trascurate.

L'importante è mantenersi costantemente consapevoli di ciò che si sta vivendo in un determinato momento dando spazio ai propri sensi, in modo da purificare l'esperienza di tutte quelle sovrastrutture concettuali e classificatorie che la distorcono.

In sostanza, solo trascendendo la mente, come sistema di convinzioni, schemi interpretativi, vissuti emotivi e desideri, si può godere dell'esperienza nella sua purezza, depurandola da ogni percezione distorsiva.

L'utilità di tale approccio in azienda è quantomai evidente: si pensi, a titolo esemplificativo, alle riunioni di lavoro con i colleghi od agli incontri con i clienti dove un atteggiamento meditativo e, quindi, di intimo ascolto, consente di cogliere puntualmente lo stato d'animo e le aspettative degli interlocutori, potendo così impiegare modalità comunicative e relazionali empatiche.

Alla base della pratica meditativa vi è il silenzio che consente di creare uno spazio vuoto al proprio interno che può, poi, essere riempito dall'ascolto di sé e degli altri. Il silenzio, in questo senso, è la premessa per un ascolto ricettivo, femminile, che consente di realizzare l'accoglienza incondizionata di ciò che si presenta.

Ciò si realizza sviluppando la sensibilità sensoriale, cioè partendo dai sensi e dalle sensazioni che, essendo diretta espressione del corpo, sviluppano una forma di conoscenza arcaica e genuina, cioè non filtrata dalla mente, a differenza delle percezioni che sono invece il frutto dell'elaborazione cognitiva, per lo più inconscia, degli input sensoriali e, come tali, risentono dei modelli di pensiero della persona, della sua cultura.

In ultima analisi, la meditazione consente di passare:

- da reazioni automatiche a scelte cosce;
- dall'analisi alla percezione diretta;

- dal rifiuto all'accettazione;
- dall'evitamento all'avvicinamento;
- dal considerare i pensieri come qualcosa di reale al vederli per quello che sono, cioè eventi mentali che attraversano la nostra coscienza;
- dal continuo movimento tra passato e futuro al permanere nel momento presente;
- da attività che disperdono energie ad attività che nutrono e ricaricano.

Ciò è facilitato da una serie di pratiche tra le quali segnaliamo le seguenti:

- una prima, consistente nel trovare un posto tranquillo, nel rilassarsi e nel concentrare l'attenzione sul respiro, fluendo con lo stesso, prestando, al contempo, attenzione a tutto ciò che accade. Se ci si perde nei pensieri, non appena se ne prende coscienza, senza alcun giudizio si riporta dolcemente l'attenzione sul respiro;
- una seconda, consistente nel rilassarsi e nel concentrarsi inizialmente sul respiro, per poi notare con precisione dove vaga la mente ogni qualvolta si distrae: è attratta da pensieri sul presente, sul passato o sul futuro? Altrettanto importante è notare il modo in cui la mente divaga, cioè se la distrazione è frutto di qualche stimolo particolare, come un suono, oppure se dipende da una sensazione o da una emozione che si è provata o da altro ancora;
- una terza, consistente nel camminare rimanendo completamente concentrati su ogni passo, diventando, così, consapevoli anche dei minimi movimenti, della condizione di equilibrio, del modo in cui si poggiano i piedi per terra;
- una quarta, consistente nell'osservare qualunque cosa si manifesti dinanzi a noi, a livello di tutti e cinque i sensi. Si può, quindi, contemplare qualsiasi persona o cosa, ascoltare qualsiasi suono, percepire diverse sensazioni tattili oppure gli odori ed i profumi presenti nell'aria. Ciò che importa è rimanere completamente presenti ad ogni sensazione, sospendendo qualsiasi forma di giudizio,

sia esso positivo o negativo. Si supera, così, la tendenza all'attrazione o repulsione mantenendosi attenti, lucidi e consapevoli di qualsiasi percezione, sensazione ed emozione;

- una quinta, consistente nel portare la consapevolezza sul corpo concentrando l'attenzione sulle singole parti, cominciando dai piedi sino a giungere al capo, passando per i vari distretti corporei. Durante la pratica l'attenzione va rivolta alle sensazioni presenti, notando come queste nascano, si trasformino e si dissolvano. Ove non si registri alcuna sensazione, ci si limita a notare la sua assenza;

- una sesta, consistente nel portare l'attenzione sul campo energetico del corpo sentendo le emozioni che si manifestano sotto forma di specifiche sensazioni fisiche: ciò consente alle emozioni di manifestarsi come flusso di energia, e a noi di non esserne travolti, essendo il testimone, la presenza che osserva il processo;

- una settima, consistente nell'osservare dapprima i pensieri che attraversano la mente e poi lo spazio vuoto all'interno del quale si manifestano, cioè la pura consapevolezza⁶³. Quindi, partendo da un pensiero, l'attenzione si sposta sul campo di coscienza all'interno del quale esso sorge: si arriva, così, a sperimentare la pura consapevolezza, nella quale ogni dualità si dissolve manifestando l'unità di tutto ciò che è. In tale stato si è presenti a se stessi, limitandosi a testimoniare senza giudizio ciò che accade: ogni pensiero perde forza e rimane solo una condizione di quiete silenziosa imperturbabile nella quale si sperimenta la consapevolezza come l'unica cosa

⁶³ «Quando incontriamo il Vuoto, riteniamo che si tratti del vuoto primordiale di proporzioni e rilevanza cosmiche e diventiamo pura coscienza consapevole di questo nulla assoluto. Tuttavia, allo stesso tempo viviamo uno strano senso paradossale di essenziale pienezza. Questo vuoto...mentre non esprime niente in forma concreta e manifesta, sembra contenere tutta l'esistenza in una forma potenziale...Questo Vuoto metafisico, pregno delle potenzialità di tutto ciò che esiste, sembra essere la culla di ogni essere e la fonte ultima di esistenza». S. GROF, *Psicologia del futuro*, Spazio interiore, 2015, p. 317.

reale, in quanto sempre identica a prescindere dal tipo di percezione esperita⁶⁴;

- una ottava, definita attiva, consistente nell'utilizzare la mente per immaginare un nuovo futuro. Dopo un profondo rilassamento, si visualizza il proprio desiderio realizzato, sentendo chiaramente l'emozione ad esso associata, così da sostituire una condizione iniziale di mancanza con una di abbondanza e appagamento. La ripetizione di tale procedura, accompagnata da una genuina predisposizione a ricevere, riprogramma l'inconscio, favorendo la manifestazione, sul piano fisico, di quanto inizialmente sperimentato a livello mentale.

Il procedimento consiste, quindi, nel definire innanzitutto la nuova realtà che si vuole vivere.

Poi ci si rilassa nel silenzio, entrando in uno stato di apertura, calma e ricettività. In tale condizione si è un osservatore neutrale privo di desideri e resistenze; non vi è identificazione con nulla, nessun pensiero, nessuna emozione.

Immersi nel silenzio e nella quiete interiore, si immagina una versione di se stessi che vive già la realtà desiderata, per poi entrare nella prospettiva della nuova persona. Assumendo il punto di vista del nuovo sé e il sentimento del desiderio realizzato⁶⁵, si sperimenta il piacere di vivere la nuova esperienza in modo del tutto naturale, provando gioia e gratitudine.

Rimanendo connessi alla nuova realtà già realizzata, si inizierà a sperimentare la manifestazione anche sul piano fisico.

Una leggera variante della procedura consiste nel portare inizialmente l'attenzione su un punto del nostro corpo energetico, sito dietro la schiena, a pochi centimetri dal centro delle scapole. Concentrandosi su di esso e sentendone le relative sensazioni, si passa poi

⁶⁴ «Così come un'onda del mare non ha un'esistenza indipendente dall'oceano in cui appare, così la percezione è solo un'increspatura sulla superficie della Coscienza.» P. MARRONE, *op. cit.*, p. 68.

⁶⁵ Si veda, in proposito, F. GIACOVAZZO, *La legge di assunzione*, L'età dell'acquario, 2022.

a immaginare il futuro desiderato per qualche secondo. Infine, si ritira l'attenzione dal punto energetico posteriore e si rimane focalizzati, ancora per un po', sull'immagine della nuova realtà che si vuole sperimentare⁶⁶.

3.2. La gestione delle emozioni

L'intelligenza emotiva presuppone una adeguata capacità di gestione delle proprie emozioni, onde evitare che, soprattutto, in momenti di stress, ci si lasci andare a valutazioni e comportamenti improduttivi o deleteri.

Considerando che le emozioni coinvolgono la persona nella sua totalità, cioè sul piano mentale, fisico ed energetico, è su uno o più di questi livelli che si può intervenire in presenza di blocchi, auto-sabotaggi, demotivazione, ecc.

Tra le procedure impiegabili, che spaziano dall'aspetto cognitivo-immaginativo a quello energetico e comportamentale, segnaliamo alcune rivelatesi particolarmente efficaci.

Un primo approccio, incentrato sul cambiamento delle convinzioni limitanti, prevede i seguenti passaggi⁶⁷:

1. mettere in discussione la credenza depotenziante⁶⁸: ciò avviene evidenziando i riflessi negativi che essa produce sul benes-

⁶⁶ Si veda V. ZELAND, *Tafti la sacerdotessa*, Om, 2019; V. ZELAND, *Cosa non ha detto Tafti*, Om, 2020.

⁶⁷ Per approfondimenti si vedano: R. RE, *Leader di te stesso*, Mondadori, 2004; L. SGARBI, *Istruzioni per vincere*, Sperling & Kupfer, 2003.

⁶⁸ In proposito sottolineiamo come, secondo alcune ricerche, le credenze limitanti più diffuse siano le seguenti: "Non sono al sicuro", "Sono imperfetto e qualcosa in me non va bene", "Non valgo, non sono importante, non merito", "Non ho potere, non sono in grado di fare né di scegliere, quindi sono impotente", "Non merito amore, sono senza amore", "Non posso fidarmi degli altri", "Sono cattivo", "Sono solo", "Sono inadeguato, sono un fallito", "Sono incompleto", "Non esisto e sento di non essere qui". Sul tema si veda: G. PRATT, P. LAMBROU, *Il codice della felicità*, Essere felici, 2013.

sere e sulla performance della persona. Focalizzandosi sulla sofferenza associata alla convinzione, la si utilizza come leva per produrre un'inversione emozionale;

2. individuare una nuova convinzione potenziante⁶⁹, capace cioè di ottenere risultati migliori;

3. cercare riferimenti a sostegno della nuova convinzione, ovvero situazioni in cui tale credenza si manifesta in specifici comportamenti;

4. vivere in anticipo nella propria mente le emozioni e i risultati positivi derivanti dall'adozione della nuova convinzione.

Un ulteriore approccio, riconducibile alla terapia breve strategica, fornisce utili indicazioni circa la gestione della paura, del dolore e della rabbia⁷⁰.

Con riferimento alle paure, ci si focalizza sul superamento delle modalità comportamentali che le rendono invalidanti, e cioè: 1. l'evitamento o la fuga; 2. la costante richiesta di aiuto, rassicurazione e protezione; 3. il tentativo fallimentare di controllo delle proprie reazioni psicofisiologiche.

Evitare ciò che spaventa è naturale ma, se tale reazione si manifesta nei confronti di ogni possibile minaccia, conferma la propria incapacità di fronteggiare le difficoltà, minando l'autostima della persona, la qualcosa accentua ancora di più la sensazione di pericolo. Pertanto, la soluzione migliore consiste nell'evitare di evitare, cioè nel confrontarsi con lo stimolo reputato minaccioso, sia pur in

⁶⁹ Con riferimento alla nota precedente, convinzioni potenzianti sarebbero: "Sono completamente al sicuro e va tutto bene", "Sono perfetto così come sono", "Valgo e merito ogni successo nella vita", "Ho potere e sono abile", "Sono una persona amabile e sono amato", "Sono circondato da persone fidate", "Sono buono e arricchisco coloro con cui entro in contatto", "Sono una creatura di Dio e dell'universo. Sono in connessione con il creato", "Sono completo", "Esisto e sento pienamente di essere qui". In merito si veda: G. PRATT, P. LAMBROU, *Il codice della felicità*, cit.

⁷⁰ Si veda G. NARDONE, *Emozioni. Istruzioni per l'uso*, Ponte alle grazie, 2019.

modo graduale, partendo dal più piccolo rischio espositivo e procedendo progressivamente nell'affrontarli tutti, sino al superamento della paura.

Per quanto riguarda la richiesta costante di aiuto, protezione e assicurazione nei confronti di situazioni temute, essa, pur sollevandoci temporaneamente dalla paura, ci conferma nella nostra incapacità di affrontare da soli una situazione problematica, minando sempre più la nostra autostima e accrescendo, così, la percezione del pericolo. In questo caso, per sbloccare la paura iniziale, se ne può evocare una più grande, facendo presente alla persona che il suo continuo chiedere aiuto produrrà, a lungo andare, una serie di effetti negativi peggiori di quelli attualmente temuti.

Il tentativo fallimentare di controllare le proprie reazioni fisiologiche, come il battito cardiaco o il respiro accelerato, essendo innaturale, non produce altro che un aggravamento della situazione. Infatti, l'attivazione di una certa risposta fisiologica è del tutto naturale di fronte a una situazione percepita come pericolosa per cui, tentare di controllarla, non fa altro che esasperarla.

In tal caso, il modo più rapido di sedare la paura è quello, apparentemente paradossale, di esasperarla volontariamente, creando così una sorta di cortocircuito emotivo. Infatti, poichè un'emozione si manifesta in modo spontaneo, sforzandosi di produrla consciamente la si depotenzia, sino ad annullarla. Pertanto, dedicando ogni giorno un tempo ben preciso (ad es. 30 minuti) a richiamare volontariamente le proprie paure, lasciando fluire tutte le risposte fisiologiche emergenti, si realizza il progressivo depotenziamento delle stesse.

Tale effetto può essere ottenuto, oltre che con la paura, anche con la sofferenza. Pure in questo caso si richiede di ritagliarsi, ogni giorno, un tempo in cui richiamare il dolore che ci affligge, immergendosi completamente in esso e nella sua naturale manifestazione psico-fisica.

Ciò consente, già dalle prime volte, un sensibile calo della sofferenza sperimentata nel corso della giornata, al di fuori del tempo

appositamente dedicate. Lasciando il dolore libero di svolgere il suo compito di guarigione delle ferite emotive, la persona ne esce più forte e resiliente⁷¹.

Per quanto riguarda la rabbia, va riconosciuta la sua capacità di far emergere un elevato potenziale d'azione. L'attivazione di tale emozione, pur variando da persona a persona, è riconducibile alla percezione di una certa situazione: più questa genera frustrazione, più elevata è la reazione rabbiosa.

A tal proposito, invece di reprimere la risposta fisiologica, è opportuno gestire la percezione degli stimoli che la innescano, assumendo nuovi punti di vista, a cominciare da quello di chi, con il suo comportamento, ha acceso in noi la miccia della rabbia.

Oppure si può considerare che, arrabbiandosi con qualcuno, soprattutto se in modo continuativo, gli si sta dando molta importanza.

Od ancora, pensando alla persona con cui si è arrabbiati, per una serie di giorni si possono scrivere, su un foglio di carta, tutte le critiche e le offese che vengono in mente, senza alcuna censura, sino al naturale deflusso della rabbia. A questo punto, si può strappare o bruciare i fogli, senza che il destinatario venga a conoscenza del loro contenuto.

Un ulteriore metodo, definito "il lavoro"⁷², consiste nell'indagare il fondamento dei propri pensieri ponendosi 4 domande.

Pertanto, dopo avere individuato una convinzione limitante su di sé o sugli altri, si formula la prima domanda, cioè: "è vero?". Quando la risposta sia affermativa, si procede con la seconda domanda: "posso sapere con assoluta certezza che è vero?". In tale fase è importante cercare prove a sostegno delle proprie convinzioni e verificare se siano fondate o meno, in quanto molto spesso si tratta di personali interpretazioni degli eventi accaduti. La terza domanda

⁷¹ Sul tema si veda R. MORELLI, *Si piange una volta sola*, Mondadori, 2023.

⁷² Per approfondimenti si veda B. KATIE, *Amare ciò che è*, Il punto d'incontro, 2009.

consiste nel chiedersi: “come reagisco quando credo a questo pensiero?” e poi: “riesco a trovare un motivo per lasciare andare questo pensiero?”. Una volta formulata la risposta si passa alla quarta domanda: “chi sarei senza questo pensiero? Come starei?”.

Qualora il pensiero iniziale sia riferito a un'altra persona, il processo si conclude con il rigiro, consistente nell'applicare a se stessi l'affermazione formulata. Ad es., se penso: “il mio superiore è poco comprensivo con me”, riformulo il pensiero nel seguente modo: “io sono poco comprensivo con me” oppure “io sono poco comprensivo con il mio superiore”. Tale inversione linguistica consente la presa di coscienza di dinamiche interiori che sfuggono alle maglie della consapevolezza.

Alla base del rigiro vi è il presupposto che il mondo esterno sia un riflesso della propria condizione emotiva, per cui:

- ogni critica o apprezzamento formulato nei confronti di qualità e atteggiamenti manifestati da terzi si riferisce a parti di sé che richiedono, da un lato, di essere accolte e accettate e, dall'altro, di essere espresse e valorizzate maggiormente;

- i rapporti intrattenuti con gli altri indicano la relazione con le nostre emozioni; pertanto, se, ad es., si tende a evitare una certa persona che richiama la tristezza, è bene manifestare apertura e accoglienza nei confronti di tale emozione;

- si è attratti da chi riflette parti di noi smarrite o trascurate che si vuole recuperare.

Un ulteriore metodo che si avvale, in fase iniziale, di una serie di domande è il *dynamic spin release*⁷³. Il processo prevede otto domande iniziali volte a snidare le credenze più profonde, e cioè:

“1. Cosa deve essere vero per te perché tu faccia quella affermazione di convinzione?

2. Cosa presuppone quella affermazione di convinzione?

3. (Ripetendo l'affermazione di convinzione)...perché...

⁷³ Si veda L. M. HALL, S. R. CHARVET, *Innovazioni in pnl*, Alessio Roberti, 2012, pgg. 232-233.

4. Cosa significa che...(ripetendo l'affermazione della persona);

5. Perché?

6. Dimmi di più;

7. In che modo la cosa è un problema?

8. Cosa significa riguardo a te?”.

Individuata con precisione la convinzione limitante si passa al processo di cambiamento che si articola in otto fasi:

1. si formula ad alta voce la convinzione limitante notando le sensazioni sperimentate;

2. si porta l'attenzione ai punti del corpo in cui si percepiscono le sensazioni;

3. si porta fuori dal corpo la rappresentazione della convinzione, immaginando di vederla di fronte a sé sotto forma di immagine o simbolo;

4. si nota in quale direzione giri l'immagine o il simbolo. Qualora appaia ferma, si chiede in quale direzione girerebbe se fosse in movimento;

5. si inverte la direzione in cui gira l'immagine o il simbolo, aumentandone la velocità sino a quando appare improvvisamente una nuova immagine o un simbolo di guarigione. A quel punto si individua il messaggio positivo presente nella nuova rappresentazione;

6. si elabora una nuova convinzione che supporti il messaggio positivo insito nell'immagine o nel simbolo di guarigione;

7. si porta la convinzione potenziante, unitamente al simbolo o alla immagine nuova, nello spazio del cuore o in un'altra zona del corpo da cui si è attratti. Contestualmente, si pronuncia ad alta voce la nuova credenza;

8. si scrive la nuova convinzione su un foglio.

Un'ulteriore procedura di gestione emozionale si impernia sulla alternanza tra pensieri ed emozioni connesse al problema⁷⁴.

⁷⁴ Si veda Z. M. SLAVINSKI, *Peat*, Psiche 2, 2017, p.197 e segg.

Focalizzandosi sulla situazione problematica, ci si concentra sulle emozioni esperite e si comunica quale pensiero segue l'emozione. Una volta scritto il pensiero, si nota quale emozione segue quel pensiero e, di nuovo, quale pensiero emerge dopo l'emozione, e così via, sino a quando emergono tre contenuti positivi consecutivi.

Durante il processo, i contenuti iniziali, di segno negativo, tendono gradualmente a trasformarsi in neutri e poi in positivi, segno quest'ultimo del rilascio della carica energetica connessa al problema.

Un'altra tecnica impiegabile nella gestione delle emozioni è l'eft⁷⁵ (emotional freedom technique): essa poggia sul presupposto che le emozioni sgradite o i sintomi fisici dipendano da una perturbazione nella circolazione di energia nel corpo⁷⁶. Riportando in armonia tale circolazione è possibile trasformare l'emozione e/o i sintomi associati.

Pertanto, l'associazione tra la stimolazione energetica e l'attenzione sul problema, favorisce la soluzione del problema stesso.

L'armonizzazione energetica si ottiene tramite dei picchettamenti effettuati con le punte delle dita su alcuni specifici punti del corpo, secondo quanto indicato dalla medicina tradizionale cinese. Essa ritiene che la fluida circolazione di energia nel corpo sia alla base del benessere. L'energia scorre attraverso dei meridiani, cioè dei canali, seguendo un tragitto ben preciso per cui, un blocco di tale flusso in uno o più punti, determina un eccesso o una carenza di energia che procura poi disturbi emotivi e/o fisici⁷⁷.

⁷⁵ Per approfondimenti si vedano: G. CRAIG G., *Tutorial di eft ufficiale*, Il punto d'incontro, 2021; J. CANFIELD, P. BRUNER, *EFT*, Il punto d'incontro, 2014; A. FREDI, *EFT, L'arte della trasformazione*, Mylife, 2009.

⁷⁶ «La stasi energetica (energia cristallizzata) si manifesta generalmente in quattro modi: come tensione, disagio o malattia fisica; come sentimento o stato emotivo disarmonico; come limite o disagio mentale; come mancanza di senso». A. FREDI, *Il sentiero interiore*, Mylife, 2014, p.33.

⁷⁷ «Potete pensare alle emozioni congelate come a sfere di energia che, sebbene invisibili, hanno una forma e una dimensione e sono composte esclusivamente di

La rimozione dei blocchi, stimolando specifici punti, consente il ripristino del normale fluire energetico, con tutti i benefici connessi. La stimolazione dei punti collocati all'estremità di un meridiano è sufficiente a riportare in equilibrio la circolazione energetica di tutto il meridiano.

L'eft, poggiando su tale base, si concentra sui meridiani principali del corpo, collegati a specifici organi.

Ciò detto, passiamo a considerare la procedura.

Individuata la convinzione limitante che si vuole modificare, ad es. "sono inadeguato", si pronuncia la seguente frase: "anche se mi sento inadeguato mi accetto completamente e profondamente"; oppure "anche se mi sento inadeguato mi apro alla possibilità di cambiare" o un'altra frase simile. Contemporaneamente si picchetta uno specifico punto, denominato punto karate, che si trova sul taglio della mano.

Poi, ripetendo la convinzione da cambiare (nello specifico "mi sento inadeguato") rimanendo focalizzati sulla connessa emozione, si picchettano per qualche secondo altri punti che si trovano rispettivamente sulla sommità della testa, alla radice del sopracciglio, al lato dell'occhio, sotto l'occhio, sotto il naso, sotto le labbra, subito sotto la clavicola, a circa due centimetri dal punto in cui questa si collega allo sterno, un paio di dita sotto i capezzoli, sotto l'ascella, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia del pollice, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia dell'indice, all'angolo esterno dell'attaccatura dell'unghia del medio, all'angolo interno dell'attaccatura dell'unghia del mignolo.

La procedura si completa ripetendo nove azioni che hanno lo scopo di riequilibrare l'attività dei due emisferi cerebrali al fine di

energia. ...L'energia emotiva intrappolata si troverà sempre in qualche punto del corpo, e i tessuti all'interno della sfera tenderanno a entrare in risonanza con la sua vibrazione energetica. In altre parole, quei tessuti subiranno in continuazione gli effetti della vibrazione emotiva». B. NELSON, *Emozioni congelate*, Mondadori, 2020, p. 60.

favorire la soluzione del problema. Enunciando il problema da risolvere e picchettando il punto gamma⁷⁸, si procede nel seguente modo: si chiudono gli occhi; si aprono gli occhi; si guarda in basso a destra senza muovere la testa; si guarda in basso a sinistra senza muovere la testa; si esegue un cerchio con gli occhi in senso orario; si esegue un cerchio con gli occhi in senso antiorario; si canticchia per qualche secondo una canzoncina; si conta fino a cinque; si canticchia di nuovo la canzoncina.

La ripetizione di tale sequenza determina, di norma, una forte attenuazione, se non la scomparsa, dell'emozione associata alla convinzione iniziale. A quel punto, si sceglie una nuova credenza da sostituire alla precedente, ad es. "mi sento adeguato", e si ripercorre la stessa sequenza di stimolazione dei meridiani, focalizzandosi sulla nuova convinzione e sulla connessa sensazione di adeguatezza.

Per rendere ancora più efficace la procedura, alla fine si può visualizzare un simbolo che rappresenti la nuova esperienza emozionale e operare il cosiddetto fissaggio. Trattasi di una posizione, denominata in chiropratica frontal-occipital hold, in cui si mette una mano sulla fronte e l'altra sulla nuca: ciò consente di stimolare la circolazione sanguigna sia nella parte anteriore che in quella posteriore del cervello e, più in generale, di agire sul campo energetico del corpo.

Una variante di tale procedura utilizza un meridiano in particolare, denominato Vaso Governatore⁷⁹. I passaggi principali sono due: la liberazione della carica emotiva disturbante e la sostituzione della vecchia credenza con una nuova. Il primo passaggio prevede l'uso di una calamita di bassa o media potenza che va appoggiata tra le sopracciglia, a contatto con la pelle o leggermente sopra. Facendola scorrere verso l'alto in mezzo alla fronte, sulla sommità del

⁷⁸ Detto punto si trova sul dorso della mano, tra il prolungamento del mignolo e dell'anulare, a circa due centimetri dall'articolazione delle dita.

⁷⁹ Si veda R. EIRIZ, *Metodo integra*, Il punto d'incontro, 2022.; B. NELSON, *Emozioni congelate*, cit.

capo sino alla base della nuca, si manifesta l'intenzione di liberare l'emozione congelata. Il passaggio va ripetuto tre volte (o dieci nel caso di emozioni ereditate).

La procedura può essere potenziata utilizzando anche i movimenti oculari. Nello specifico, mentre si ripete mentalmente l'intenzione, si porta lo sguardo in determinate direzioni, passando la calamita due volte per ogni posizione degli occhi. I punti su cui focalizzarsi sono i seguenti: davanti; in alto a sinistra; in alto a destra; in basso a sinistra; in basso a destra; in alto; in basso; orizzontalmente a sinistra; orizzontalmente a destra.

Una volta rilasciata la carica energetica disturbante, si passa a individuare una nuova convinzione che va ripetuta mentalmente per tre volte, passando, a ogni frase, il magnete dalle sopracciglia alla base della nuca. L'efficacia del procedimento aumenta ove sia preceduta dall'integrazione cerebrale dei due emisferi, realizzabile con un semplice esercizio denominato passo incrociato. Stando in piedi, si alza contemporaneamente il braccio destro e la gamba sinistra; una volta abbassatili, si alza il braccio sinistro e la gamba destra. Uno o due minuti di movimento alternato sono sufficienti per una attivazione cerebrale completa.

Altre due tecniche di cambiamento da utilizzare, possibilmente in combinazione, sono la spazzolata e la percussione dei chakra⁸⁰.

La prima procedura consiste nel connettersi con il proprio sé profondo, appoggiando le mani, ad es., sul cuore, per poi leggere lentamente uno specifico testo, fermandosi ogni qualvolta se ne avverte l'esigenza, per consentire il processo di elaborazione. Il testo da recitare è il seguente: "Anche se sono convinto che (si formula la convinzione), mi rendo conto che questa idea mi è nociva. Do al mio subconscio il permesso di aiutarmi a eliminarla completamente e definitivamente da ogni cellula del mio corpo. Ora sono libero di ringraziarla per essermi stata utile in passato. Ora sono libero di

⁸⁰ Si veda A. B. SCHER, *Come guarirsi da soli quando nessun altro ci riesce*, Venexia, 2017, p. 181 e segg.

vincere le mie resistenze e lasciarla andare. Ora sono libero di rinunciare all'idea che mi serva per essere al sicuro. Ora sono libero di rinunciare all'idea che mi serva per qualsivoglia scopo. Ora sono libero di rilasciarla senza temere di non meritarglielo. Ora sono libero di annullare tutte le cause consce e inconscie di questa convinzione. Ora sono libero di annullare tutte le ragioni consce e inconscie di questa convinzione. Ora sono libero di annullare tutti gli schemi, le emozioni e i ricordi nocivi ad essa connessi. Ora sono libero di rilasciare tutte le energie generazionali o di vite passate che la mantengono attiva. In questo momento, tutto il mio essere sta rilasciando questa energia, insieme allo stress accumulato nelle mie cellule. Guarire, guarire, guarire. Rilasciare, rilasciare, rilasciare. Ora è il momento di installare...(formulare la nuova convinzione). Installare, installare, installare. Installare, installare, installare. E così sia".

A conclusione, si verifica, tramite il test muscolare⁸¹, se la vecchia convinzione è stata abbandonata e sostituita dalla nuova. In caso negativo si ripete la procedura oppure si passa al secondo procedimento, cioè la percussione dei chakra, cioè di centri energetici influenzati dalla storia della persona. I chakra sono sette: il chakra della corona, situato sulla sommità della testa, la cui energia è influenzata dalla fiducia nella vita e dalla consapevolezza di essere amati e guidati; il chakra della fronte, situato tra le sopracciglia, associato in particolare all'intuito; il chakra della gola, sito al centro della gola, associato alla capacità di espressione verbale; il chakra del cuore, posto al centro del torace, associato ai sentimenti, alla

⁸¹ Il test muscolare parte dall'assunto che pensieri ed emozioni inducono nel sistema nervoso una risposta che, attraverso il cervello, si traduce in una specifica reazione motoria. La parte inconscia di noi, chiamata in causa nel suddetto processo, è attratta da ciò che definisce vero e/o gradito e rifiuta, ritraendosi, ciò che reputa falso e/o sgradito. Pertanto, se si sta in piedi, rilassati, senza alcun vincolo al movimento, e ci si pone una certa domanda, si possono notare naturali oscillazioni in avanti o indietro: le prime, di norma, interpretabili come un "sì", le seconde come un "no".

capacità di perdonare, di dare e ricevere amore; il chakra del plesso solare, situato sotto lo sterno, collegato all'autostima e alla fiducia in se stessi; il chakra sacrale, sito dietro l'ombelico, collegato alla gioia e alla creatività; il chakra della radice, posto alla base della colonna vertebrale, collegato ai bisogni di sicurezza e sopravvivenza.

Una volta individuata la convinzione limitante, si formula una dichiarazione di cambiamento. Ad es.: "anche se ho poca stima di me, decido di rilasciare questa credenza". Ripetendo tre volte la frase, si picchetta il punto karate, situato, come già visto, sul lato esterno della mano, sotto il mignolo. Si passa, poi a percuotere, con leggeri tocchi o picchettamenti, i vari chakra, mentre si ripete la convinzione negativa, descrivendone gli effetti sul piano emotivo e comportamentale.

Completato uno o più cicli, si passa all'ultimo giro di percussione mentre si ripete la nuova credenza che sostituisce quella limitante. Il procedimento si conclude con il test muscolare, volto a verificare il cambiamento.

Un altro approccio incentrato sull'aspetto energetico è la logosintesi⁸². Essa si basa su quattro principi:

- a. la vera essenza delle persone non soffre e la sofferenza discende dall'inconsapevolezza della propria intima natura;
- b. fenomeni come introiezione e dissociazione riducono la consapevolezza della propria essenza. Detti fenomeni si manifestano quando le esperienze stressanti non sono adeguatamente rielaborate e parte dell'energia vitale della persona viene deviata dal flusso naturale per agganciarsi alle immagini e alle reazioni relative all'evento stressante. Le introiezioni costituiscono proprio la rappresentazione cristallizzata di certi eventi, dovuta a una mancanza di consapevolezza e/o di informazioni;
- c. le introiezioni e le parti dissociate costituiscono strutture energetiche presenti nella persona e nel suo spazio personale;

⁸² Si veda W. LAMMERS, *Logosintesi 2.0*, Mylife, 2012.

d. l'utilizzo appropriato delle parole consente di recuperare e reintegrare l'energia congelata in specifiche rappresentazioni interiori.

La logosintesi mira a identificare i blocchi energetici e le strutture che li determinano per poi procedere al loro scioglimento, consentendo, così, alla persona di ricontattare la propria essenza e, di riflesso, di ampliare la propria capacità percettiva, valutativa e realizzativa.

Tutto ciò è possibile utilizzando specifiche frasi che permettono, da un lato, di recuperare l'energia congelata in determinate strutture e nelle reazioni ad esse e, dall'altro, di allontanare da sé l'energia di altre persone od oggetti presente in dette strutture.

Nell'ottica in esame, le convinzioni limitanti si legano alle introiezioni del mondo esterno e alle relative reazioni e possono essere viste come strutture energetiche non allineate alla propria essenza.

Pertanto, identificata la credenza, si chiede alla persona dove si trovi nel corpo o nello spazio personale. Ad es., può essere davanti o dietro, a destra o sinistra, in alto o in basso; oppure può manifestarsi come immagine o come voce propria o altrui nel corpo o nello spazio personale.

Il passo successivo consiste nel pronunciare quattro frasi specifiche, lasciandole agire all'interno della persona.

Pertanto, formulata la prima frase, si rimane in attesa di cambiamenti; si passa, poi, alla seconda frase, aspettando che faccia effetto, e si prosegue nello stesso modo con le altre due enunciazioni.

Durante le pause - che possono durare da pochi secondi a diversi minuti - si manifestano diversi effetti, quali l'emergere di ricordi dimenticati, la modificazione dei sintomi e, più in generale, un diverso modo di percepire il problema. Fondamentale è notare i cambiamenti a livello fisico, emotivo e mentale che testimoniano lo scioglimento delle strutture energetiche congelate.

Le frasi da pronunciare in sequenza sono le seguenti:

"1. Recupero tutta la mia energia legata a quest'immagine della convinzione X e la riporto al posto giusto in me stesso/a.

2. Allontano tutta l'energia estranea legata alla convinzione X da ogni mia cellula, dal mio corpo e dal mio spazio personale e la rimando là dove realmente appartiene.

3. Recupero tutta la mia energia legata a tutte le mie reazioni a quest'immagine della convinzione X e la riporto al posto giusto in me stesso/a.

4. Adatto tutti i miei sistemi al mio stato attuale"⁸³.

A conclusione del processo si chiede alla persona quanto consideri ancora fondata la convinzione, verificando i cambiamenti avvenuti in termini di posto da essa occupato nel corpo o nello spazio, di reazioni emotive, fisiche e mentali.

Ove i risultati migliorativi siano contenuti, si ripete, anche più volte, la procedura.

Una variante di tale metodo, denominata, tai (tecniche di alchimia interiore)⁸⁴ prevede la formulazione di tre frasi, portando una o entrambe le mani, su diversi punti del corpo, denominati dantian.

Concentrandosi sul primo punto, situato a circa quattro dita sotto l'ombelico, si pronuncia la seguente frase: "Liberò l'energia contenuta in questa convinzione", attendendo che si manifesti qualche cambiamento a livello fisico.

Si passa, successivamente, al secondo punto, all'altezza del cuore, pronunciando la frase: "Lascio andare ogni attaccamento a questa convinzione". Come fatto in precedenza, si attende qualche cambiamento per, poi, chiudere la sequenza portando l'attenzione al terzo punto, situato in mezzo alla fronte, e dicendo: "Genero ordine e coerenza in me rispetto a questa convinzione". Come per le precedenti enunciazioni, si rimane in attesa di cambiamenti significativi.

⁸³ W. LAMMERS, *op. cit.*, pag. 250.

⁸⁴ Si veda A. FREDI, *Tecniche di alchimia interiore*, Mylife, 2019.

La ripetizione della procedura garantisce, nel tempo, maggiore equilibrio emotivo e lucidità di pensiero.

Un ulteriore metodo che prevede il contatto con tre diversi punti del corpo è quello formulato da A. Loyd⁸⁵: partendo dall'assunto che ogni aspetto di noi funziona grazie all'energia, appoggiando le mani su determinate parti del corpo, si reimmette energia utile alla guarigione. Un maggiore afflusso energetico favorisce la risoluzione di disarmonie, legate alla presenza di credenze sabotanti.

Se, infatti, un problema è la manifestazione di uno specifico schema energetico, modificandolo ci si può liberare dalla situazione problematica.

Per far ciò ci si avvale di tre punti, il cuore, la fronte e la sommità della testa: dette aree sono collegate a parti del corpo direttamente coinvolte nella risposta allo stress.

La procedura prevede, innanzitutto, di concentrarsi sul pensiero disturbante, dando una valutazione al disagio.

Poi si chiudono gli occhi e, rilassandosi, si formula l'intenzione di risanare qualsiasi causa del problema.

Si passa, quindi, a portare le mani sui tre punti richiamati, cominciando dal cuore. Mantenendo le mani incrociate l'una sull'altra, ci si limita a osservare la situazione problematica, senza cercare di cambiarla, per qualche minuto (le prime volte non più di tre).

Scaduto il tempo, si portano le mani sulla fronte, una sopra l'altra, rilassandosi e osservando ogni tanto il problema senza, però, tentare di risolverlo. Anche questa postura va mantenuta da uno a tre minuti, almeno le prime volte.

Si passa, infine, al terzo punto, sulla sommità della testa, portando entrambe le mani, una sopra l'altra, con i palmi rivolti in basso. Come fatto in precedenza, ci si limita a osservare la situazione disagiata senza cercare di modificarla.

Il ciclo delle tre posizioni va ripetuto più volte sino a quando si manifesta una sensibile, se non totale, riduzione del disagio iniziale.

⁸⁵ Si veda A. LOYD, *Il codice dell'amore*, Macro, 2016.

Un ulteriore metodo di gestione emotiva è il fast reset⁸⁶.

Partendo dall'assunto che le emozioni predispongono il corpo a compiere certe azioni per la propria salvaguardia, è utile chiedersi cosa esse inducono a fare al fine di proteggersi, risparmiare o recuperare energie. Tali informazioni, di norma non accessibili a livello conscio quando si è sotto l'effetto di emozioni limitanti, vanno recuperate e integrate a livello cognitivo mentre si è ancora in contatto con l'emozione esperita.

Prendendo atto della funzione dell'emozione, cioè della sua utilità, si riesce a mettere in contatto la parte più arcaica del cervello con quella più recente, deputata ai processi di comprensione cosciente. La consapevolezza della funzione biologica delle emozioni attenua la risposta fisiologica, ove eccessiva, e predispone a comportamenti in linea con la realtà sperimentata.

Considerando, nello specifico, alcune emozioni si ha che:

- l'ansia⁸⁷, la preoccupazione, lo stato di allerta, il panico, aumentano la vigilanza e la rapidità di risposta a uno stimolo reputato pericoloso, aiutano a trovare soluzioni a problemi presenti o futuri e a mantenere il controllo dell'ambiente in condizioni di insicurezza;

- la noia e l'insoddisfazione spingono a trovare nuovi stimoli;

- l'irrequietezza spinge a muoversi;

- il rifiuto di certe emozioni serve a evitare l'incontro con sensazioni sconosciute che non si riesce a gestire;

- il dubbio tutela da possibili errori e dalle loro conseguenze negative;

- il trattenersi, sia a livello verbale che comportamentale, serve a evitare possibili conflitti dagli effetti spiacevoli quali rifiuto, vergogna, umiliazione, abbandono;

⁸⁶ Si veda M. G. PARISI, *La soluzione fast reset*, Sperling & Kupfer, 2014.

⁸⁷ Nell'ansia possono esprimersi anche altri aspetti e cioè: parti di sé rifiutate, sensi di colpa, rabbia repressa, rimpianti, istinti e sessualità repressi, senso del dovere, paura del giudizio, scarsa attività fisica, talenti, passioni e creatività non espressi, situazioni di vita e relazioni inappaganti vissute come se non ci fosse una via d'uscita.

- la paura serve a evitare una minaccia o un possibile danno e a mettersi al sicuro;

- la vergogna, l'imbarazzo spinge a non farsi vedere in certe situazioni;

- il senso di colpa porta a compiere azioni volte a rimediare a un comportamento reputato inappropriato;

- la rabbia serve a proteggere se stessi o altre persone importanti da una possibile minaccia o a depotenziare condizioni o persone che ostacolano il raggiungimento dei nostri obiettivi;

- il fastidio, l'irritazione, la critica, il disprezzo servono ad allontanare o depotenziare la cosa o la persona che li suscita;

- il risentimento spinge a ricercare giustizia o risarcimento per un danno che si ritiene di aver subito;

- la tristezza, l'impotenza servono a prendere atto di una perdita e della necessità di apportare un cambiamento nella propria vita;

- l'autocommiserazione serve a ricevere consolazione, protezione e aiuto.

Una volta identificata la funzione protettiva di una specifica emozione, si procede seguendo alcune fasi il cui obiettivo è, come si diceva, l'integrazione, cioè la presa di consapevolezza della finalità dell'emozione e delle reazioni fisiologiche ad essa associate.

Il primo passaggio consiste nel percepire le sensazioni connesse alla specifica emozione, notando in quale area del corpo si concentrino maggiormente (ad es. il viso, lo stomaco, le spalle, ecc.).

Si passa, poi, a formulare la seguente frase: "L'emozione X vuole proteggermi da questa conseguenza Y". Ciò consente di integrare a livello cognitivo la funzione dell'emozione e delle connesse reazioni.

L'uso delle parole aiuta proprio a realizzare tale processo, coinvolgendo direttamente la parte cognitiva del cervello.

Il terzo step consiste nello spostare tutta l'attenzione sulle mani (o eventualmente anche sui piedi, sulla bocca e la lingua o su tutto il corpo), percependone le sensazioni, per una decina di secondi.

Ciò permette di attenuare l'attivazione della parte emotiva, favorendo l'integrazione cognitiva.

L'ultimo passaggio prevede il rilascio dell'eventuale parte residua di reazione emotiva, usando una frase tipo: "Lascio andare dalla mia emozione X e dalle reazioni ad essa connesse tutto quello che non mi serve/non mi interessa/non mi appartiene più".

Come visto per gli altri metodi, si opera, infine, una valutazione della perdita di forza dell'emozione in esame, ripetendo la procedura ove necessario.

Simile al fast reset, come impostazione concettuale, è un'altra tecnica, denominata touch (tocco), in quanto contemplante il contatto fisico⁸⁸. Essa parte dall'assunto che, quando si entra ed esce ripetutamente e consapevolmente da una certa idea/emozione, ci si svincola da essa poiché si lascia andare ogni forma di resistenza.

La piena accettazione di ciò che si manifesta sul piano mentale è la chiave per la sua integrazione.

La tecnica poggia su due elementi: da un lato, l'osservazione di ciò che è presente nella mente, sotto forma di pensiero ed emozione e, dall'altro, l'uscita dalla mente stessa, spostando l'attenzione su alcuni specifici punti del corpo, e cioè il ginocchio destro, il ginocchio sinistro, la spalla destra, la spalla sinistra, la tempia destra, la tempia sinistra, la punta del naso.

L'entrata e l'uscita dalla mente, attraverso la focalizzazione sui punti richiamati, va ripetuta diverse volte fino a realizzare lo scolamento, ovvero la disidentificazione dalla convinzione iniziale.

Un ulteriore procedimento di discreazione di contenuti indesiderati e sabotanti presenti nella coscienza è la formula di sunyata⁸⁹. Essa, in sintesi, si articola in tre momenti:

⁸⁸ Si veda HARI G. LEONE, *Pulizia mentale profonda*, Ricerche evolutive, 2010, p. 68 e segg.

⁸⁹ Si veda Z. M. SLAVINSKI, *Sunyata, il vuoto divino e la fisica mistica*, Psiche 2, 2018, p.132-133.

- un primo, in cui si presta attenzione al vuoto davanti a noi, creando al suo interno una rappresentazione visiva di ciò che si vuole trasformare, prestandovi totale attenzione;

- un secondo, in cui l'attenzione viene ritirata dall'immagine mentale, per rivolgerla al vuoto che precede ogni conoscenza sul problema. Da tale stato di vacuità si osserva la situazione problematica come se fosse la prima volta e non si avesse alcuna informazione su di essa;

- un terzo, in cui l'attenzione è nuovamente riportata nello spazio vuoto situato dietro l'immagine.

Anche tale procedimento, come gli altri, va ripetuto più volte, sino alla rimozione dei contenuti sgraditi dalla coscienza.

Un altro metodo di trasformazione dei pensieri limitanti è la defusione cognitiva a mediazione sensoriale⁹⁰.

Tale approccio parte dai seguenti assunti:

a. vi è una parte della mente che, a seguito di eventi stressanti o traumatici, opera in antagonismo al processo di crescita dell'individuo, tenendolo ancorato al passato o a paure del futuro;

b. l'azione favorisce un migliore contatto con il corpo, liberandoci dal continuo fluire di pensieri limitanti. L'agire può avvenire solo nel presente, dove passato e futuro si annullano, ed è possibile realizzare il contatto con il mondo reale, al di là del pensiero automatico.

La trasformazione delle credenze sabotanti si realizza nel momento in cui ci si disidentifica dalla mente automatica, limitandosi ad osservarla senza giudizio alcuno.

La tecnica della defusione cognitiva a mediazione sensoriale prevede, innanzitutto, di mettere per iscritto la propria convinzione, spiegando il motivo del disagio: ad es.: "mi sento incapace di svolgere bene il mio lavoro perchè non ho le competenze giuste".

⁹⁰ Si veda V. DI SPAZIO, *Disobbedire alla mente errante*, Spazio interiore, 2021.

Sul foglio va specificato giorno, mese e anno, apponendo, poi, sullo scritto una sinusoide che promuove simbolicamente l'inversione emozionale⁹¹.

Ciò fatto, si inizia formulando la seguente vocalizzazione, "ooooooooaiiiiiieeeee", ripetendola sette volte: ciò comunica in modo simbolico al corpo di lasciare andare, di buttare fuori.

Si passa, poi, a leggere la frase scritta a voce alta mentre ci si muove, usando una inflessione comica, come la voce del personaggio di un cartone animato.

L'ultimo passaggio consiste nello scrollare tre volte il corpo, senza staccare i piedi da terra.

La ripetizione di detta procedura, una volta al giorno, per un minimo di 21 giorni, garantisce, di norma, la forte attenuazione della carica emotiva connessa alla convinzione limitante.

Un ulteriore approccio al cambiamento di credenze sabotanti è l'eit, emotional integration technique⁹².

Al pari di altri metodi richiamati, anche questo mira a cambiare la struttura energetica delle credenze limitanti e, quindi, la loro carica emotiva.

Il primo passo consiste nell'individuare nel corpo una specifica memoria cellulare o emozione congelata, notandone le sensazioni fisiche.

Si passa, poi, a eliminare la cosiddetta inversione psicologica, cioè quella forma di resistenza dalle intenzioni benevole, che mina il processo di cambiamento. Ciò si realizza con lo switch, consistente nel picchiettare in modo alternativo il palmo di una mano con la base del pugno chiuso dell'altra mano, ripetendo una frase del tipo: "Anche se ho questa memoria dolorosa (o questa convinzione sabotante) in me, so che può guarire e inizia a farlo adesso mentre la osservo".

⁹¹ Nel nostro caso si ha: "mi sento incapace di svolgere bene il mio lavoro perchè non ho le competenze giuste".

⁹² Si veda F. GIACOVAZZO, *EIT*, Verdechiaro, 2019.

Tale procedura facilita l'armonizzazione dei due emisferi cerebrali.

Il passo successivo consiste nel liberare la carica emozionale presente nella memoria, procedendo nel seguente modo: mantenendo l'attenzione su ciò che si vuole cambiare, si stimolano in modo sequenziale alcuni punti indicati nell'eft⁹³ ripetendo le seguenti parole: "mi dispiace, perdonami, grazie, ti amo"⁹⁴, mentre si inspira luce bianca.

Si passa, successivamente, a stimolare un punto situato al centro del petto, in corrispondenza del timo: detta ghiandola regola la circolazione energetica nel corpo ed è, quindi, in grado di riequilibrare eventuali disarmonie.

Picchettando tale punto, si chiudono gli occhi pensando, per qualche secondo, a una persona a cui si vuole bene.

Poi si incrociano le braccia, appoggiando le mani sulle spalle e, con gli occhi chiusi, si inizia a massaggiare i lati delle braccia, dalle spalle ai gomiti, mentre si immagina di camminare lungo la spiaggia, contando a voce alta sino a 20.

Dopo si aprono gli occhi e, mantenendo la testa ferma, li si muove orizzontalmente a destra e sinistra diverse volte, mentre si continua a massaggiare le braccia.

A conclusione di tale fase, si richiudono gli occhi, immaginando di nuovo di camminare lungo la spiaggia, contando a voce alta sino a 5, mentre ci si continua a massaggiare.

⁹³ Tali punti si trovano sulla sommità della testa, alla radice del sopracciglio, al lato dell'occhio, sotto l'occhio, sotto il naso, sotto le labbra, subito sotto la clavicola, a circa due centimetri dal punto in cui questa si collega allo sterno, un paio di dita sotto i capezzoli, sotto l'ascella.

⁹⁴ Tale frase mira a ripulire la mente inconscia dalle memorie che precludono una visione chiara delle situazioni. Non si tratta, quindi, di chiedere la soluzione di un problema, bensì di realizzare una pulizia emozionale profonda. Per approfondimenti di veda: M. KATZ, *Scopri Ho'oponopono*, Macro, 2021.

Lo step successivo consiste nell'entrare in uno stato di consapevolezza pura, colmo di quiete e calma, da cui richiamare l'emozione congelata, lasciandola dissolvere nello spazio vuoto.

La procedura si conclude, infine, immaginando cosa si proverebbe senza la memoria emotiva e la relativa convinzione.

Altra tecnica appartenente alla classe dei metodi energetici è il quantun entrainment (QE)⁹⁵ emozionale. Essa si basa sulla teoria dei due punti che consente di spostare la propria prospettiva da stabile e fissa a fluida e flessibile, basata su possibilità sempre presenti e disponibili quando le si nota. Collegandosi al potenziale della coscienza, che può dispiegarsi in cambiamenti illimitati, ci si espande in una dimensione dove si trascende la dualità e ci muove liberamente tra le polarità sperimentate nello stato ordinario di coscienza.

Per quanto riguarda la procedura, mentre si incoraggia la persona a percepire l'emozione disturbante, si individua un muscolo teso o dolorante sul suo corpo e ci si poggia la punta del proprio dito indice. Poi si mette il dito indice dell'altra mano su un qualsiasi altro muscolo. Si diventa, quindi, consapevoli del primo contatto, poi del secondo e successivamente di entrambi allo stesso tempo. Dopo un po' si inizia a sperimentare una sensazione di tranquillità, un eusentimento prodotto dalla pura consapevolezza.

A quel punto si hanno tre elementi di consapevolezza: il primo punto di contatto, il secondo e l'eusentimento. Si rimane consapevoli di questi tre punti, sino a quando si percepisce un rilassamento dei muscoli della persona e la si invita a verificare l'intensità dell'emozione iniziale che, di norma, è scomparsa.

Un'altra tecnica di cambiamento di convinzioni e memorie sabotanti che presentiamo è il pain body release (liberazione dal corpo di dolore)⁹⁶. Tale approccio, come altri già esaminati, mira alla liberazione della carica energetica trattenuta in determinati blocchi.

⁹⁵ Si veda F. KINSLOW, *Il segreto della guarigione quantica*, Macro, 2010.

⁹⁶ Si veda L. A. DIAZ, *La memoria nelle cellule*, Macro, 2010.

La procedura inizia concentrandosi per qualche minuto sul problema, sino a quando non si manifestano cambiamenti, tenendo una mano appoggiata sulla fronte. In tale fase è utile ripetersi la convinzione limitante, ad es. "gli altri non mi valorizzano", notando quali sensazioni produce nel corpo. A quel punto si formula la seguente frase: "Permetto che la vasta intelligenza che è in me, la stessa che sta governando l'intero Universo, faccia qualsiasi cosa sia necessaria per guarire e trasformare questo campo energetico di dolore che è in me", attendendo che si manifesti qualche cambiamento emotivo e/o fisico.

Il passo successivo consiste nel manifestare l'intenzione di risanare la situazione problematica, ripetendo mentalmente quattro volte la seguente frase: "Permetto che la vasta intelligenza che è in me, la stessa che sta governando l'intero Universo, faccia qualsiasi cosa sia necessaria per guarire e trasformare tutte le radici e le cause più profonde di questo problema". Ancora una volta, con un atteggiamento di profonda accettazione, si notano eventuali cambiamenti emotivi e/o fisici.

L'ultima frase da formulare, a cui far seguire il solito atteggiamento di fiducia e apertura, è la seguente: "Permetto che la vasta intelligenza che è in me, la stessa che sta governando l'intero Universo, faccia qualsiasi cosa sia necessaria per guarire e trasformare tutti i luoghi del mio essere che sono stati toccati da queste risonanze⁹⁷".

Un ulteriore metodo da impiegare nella gestione delle dinamiche interiori è il cosiddetto processo olografico⁹⁸. Partendo dal presupposto che ogni persona vive sia esperienze piacevoli che spiacevoli, con tale procedura si mira a eliminare la carica emotiva che limita l'espressione del nostro potenziale.

⁹⁷ Per risonanza si intende la carica emozionale congelata che può essere presente in qualsiasi parte del corpo, dai tessuti agli organi, ai muscoli, alle ossa, ecc.

⁹⁸ Si veda Z. M. SLAVINSKI, *Fuga da matrix*, Psiche 2, 2019, pgg.87-88.

L'elemento base di tale processo consiste nel portare l'attenzione simultaneamente su due opposti stati mentali, in quanto ciò determina la scomparsa del problema che si regge proprio su di essi.

In sostanza, una volta identificata la fonte di una situazione problematica, ci si identifica con essa, notando le emozioni e le credenze che dalla fonte stessa vanno verso l'ologramma del problema⁹⁹.

Poi, ritornando in una posizione di neutralità emotiva, si notano quali emozioni e pensieri vanno in direzione opposta verso la fonte.

La discreazione del problema si realizza nel momento in cui si è in grado di sentire simultaneamente le emozioni emergenti dalle due polarità.

Quindi, chiedendo alla persona qual è lo stato opposto a quello sperimentato, cioè quale emozione vorrebbe provare al posto di quella che sente, la si invita a sentire prima l'una (ad es. paura) e poi l'altra (ad es. tranquillità) insieme sino a quando non si realizza un cambiamento emozionale significativo. Le polarità, infatti, una volte rese consce, possono essere integrate, evitando di attrarre la persona in una direzione piuttosto che in un'altra in modo compulsivo.

Ciò è possibile nel momento in cui viene richiamata l'energia mentale separativa che fa percepire le polarità come inconciliabili e non come complementari. A un livello di coscienza superiore, invece, esse appaiono proprio per quello che sono, cioè due elementi della stessa realtà, che alimentano un flusso energetico che scorre continuamente tra di essi.

Una volta realizzata l'integrazione, le polarità si fondono diventando una unità e la persona può esprimere l'una o l'altra liberamente.

⁹⁹ Per ologramma del problema si intende una sorta di immagine, fotografia tridimensionale rappresentante la situazione problematica.

Un ulteriore metodo consiste nella modifica delle sottomodalità di un pensiero, ovvero del modo in cui immagini, suoni e sensazioni concorrono a determinare la rappresentazione interiore di una esperienza¹⁰⁰.

Modificando le caratteristiche di dette modalità si possono produrre rapidi cambiamenti percettivi e, quindi, emotivi, nelle persone.

Vi sono diverse sottomodalità per ogni aspetto sensoriale.

Con riferimento al canale visivo, si possono avere immagini a colori o in bianco e nero, grandi o piccole, vicine o lontane, ferme o in movimento, luminose o scure, tridimensionali o piatte, associate o dissociate¹⁰¹, ecc.

Considerando il canale uditivo, si possono avere suoni ad alto o basso volume, dolci o duri, in avvicinamento o allontanamento, ecc.

Avendo riguardo al canale cinestesico, quindi alle sensazioni, è utile considerare aspetti quali la durezza, la morbidezza, la temperatura, il peso, la pressione, il movimento, la forma, l'ampiezza, ecc.

Variando una o più submodalità è possibile realizzare rapidi e significativi cambiamenti percettivi.

Ad es., se pensando a una situazione che genera ansia, la si immagina grande, a colori, con suoni forti e in modo associato, si può rappresentarla nella propria mente più piccola, in bianco e nero, con suoni dolci e delicati e in modalità dissociata.

A tal proposito, una procedura molto efficace consiste nel richiamare mentalmente un episodio in cui si è sperimentata una emozione limitante, come una fobia, immaginando di trovarsi al cinema, seduti, e di vedere se stessi sullo schermo nel film della situazione ansiogena. Poi, si immagina di uscire dal corpo e volare

¹⁰⁰ Si veda R. BANDLER, *Usare il cervello per cambiare*, Astrolabio, 1986; R. BANDLER, *Vivi la vita che desideri con la pnl*, Nlp Italy, 2009.

¹⁰¹ Una immagine si dice associata quando si vedono le scene direttamente attraverso i propri occhi, mentre è dissociata se ci si vede dall'esterno, come se si stesse osservando un film in cui si è attori.

sino alla cabina di proiezione. Ora, guardando giù, si vede se stesso seduto che guarda un film in cui un altro se stesso sta rivivendo l'esperienza paurosa. A quel punto, giunti alla fine del film, si fa un fermo immagine e si ritorna nel se stesso seduto e poi si entra nel film che è fermo alla fine, dove l'esperienza, anche se negativa, comunque è stata superata. Rimanendo all'interno del film, si immagina di far ripartire la pellicola all'indietro, continuando fino a che il film non ritorna all'inizio, prima dell'esperienza negativa. Ripetendo la procedura qualche volta, le sensazioni iniziali di disagio tendono a scomparire.

Una variante consiste nell'immaginare di sdoppiarsi e di vedere il se stesso con il problema che sale su una nave e va via, mentre l'altro sé, senza il disagio, lo saluta dalla banchina sino a quando la nave non svanisce all'orizzonte. Oppure, si può immaginare di far salire il sé problematico su un aereo mentre il sé calmo e tranquillo lo saluta da terra sino a quando l'aereo non scompare in cielo.

Il lavoro con le sottomodalità è molto variegato, pertanto, se, ad es., si lavora su una sensazione di pesantezza e durezza, la si può rendere leggera e morbida; se si opera con sensazioni in movimento o di freddezza, si può cambiare la direzione del movimento e/o la temperatura per cui, se la sensazione si muove in senso orario la si può far muovere in senso antiorario e viceversa; oppure, se si muove dal basso verso l'alto, la si può far muovere dall'alto verso il basso; od ancora, se si muove da sinistra verso destra, la si può far muovere da destra verso sinistra. Qualora si percepisca freddezza in una zona del corpo la si può immaginare tiepida o calda, oppure, al contrario, una sensazione di eccessivo calore si può sostituire con una di freschezza.

Se le sensazioni hanno una forma o una consistenza specifica, ad es., tonde e dure, le si può far assumere una nuova forma e una consistenza diversa, ad es., morbide e allungate.

Tali cambiamenti interni, se ben operati, modificano la percezione dell'esperienza interna e, di riflesso, la reazione emotiva.

Se si vogliono modificare convinzioni limitanti, è necessario, dapprima, immaginare la credenza che si vuole cambiare, individuandone le specifiche sottomodalità; successivamente, si pensa a qualcosa di cui si dubita, prendendo nota anche qui delle relative sottomodalità.

Avendo, ora, due diverse rappresentazioni mentali con specifiche caratteristiche, si nota quali siano le principali differenze. Ad es., la convinzione limitante potrebbe essere colorata o grande e quella di cui si dubita in bianco e nero o piccola.

A questo punto, si trasferiscono le sottomodalità del dubbio al pensiero che si vuole cambiare. Pertanto, nello specifico, si può immaginare la convinzione limitante in bianco e nero e piccola e notare come cambiano le sensazioni interne.

Procedendo in questa direzione un po' di volte, si modifica la rappresentazione mentale iniziale, sino ad associarle una nuova sensazione, non più di certezza, ma di dubbio, facendole così perdere forza.

Una variante consiste nel creare mentalmente una immagine del comportamento che si vuole cambiare. Poi, nell'angolo in basso a destra dell'immagine, si posiziona un'altra immagine, piccola e in bianco e nero, di come ci si vorrebbe comportare. A quel punto, si immagina di espandere rapidamente l'immagine piccola sino a farle sostituire l'altra, assumendone la stessa grandezza e le stesse caratteristiche, quali colore, vicinanza, ecc. Ripetendo diverse volte tale operazione, si viene a creare un nuovo condizionamento neurologico che sostituisce il precedente.

Sempre lavorando con le immagini, si può invitare la persona a visualizzare il suo problema, facendo un fermo immagine nel punto più doloroso. Poi le si chiede di chiudere gli occhi e di puntare il dito della mano dominante al centro dell'immagine, come se la volesse agganciare, lasciando fluire le emozioni. A questo punto, si fa fare alla persona tre giri e mezzo in senso antiorario trascinando

l'immagine con sé, mantenendola fissa, e lasciando fluire le emozioni. Alla fine, le si dice di aprire gli occhi, chiedendo cosa è accaduto alle sensazioni iniziali.

Una variante consiste nell'invitare la persona a mettersi in piedi, concentrandosi sul problema associato ad una specifica immagine. Poi, mettendosi vicino al soggetto, si pone l'indice della mano destra al centro della fronte, esercitando una leggera pressione, e la mano sinistra dietro la nuca, a sostegno della testa. In questa posizione si chiede all'interessato di fare alcuni passi indietro (3, 4, 5 o più), valutando come si modifica il disagio a ogni passo compiuto. Ove non vi siano miglioramenti significativi, si può far fare al soggetto anche uno o più passi obliqui in avanti, a 45°, a sinistra o a destra, oppure a 90°, sempre a sinistra o a destra, notando i cambiamenti. Si procede in questo modo sino ad ottenere evidenti benefici, che possono essere consolidati invitando l'interessato a compiere una rotazione a 360° su se stesso¹⁰².

Rimanendo in tale prospettiva, vi è, infine, una tecnica molto efficace, definita collasso di ancore. Partendo da una situazione che genera una qualche forma di disagio (ad es., paura), si invita la persona a riprovare le sensazioni sgradevoli e, contestualmente, si tocca un punto del suo corpo, ad es. il braccio sinistro, esercitando una leggera o moderata pressione. Poi, individuata l'emozione che si vuole sperimentare (ad es. sicurezza) al posto di quella limitante, si chiede alla persona di richiamare uno o più episodi in cui ha sperimentato lo stato emotivo desiderato.

Mentre il soggetto rivive le sensazioni associate alla nuova emozione, lo si tocca in un altro punto del corpo, ad es., il braccio destro, sempre esercitando una leggera o moderata pressione. Ciò serve a creare un ancoraggio con le due emozioni, cioè ad associare ciascuna di esse a un tocco su una specifica parte del corpo.

¹⁰² Si veda L. FORNASIERO, *Algortimi e altre storie*, 2023; A. M., GELFI, *Algortimo LAB*, 2023.

Se la procedura è stata svolta correttamente, toccando il braccio sinistro si dovrebbe notare la ripresentazione della prima emozione, cioè paura; invece, toccando il braccio destro, si noterebbe il rimanifestarsi della seconda emozione¹⁰³.

A questo punto, si attivano contemporaneamente entrambe le ancore, cioè si toccano sia il braccio destro che quello sinistro. L'effetto, di norma, è una leggera confusione nel soggetto, legata al presentarsi di emozioni opposte. Mantenendo il contatto sino a quando la confusione non svanisce, si lascia andare, infine, l'ancora dello stato indesiderato, ovvero, nel nostro caso, il contatto con il braccio sinistro, mantenendo per qualche secondo quella dello stato desiderato, cioè, nella fattispecie, il tocco sul braccio destro.

Se la procedura è stata eseguita correttamente, l'integrazione delle due ancore renderà difficile, per la persona, risperimentare l'emozione sgradita iniziale.

3.3 La comunicazione interpersonale

Tra le abilità di un leader, fondamentale è la comunicazione persuasiva, ovvero la capacità di interagire efficacemente con le persone, a livello logico ma soprattutto analogico, cioè emozionale.

È, infatti, questo l'aspetto maggiormente coinvolto nei processi motivazionali e decisionali.

L'abilità persuasiva del leader si lega, allora, alla capacità di parlare all'inconscio delle persone, consapevoli della sua sensibilità ai diversi livelli della comunicazione.

A tal proposito ricordiamo come questa sia distinguibile in:

- a. comunicazione verbale;
- b. comunicazione paraverbale;
- c. comunicazione non verbale.

¹⁰³ Ciò appare evidente nelle espressioni facciali del soggetto e, più in generale, nella sua comunicazione non verbale

La prima riguarda prevalentemente la sfera logica e stimola l'inconscio nella misura in cui le parole e le frasi espresse inducono determinate risposte emotive.

Il secondo e il terzo livello della comunicazione, invece, sono quelli che più direttamente coinvolgono la sfera emotiva.

Passiamo, allora, ad analizzare i tre piani, sottolineando come siano, comunque, tra loro interconnessi.

La comunicazione verbale riguarda ciò che viene detto, i termini e le espressioni usate, i valori e le convinzioni espresse.

L'efficacia persuasiva a tale livello si lega alla conoscenza di alcuni principi e schemi linguistici. Tra i primi ricordiamo i seguenti:¹⁰⁴:

- la simpatia;
- la sincerità;
- l'autorevolezza: essa è riconducibile a qualità – conoscenza, cultura, esperienza, abilità, saggezza, ecc. - riconosciute a una persona o a una categoria (ad es., i medici, i professori, ecc.) che, essendo per noi un punto di riferimento, riesce a condizionare le nostre scelte;
- la scarsità: essa, sottolineando la limitata disponibilità di qualcosa o qualcuno a cui si tiene, influisce sulla percezione delle persone e, quindi, sui loro processi decisionali, spingendole, ad es., ad accettare proposte che, in altre condizioni, sarebbero state valutate diversamente¹⁰⁵;

¹⁰⁴ Sul tema si vedano: R. CIALDINI, *Le armi della persuasione*, Giunti, 2017; N. J. GOLDSTEIN, S. J. MARTIN, R. B. CIALDINI, *50 segreti della scienza della persuasione*, Tea, 2010; G. NARDONE, *Il colloquio strategico in azienda*, Ponte alle grazie, 2019.

¹⁰⁵ Ad es., volendo spingere le vendite di un prodotto, si può sottolineare che ne sono rimasti solo pochi pezzi o, addirittura, uno solo. Oppure, che una promozione finirà tra poche ore o pochi giorni. Od ancora, che sono rimasti solo pochi posti liberi per partecipare a un concerto, un incontro culturale, e così via.

- il contrasto: esso si basa sul condizionare, in senso positivo o negativo, la percezione di qualcosa, di qualcuno o di un evento contrapponendolo a qualcos'altro¹⁰⁶;

- la riprova sociale: essa consiste nell'indurre una persona ad assumere una certa scelta facendole notare come già altri si siano mossi in quella direzione¹⁰⁷;

- l'impegno e la coerenza: esso fa leva sulla necessità di portare avanti un impegno precedentemente assunto, onde evitare di risultare incoerenti¹⁰⁸;

- la reciprocità: essa fa leva sulla tendenza innata nell'essere umano a ricambiare i favori ricevuti, cioè a sentirsi in debito nei confronti di chi si è mostrato gentile, disponibile e generoso nei nostri confronti, spingendoci a ricambiare, nei limiti del possibile, quanto ricevuto¹⁰⁹.

Tra gli schemi linguistici persuasivi si segnalano i seguenti:

¹⁰⁶ Ad es., se voglio far percepire il prezzo di un prodotto meno basso di quello che è, posso affiancare a esso un altro prodotto, simile, dal prezzo più alto. Nella fattispecie, immaginando di avere un bene di 70 € che si vuole promuovere, lo si può esporre vicino a un altro simile, venduto al prezzo di 110 €. Il prezzo del primo bene, cioè 70 €, comparato mentalmente a 110 €, sembra, così, meno impegnativo economicamente. È la stessa logica dell'offerta in cui, il prezzo scontato, raffrontato a quello pieno, stimola all'acquisto.

¹⁰⁷ Ad es., per stimolare le vendite in un negozio di abbigliamento, si può suggerire che un certo capo si sta vendendo molto in quanto in linea con la moda del momento. Oppure, si può promuovere un video evidenziando le visualizzazioni e/o i like ottenuti. Od ancora, si può sottolineare come una certa scelta sia stata già compiuta da altre persone appartenenti al gruppo di riferimento dell'interlocutore.

¹⁰⁸ Se una persona si è impegnata a fare una certa cosa, ma sta esitando ad agire, le si ricorda l'impegno preso, sottolineando come, il mancato rispetto, la renderebbe incoerente. Poiché l'incoerenza, di norma, genera disagio, soprattutto quando ci si tiene molto alla propria immagine, ricordare l'impegno preso si rivela una soluzione efficace.

¹⁰⁹ Ad es., si può fare un regalo o un favore a una persona in modo da creare in lei una sorta di debito psicologico che la predisporrà favorevolmente ad accogliere una nostra richiesta futura.

- le false alternative: si propongono alla persona due o più opzioni di scelta che vanno, comunque, tutte a soddisfare i desideri del richiedente¹¹⁰;

- i comandi indiretti e comandi nascosti: nel primo caso, si formula una richiesta non in prima persona ma chiamando in causa un terzo soggetto (un collega, un parente, un amico, ecc.) così da attenuare eventuali resistenze dell'interlocutore; nel secondo caso, si ottiene lo stesso risultato usando il "non" prima di una richiesta così da farla apparire come un divieto. Tale strategia comunicativa fa leva sul fatto che l'inconscio non riconosce la negazione, cioè il non, e si sofferma su ciò che viene dopo¹¹¹;

- l'uso di metafore¹¹²;

- l'uso di storie¹¹³;

¹¹⁰ Un esempio consiste nel chiedere a una persona se vuole eseguire un compito prima o dopo aver mangiato. Poiché l'obiettivo è far svolgere il compito, nel momento in cui l'interlocutore risponde affermativamente a una delle alternative, si ottiene il risultato voluto.

¹¹¹ Nel caso di comandi indiretti, qualora si voglia, ad es., che l'interlocutore inizi a praticare sport, ma si tema un suo rifiuto, invece di dire: "Secondo me è bene che inizi a fare un po' di sana attività fisica", si potrebbe dire: "Ho letto che un noto medico, XY, raccomanda di fare un po' di sana attività fisica".

Nel caso, invece, di comandi nascosti, si formula la richiesta facendola precedere dalla negazione; nella fattispecie, invece, di dire, ad es.: "Voglio che mi ascolti mentre parlo", si può dire: "Non voglio che mi ascolti mentre parlo". Anche se, dal punto di vista logico, si afferma di non volere essere ascoltati, a livello inconscio la frase viene percepita senza la negazione, proprio perché tale parte della nostra mente non riesce a rappresentarsi la negazione.

¹¹² Queste possono essere raggruppate in una serie di famiglie, e cioè: il corpo umano (ad es., darsi la zappa sui piedi), il cibo (ad es., piangere sul latte versato), il viaggio (ad es., essere bloccati), la natura (ad es., fare fuoco e fiamme), la guerra (ad es., ammazzare il tempo), lo sport (ad es., fare gioco di squadra), l'automobile (ad es., partire in quarta), la medicina (ad es., terapia d'urto), la tecnologia (ad es., resettare). Si veda P. BORZACCHIELLO, *Il codice segreto del linguaggio*, Roi, 2019, p. 87 e segg.

¹¹³ Per essere coinvolgenti è necessario che le storie trattino uno o più dei seguenti temi: a. la cura, intesa come attenzione, dedizione a qualcosa o qualcuno;

- l'uso di presupposizioni, consistenti nel dare per scontato ciò che si vuole chiedere, utilizzando, ad es., non il se ma il quando¹¹⁴;

- la richiesta per gradi crescenti, consistente nel chiedere prima una piccola cosa, facilmente ottenibile, e poi quella più grande che si desidera realmente¹¹⁵;

- l'uso della parafrasi, consistente nel ripetere alla persona, anche se in forma leggermente diversa, ciò che ci ha detto¹¹⁶;

- l'uso del perché: aggiungere, dopo la formulazione di una richiesta, "perché..." aiuta molto a rafforzare la richiesta stessa, indipendentemente dalla fondatezza della spiegazione fornita¹¹⁷;

- la reinterpretazione di una certa situazione, consistente nel modificare il significato attribuito a un comportamento o a un evento¹¹⁸;

- l'uso delle parole "ora", adesso", che ancorano nel presente ciò che si dice, anche se riferito a eventi passati o futuri;

b. la trasformazione, inerente i cambiamenti richiesti per raggiungere certi risultati; c. la salvezza, dove bisogna salvarsi da qualcosa o qualcuno usando particolari abilità; d. i fatti, che presentano la risoluzione pratica di certi problemi; e. i legami, dove amore, amicizia, affetto portano a costruire relazioni importanti; f. i valori, ovvero ciò che orienta le scelte nella vita, indicando cosa è importante. Si veda A. FONTANA, *Storie che incantano*, Roi, 2018.

¹¹⁴ Ad es., invece di dire: "Se finirai i compiti, ti porterò al parco a giocare", si può dire "Quando finirai i compiti, ti porterò al parco a giocare".

¹¹⁵ Ad es., se si vuole che un collaboratore rimanga, per un mese, mezz'ora in più al giorno in azienda per completare un lavoro, si può inizialmente chiedere di rimanere 5 minuti in più, poi 15, sino ad arrivare progressivamente ai 30 minuti desiderati.

¹¹⁶ Ad es., se una collega ci riferisce di sentirsi delusa e arrabbiata per l'esito negativo di un concorso a cui ha partecipato, è sufficiente dirle, magari in tono interrogativo: "quindi, ti sei sentita delusa e arrabbiata per l'esito del concorso?".

¹¹⁷ Ad es., invece di limitarsi a chiedere: "Per favore posso pagare prima io?", si può dire: "Per favore, posso pagare prima io perché ho solo due prodotti?".

¹¹⁸ Un certo comportamento, quale, ad es., il commuoversi facilmente, può essere definito non come debolezza bensì come forte sensibilità ed empatia.

- il far sentire l'interlocutore libero di scegliere, dicendogli, ad es., dopo una richiesta: "comunque sei libero/a di scegliere se farlo o meno";

- l'uso frequente del tu¹¹⁹, formulando frasi come: "e se fossi tu a...?"¹²⁰, il che sposta l'attenzione dell'interlocutore su se stesso più che su chi sta parlando;

- l'uso di domande, che guidino progressivamente l'interlocutore verso il risultato desiderato, al posto di semplici ingiunzioni. Ciò consente di influenzare dolcemente la persona, invece di forzarla ad accogliere un determinato punto di vista, non fornendo prescrizioni ma offrendo nuove prospettive¹²¹.

Altrettanto importante è usare parole energetiche, che generino sensazioni positive, piuttosto che parole che suscitino emozioni sgradevoli.

Tra le tante parole energetiche ricordiamo le seguenti¹²²: sì, regalo, sogno, illuminare, splendere, infinito, naturale, sbocciare, germogliare, luce, luminoso, chiaro, fluire, fluido, corretto, miracolo, limpido, movimento, vivere, vita, nascere, nascita, sinergia, rinforzare, potenziare, speciale, passione, solare, magico, magia, gioco,

¹¹⁹ Nonostante le convenzioni sociali, l'utilizzo del tu stimola la nostra parte emotiva meglio del lei, che sembra riferito a un'altra persona e non a noi stessi

¹²⁰ Ad es., se si chiede l'elemosina perché indigenti, invece di dire "ho fame", si potrebbe dire "e se fossi tu affamato?".

¹²¹ Ad es., se si vuole che una persona abbracci una certa idea che inizialmente potrebbe rifiutare, invece di suggerirgliela direttamente, la si può invitare a rispondere a una serie di domande strategiche che, fornendo nuove prospettive in direzione dell'obiettivo perseguito, la conducano progressivamente ad accogliere la nuova idea. Infatti, strutturando adeguatamente le domande e le alternative di risposta, si può far vacillare la percezione originale di una certa situazione, riorientandola in modo più funzionale. Così facendo, la scoperta di una nuova chiave di lettura appare del tutto personale e non condizionata dal pensiero altrui. Esempi di domande strategiche possono essere i seguenti: "quando sei di fronte a questo problema, tendi ad allontanarti o ad affrontarlo?", oppure "di norma affronti una certa situazione da solo o con l'aiuto di altri?".

¹²² Si veda, in merito: L. LANDOLFI, P. BORZACCHIELLO, *Respira come se fossi felice*, Minerva, 2016.

fešta, festeggiare, sorpresa, ricco, arricchire, libertà, libero, facile, divertimento, divertente, risparmio, risparmiare, scoprire, potere, avanzare, andare avanti, costruire, opportunità, occasione, illimitato, autentico, pratico, prezioso.

La comunicazione paraverbale¹²³ chiama in causa i suoni vocali e strumentali. I primi sono quelli emessi con la voce e riguardano il timbro, il volume, la velocità o la lentezza dell'eloquio, le pause, l'inflessione; i secondi sono quelli prodotti da altre fonti, quali mani, piedi od oggetti di vario tipo.

L'uso persuasivo di tale modalità comunicativa consiste nell'individuare – tramite i segnali non verbali – il tipo di suono gradito all'interlocutore, che può variare da un tono dolce e melodico a uno più duro e ritmato, e nel riproporglielo nel momento in cui si formula una richiesta, al fine di predisporre favorevolmente il suo inconscio all'accoglimento della richiesta stessa.

La preferenza di un tipo di suono è riconducibile al fatto che, nei primi periodi di vita, certi suoni hanno assunto un particolare significato emozionale che accompagna la persona per il resto della vita.

Pertanto, anche se da adulti si fa ampiamente ricorso al linguaggio verbale, l'inconscio conserva la carica emotiva associata a certe espressioni vocali, essendo queste legate al bisogno di cura, protezione e affetto manifestato da ogni essere umano.

Vi è, infine, la comunicazione non verbale¹²⁴ che chiama in causa:

- la prossemica;
- la cinesica;
- la digitale;
- i segnali di scarico tensionale, di gradimento e di rifiuto;

¹²³ Si veda S. BENEMEGLIO, *C'era una volta l'ipnosi*, Om, 2018.

¹²⁴ Si vedano S. BENEMEGLIO, *C'era una volta l'ipnosi*, cit; S. BENEMEGLIO, S. STANO, *Comunicazione pura*, Om, 2018; S. BENEMEGLIO, *Simboli allo specchio*, Om, 2019; M. PACORI, *I segreti del linguaggio del corpo*, Sperling & Kupfer, 2019.

A tale livello è importante, da un lato, saper interpretare la gestualità, identificando il significato analogico sottostante, dall'altro, saper utilizzare adeguatamente i canali di comunicazione non verbale richiamati, in particolare la prossemica, la cinesica e la digitale, così da indurre nell'interlocutore la risposta emotiva desiderata.

La prossemica indica la gestione degli spazi comunicativi fatta con il corpo. A tal fine, è utile notare se l'interlocutore gradisce il nostro avvicinamento o allontanamento.

Quindi, variando la distanza del proprio corpo da quello dell'altra persona, è possibile accertarsi qual è la sua preferenza, tenendo conto delle reazioni non verbali manifestate, in particolare l'ondulazione in avanti o indietro. Nel primo caso, si ha gradimento da parte dell'inconscio mentre, nel secondo, rifiuto.

Pertanto, ove l'interlocutore, al nostro avvicinamento, manifesti gradimento con ondulazione in avanti del corpo¹²⁵, ciò significa che, nel momento in cui desideriamo ottenere qualcosa da lui, è consigliabile chiederglielo avvicinandosi, in quanto tale atto prossemico, di per sé, predispone favorevolmente l'inconscio nei confronti della nostra richiesta.

Viceversa, se al nostro avvicinamento, l'interlocutore, manifesta rifiuto con ondulazione indietro del corpo¹²⁶, ciò vuol dire che, quando vogliamo ottenere da lui assenso e consenso, è opportuno chiederglielo allontanandosi, poiché tale atto prossemico predispone favorevolmente l'inconscio ad accogliere la richiesta.

La cinesica riguarda la gestualità ed ha a che fare sia con gli arti superiori, cioè le braccia, che con quelli inferiori, ovvero le gambe, senza, però, muovere il corpo. Detti gesti, fatti nello spazio perso-

¹²⁵ Ciò si può legare, ad es., al fatto che esista, a livello inconscio, l'associazione tra distacco e sofferenza per cui la persona gradisce la vicinanza.

¹²⁶ Ciò può ricondursi al fatto che, inconsciamente, la persona voglia mantenersi a distanza dagli altri, magari a seguito di esperienze di contatto sgradevoli.

nale dell'interlocutore, possono essere lenti o veloci, con andamento ascendente o discendente, sopra o sotto la vita¹²⁷, ecc. Tale canale può essere agito anche presentando all'interlocutore il simbolo gradito a livello inconscio, e cioè l'asta, il triangolo o il cerchio, in modo da produrre una significativa stimolazione energetica¹²⁸.

Ciò che interessa è notare la risposta non verbale del soggetto che può essere, a seconda del gesto, di gradimento o di rifiuto. Detta risposta è data non solo dall'ondulazione in avanti o indietro del corpo, ma anche dagli altri segnali non verbali di gradimento e di rifiuto.

Come visto per la prossemica e la paralinguistica, preso atto del tipo di gestualità gradita all'interlocutore, gliela si proporrà nel momento in cui si formula una certa richiesta.

La digitale riguarda i toccamenti fatti su di sé o sull'interlocutore, ove possibile. Poiché ogni essere umano ha bisogno di toccare ed essere toccato, tale canale ha una elevata capacità di stimolazione emozionale.

A tale livello comunicativo si tratta di verificare le risposte analogiche di gradimento o rifiuto prodotte dai toccamenti sulle varie parti del corpo proprio o altrui¹²⁹. Ad es., l'interlocutore può gradire un tocco sulla parte alta del corpo piuttosto che su quella bassa o viceversa; oppure può preferire essere toccato sulla parte destra piuttosto che sulla sinistra. Od ancora, può prediligere un tocco delicato a uno più deciso o viceversa.

Come per gli altri canali comunicativi, si tratta di individuare la zona del corpo dove la persona gradisce essere toccata e il tipo di

¹²⁷ Movimenti sopra la vita, in particolare in prossimità del petto, tendono a stimolare maggiormente l'area dell'affettività mentre movimenti sotto la vita stimolano per lo più la zona istintuale e sessuale.

¹²⁸ A proposito dei simboli asta, triangolo, cerchio si veda il paragrafo 5.1.

¹²⁹ Se non è possibile toccare l'altra persona si può, comunque, toccare se stessi e verificare la reazione non verbale dell'interlocutore nel momento in cui nota i nostri toccamenti.

tocco preferito in modo da usare tale informazione nel momento in cui si formula una certa richiesta.

I segnali di scarico tensionale, di gradimento e di rifiuto costituiscono atti non verbali di comunicazione e rivelano il tipo di risposta emotiva indotta nell'interlocutore da ciò che viene detto o fatto.

I segnali di scarico tensionale indicano che vi è un coinvolgimento emozionale, cioè a dire che l'inconscio è stimolato da un certo atto comunicativo. Tuttavia, la qualità del coinvolgimento non è chiara, ovvero non si sa ancora se sia positiva o negativa. Ciò emerge, in maniera, evidente, nella manifestazione di segnali di gradimento o di rifiuto.

I segnali di scarico tensionale sono rappresentati dai grattamenti e dai pruriti che possono avvenire in diverse parti del corpo. Più sono vicini al naso, più è alto il carico tensionale mentre, più se ne allontanano (ad es., prurito sul braccio) minore è la tensione registrata dall'inconscio.

Se il prurito si manifesta sulla parte destra del corpo, di norma, indica che il soggetto si ritiene responsabile di un disagio, problema o fatto accaduto. Viceversa, se il grattamento avviene nella parte sinistra del corpo significa che la persona attribuisce a terzi la causa di un determinato disagio, problema o evento.

Consideriamo alcuni esempi.

Un prurito e grattamento della punta del naso indica che la persona, relativamente a ciò che sta vedendo, sentendo, pensando vive un problema di coscienza con se stesso.

Un prurito e grattamento nella zona posteriore del collo indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pensando produce un certo disagio riconducibile al sentirsi condizionato a fare o non fare una certa cosa.

Un prurito e grattamento nella zona posteriore della spalla indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pensando stimola il desiderio di coinvolgersi a livello affettivo, ma si è bloccati da una certa diffidenza legata a ferite pregresse.

Un prurito e grattamento del fianco indica che ciò che si sta vedendo, ascoltando o pensando stimola coinvolgimento a livello sessuale ma ci si sente bloccati da diffidenza legata a esperienze negative del passato.

Un prurito e grattamento della fronte o delle tempie indica che ciò che si vede, sente o pensa determina un problema di coscienza.

Un prurito e grattamento della zona lacrimale indica che ciò che si sta vedendo, sentendo o pesando richiama un turbamento dato da una sofferenza associata a una persona a cui si teneva.

I segnali di gradimento indicano che l'inconscio è positivamente coinvolto dallo stimolo ricevuto. Tra di essi ricordiamo:

- l'accarezzamento delle labbra con il dito o con un oggetto, come una penna;
- la suzione di un dito o di un oggetto;
- il mordicchiamento del labbro inferiore;
- l'accarezzamento del labbro superiore o inferiore con la lingua;
- il bacio analogico, cioè un rapido e leggero movimento delle labbra che simulano un bacio;
- l'accarezzamento dell'orecchio;
- l'inserimento del dito nell'orecchio;
- l'accarezzamento dei capelli;
- il toccarsi la cravatta o la collana;
- il muovere l'anello al dito;
- l'aprire le braccia;
- l'avvicinamento di un oggetto a sé;
- lo spostamento in avanti del corpo;
- l'avvicinamento all'interlocutore;
- l'accarezzamento della parte anteriore del collo;
- l'accarezzamento della parte interna del braccio;
- il giocare con un oggetto dell'interlocutore;
- per le donne, il sollevarsi, da seduti, leggermente e lentamente la gonna.

Infine, i segnali di rifiuto indicano che l'inconscio non gradisce lo stimolo che sta ricevendo. Tra di essi ricordiamo:

- l'intrecciare le mani;
- la tosse psicogena;
- il frapporte oggetti tra sé e l'interlocutore;
- lo spostamento indietro del corpo;
- il posizionamento delle mani sui fianchi;
- il togliersi pelucchi reali o immaginari;
- lo sfregamento in senso orizzontale o verticale della punta del naso a seguito di prurito;
- la chiusura di braccia e gambe¹³⁰;
- l'osservarsi le unghie;
- l'allontanamento di oggetti da sé;
- il raschiamento della gola;
- l'atto dello spolverare o spazzare via.

4. L'intelligenza spirituale

Una terza forma di intelligenza che, a nostro avviso, dovrebbero possedere i leader attuali è quella spirituale: essa ha a che fare con il modo in cui sono affrontati e risolti problemi di grande valore relativi alla propria missione e a quella dell'azienda, alla qualità delle relazioni con gli altri e con l'ambiente, alla valorizzazione delle potenzialità proprie e altrui, alla affermazione di principi e valori universali.

Sviluppare intelligenza spirituale significa percepirsi come una cellula di un organismo che è il mondo intero e, di conseguenza, valutare gli effetti delle proprie scelte sull'ambiente di cui si è parte, a cominciare dalle persone per finire alle risorse naturali.

L'intelligenza spirituale fornisce risposte a domande fondamentali sul senso dell'esistenza e sulla finalizzazione del proprio agire, del tipo: "chi sono?", "da dove vengo?", "dove sono diretto?",

¹³⁰ Tale chiusura è da considerarsi un segnale di rifiuto quando segue a un preciso stimolo, verbale o non verbale, e non quando deriva, ad es., dalla necessità di mettersi più comodi o di scaldarsi.

“qual è il senso di ciò che faccio?”, qual è la mia missione e quella dell’azienda?”.

L’intelligenza spirituale consente di ridefinire in meglio le situazioni negative, di dare valore alle cose e di impostare le relazioni sulla base della saggezza, della consapevolezza e della compassione più che sul mero rispetto di regole o convenzioni sociali.

Essa permette, altresì, di risolvere delicati dilemmi etici e di connettersi con la dimensione più intima del nostro essere dove albergano le verità universali.

I leader spiritualmente intelligenti inquadrano il proprio operato in una prospettiva più ampia di quella tecnico-economica, considerando l’uomo, nella sua dimensione emotiva e spirituale oltre che materiale, quale riferimento ultimo delle loro decisioni.

Un’azienda con una spiccata intelligenza spirituale è, quindi, una realtà in cui si parla il linguaggio del cuore e dell’anima oltre che quello economico.

Mentre l’intelligenza emotiva consente di scegliere il comportamento più idoneo nell’ambito di una certa situazione, l’intelligenza spirituale permette di trascendere i confini posti dalla situazione stessa, potendo, quindi, produrre sensibili cambiamenti generativi. Essa, in sostanza, usa le emozioni per guidare il pensiero verso una dimensione decisionale imperniata sulla saggezza e sulla compassione.

Un leader spiritualmente intelligente entra in connessione con l’intelligenza universale, cioè con quella coscienza, quella fonte da cui tutto proviene e a cui tutto ritorna, sintonizzandosi sulla sua frequenza che è espressione di abbondanza, prosperità, gioia, benessere: ciò conferisce integrità a ogni livello del suo essere, con benefiche ricadute sulla qualità delle decisioni.

La connessione con la mente universale, favorita da opportuni percorsi meditativi o da esperienze coscienziali non ordinarie, rende consapevoli di alcuni principi, e cioè che:

- ogni cosa presente nel mondo è collegata a tutte le altre in un campo unificato di energia e informazione;

- per attingere alla forza dell’universo bisogna considerarsi come parte di esso e non separati;

- l’universo è descrivibile come un ologramma frattalico¹³¹ composto da una serie di schemi geometrici che si ripetono su scale di grandezza diverse. Questo significa che, anche nei sistemi complessi, vi sono dei modelli geometrici semplici la cui individuazione consente di meglio comprendere le dinamiche dei sistemi più grandi. Tali schemi di base autosimilari e invarianti sono definiti frattali e costituiscono la base degli ologrammi. In altri termini, ciascuna parte contiene le informazioni relative all’intero sistema¹³². La frequenza con cui la natura ripete i frattali è espressa dalla sezione aurea, Phi, pari a 1.618¹³³;

- la realtà è composta principalmente di spazio vuoto fatto di energia pulsante mentre la materia¹³⁴ rappresenta solo una piccola percentuale: questo ci porta ad affermare che gli aspetti percepiti e studiati nella dimensione fisica sono incompleti in quanto espressione di dinamiche causali non manifeste che operano a livello pre-fisico sotto forma di schemi geometrici, armonici e matematici. Ciò è in linea con quanto affermato dalla scienza olistica secondo cui viviamo in un universo interrelato, in cui fondamentale è il ruolo rivestito dall’informazione;

¹³¹ Sul tema si vedano: M. Talbot, *Tutto è uno*, Feltrinelli, 2016; G. BRADEN, *La matrix divina*, Macro, 2007.

¹³² In un ologramma, se l’immagine originale è suddivisa in un certo numero di parti, ognuna di esse consente una visione completa, anche se non perfettamente nitida, dell’intera immagine iniziale.

¹³³ La sezione aurea indica uno speciale rapporto tra due parti di una cosa: si pensi, ad es., alla forma a spirale in cui si dispongono alcune foglie, oppure alla proporzione tra le parti del braccio, del viso e del busto dell’essere umano. Sul tema si veda G. BRADEN, *Il codice del tempo*, Macro, 2009.

¹³⁴ «Quella che chiamiamo materia altro non è che un’effimera “perturbazione” di un campo di energia che viene chiamato Campo Quantico, e che possiamo ricondurre al concetto di Coscienza». P. MARRONE, *La mente senza tempo*, Uno, 2020, p. 31.

- ogni manifestazione nella vita è generata e alimentata dalla interazione continua tra due poli (positivo e negativo) che consentono il fluire dell'energia. Questa passa continuamente da un polo all'altro, seguendo una dinamica espansiva e di contrazione, nel senso che, quando un polo, dal punto di vista energetico, raggiunge la massima espansione, inizia a contrarsi a favore dell'altro polo e viceversa, il che consente a ciascuno di alimentare il suo opposto, mantenendolo in essere. Il passaggio dell'energia, da un polo all'altro chiama in causa quattro fasi, e cioè l'eccitazione, l'espansione, la contrazione e il rilassamento;

- ciascun elemento del mondo, inclusi quindi gli esseri umani, soggiace ai principi dell'accordatura, della risonanza e della coerenza. Ciascuno di noi si accorda, consciamente o meno, ad altre persone, alla natura, ecc., tanto da poter asserire che il livello di benessere sperimentato è strettamente collegato a quanto si è accordati, cioè in accordo, con se stessi e con gli altri sul piano emotivo, mentale e fisico. Quando qualcosa è coerente con qualcos'altro si realizza risonanza, il che si traduce in una combinazione delle due energie dai potenti effetti. Ognuno può scegliere con cosa entrare in risonanza: se si opta per campi di carenza, impotenza, scarsità, questo sarà ciò che si incontrerà dentro di sé e fuori; viceversa, se si sceglierà di risuonare con campi di abbondanza, gioia, prosperità, ci si aprirà a potenzialità illimitate. Ciò con cui si entra in risonanza prenderà forma dentro di noi, manifestandosi poi anche all'esterno;

- ognuno ha il potere di creare i cambiamenti desiderati attraverso un processo di focalizzazione su ciò che desidera; questo significa che è la nostra partecipazione, anche se inconscia, a determinare le esperienze di vita. La realtà sperimentata, pertanto, non è altro che lo specchio delle nostre più intime convinzioni ed emozioni. Queste hanno una loro frequenza elettromagnetica che, assorbita nella rete olografica dell'universo, entra in risonanza con situazioni e persone che vibrano allo stesso livello. Ognuno, con i suoi pensieri e le sue emozioni, trasmette una certa frequenza che

risuona con altri aspetti simili della realtà per cui, se si vuole cambiare la propria vita, bisogna modificare il modo di pensare e di sentire. La capacità di co-creazione è strettamente legata al livello di consapevolezza posseduto: più ci si espande al di là del proprio ego, e ci sintonizza su un livello maggiore di coscienza, più si comprendono gli schemi sottostanti le nostre scelte e quelle altrui nonché il loro significato e i loro effetti;

- la coscienza di ciascuno è uguale alla realtà ultima dell'universo¹³⁵. Essa è tutto ciò che esiste ed è spaziale e atemporale, e costituisce lo sfondo su cui si manifesta l'universo fisico in quanto, senza di essa, la materia rimarrebbe in uno stato indeterminato di probabilità. In altri termini, l'universo appare unicamente in presenza di un testimone, di un osservatore; senza un atto percettivo non vi è nulla, poiché non esiste una realtà esterna in cui accadono gli eventi¹³⁶;

¹³⁵ «E questa è la mia tesi: che la singolarità nel cuore della natura e dell'universo è la Coscienza. Mentre noi mortali sperimentiamo la coscienza come un fenomeno personale e soggettivo, io propongo che ci sia una Coscienza che esiste in sé e per sé, indipendente da qualsiasi "proprietario" personale di quella Coscienza; e che questa Coscienza è tutto ciò che c'è». T. NADER, *Un oceano illimitato di coscienza*, Armenia, 2022, p. 65.

¹³⁶ «La realtà è sì una creazione della mente, ma non della mente individuale e creaturale, bensì della mente complessiva dell'essere umano, che comprende, oltre alla mente cosciente, anche i suoi contenuti inconsci, giù, giù, fino ad arrivare alla mente astratta e universale e addirittura, nel profondo più profondo di noi stessi, a Dio stesso, all'Assoluto, che...costituisce il nostro nucleo supremo e la fonte di tutta la nostra energia. Più che la mente individuale e creaturale, sono i contenuti inconsci e la mente universale che incidono nel processo di creazione della realtà in cui il nostro piccolo "io" cosciente è collocato». P. F. GRASSELLI, *Le chiavi del sapere*, Macro, 2022, pag. 163; «3. Il vero creatore dell'universo è la nostra coscienza che è collegata a tutte le altre coscienze dell'universo che nell'insieme prendono il nome di Coscienza Universale». G. ROSATI, *Coscienza cosmica*, Eifis, 2021, pag. 229. Nella stessa direzione si muove anche R. Lanza nel suo modello del biocentrismo imperniato su undici principi: 1. «Ciò che percepiamo come realtà è un processo che coinvolge la nostra coscienza...2. Le nostre percezioni esterne e interne si intrecciano in maniera inestricabile...3. Il comportamento delle particelle subatomiche, e anzi di tutte le particelle o corpi, è

- il presente è il momento più adatto per esercitare il proprio potere interiore. Noi siamo il frutto delle decisioni ed azioni poste in essere in ogni istante pertanto le esperienze vissute in un determinato momento discendono dal modo di pensare, sentire e agire di quel momento.

Connettersi, tramite adeguate pratiche meditative¹³⁷, al campo unificato di energia e informazioni che unisce ogni cosa, consente di trascendere il proprio io, di andare oltre se stessi passando¹³⁸:

- da una prospettiva ristretta a una aperta;
- dall'attenzione sugli oggetti, sulle cose e sulle persone all'attenzione sullo spazio, sull'energia e sulle informazioni. Distingliendo l'attenzione dal mondo esterno e dal proprio corpo, ci si dimentica della propria identità e personalità con tutti i suoi limiti e problemi: ciò permette di trascendere il proprio io, permanendo in uno stato di pura coscienza, energia e informazioni;
- dalla dimensione materiale a quella immateriale;
- da ciò che è prevedibile e noto a ciò che è imprevedibile e ignoto: focalizzandosi sullo spazio, sull'energia e sulle informazioni, invece che sulla materia, ci si apre a ciò che è sconosciuto, allontanandosi dal conosciuto;

legato in maniera inestricabile alla presenza di un osservatore...4. Senza la coscienza, la "materia" rimane in uno stato probabilistico indeterminato...6. Il tempo non ha un'esistenza reale al di fuori della percezione sensoriale degli animali. Esso è un processo tramite cui percepiamo i cambiamenti nell'universo. 7. Lo spazio, come il tempo, non è una cosa o un oggetto. Lo spazio è un'altra forma della nostra comprensione animale, ed è privo di realtà indipendente...9. Ci sono diverse relazioni fondamentali – le cosiddette "forze" - che la mente usa per costruire la realtà. Affondano le radici nella logica con cui i vari componenti del sistema informativo interagiscono tra loro per creare l'esperienza tridimensionale che chiamiamo coscienza o realtà...11. Gli osservatori definiscono in ultima analisi la struttura della realtà fisica, degli stati della materia e dello spaziotempo, anche se c'è un "mondo reale esterno" al di là di noi, che sia fatto di campi, di schiuma quantistica o di qualche altra entità». R. LANZA, *Il grande disegno bio-centrico*, Il saggiatore, 2022, pgg.207-209.

¹³⁷ Si veda, in proposito, quanto detto nel paragrafo 3.1.

¹³⁸ Per approfondimenti si veda J. Dispenza, *Diventa supernatural*, Mylife, 2018.

- da uno stato dualistico, di separazione e polarità a uno stato di unità e pienezza. Mentre nella realtà esterna mente e materia sono separate, in quello interiore sono profondamente unite e la percezione della distanza, così come dello scorrere del tempo, è sostituita dalla consapevolezza dell'unità e dell'eterno presente;

- da possibilità limitate a possibilità illimitate: spostando la propria attenzione dal piano fisico a quello energetico, si possono sperimentare frequenze diverse a cui corrispondono differenti possibilità, nuove realtà potenziali, tra le quali scegliere quella su cui sintonizzarsi¹³⁹;

- dal dominio dei sensi al dominio oltre i sensi. Percependo la realtà con i sensi, ci si sente separati da essa, quindi immersi nella dualità. Quando, invece, ci si focalizza sulla propria interiorità, ci si apre a un mondo fatto di coscienza, luce, frequenze, informazioni, energia dove coesistono le infinite possibilità.

I leader dotati di buona intelligenza emotiva e spirituale manifestano spesso carisma, cioè fascino, grazia interiore, capacità attrattiva: essi attirano a sé gli altri, attraverso una sorta di magnetismo che, come un amo, uncina il cuore delle persone.

Il leader carismatico, come un corpo celeste, imprigiona nelle maglie gravitazionali del suo essere chi gli orbita vicino grazie alla capacità di parlare un linguaggio emotivo universale, sintonizzato sugli eterni ritmi dell'animo umano.

¹³⁹ «Nel campo quantico non esistono il passato e il futuro perché tutto ciò che è esiste nell'eterno adesso o eterno momento presente. Se tutto ciò che è esiste, unificato o connesso nel campo quantico, le sue infinite frequenze contengono informazioni su ognuno, ogni corpo, ogni cosa, in ogni luogo e in ogni tempo. Quando la tua coscienza comincia a fondersi con la coscienza e l'energia del campo unificato, passi dalla coscienza di un corpo, alla coscienza di nessun corpo, alla coscienza di ogni corpo; da qualcuno, a nessuno, a ognuno; da qualcosa a nessuna cosa, a ogni cosa; da un luogo, a nessun luogo, a ogni luogo; e dalla coscienza di essere in un tempo, alla coscienza di essere in nessun tempo, alla coscienza di essere in ogni tempo.». J. DISPENZA, *op. cit.*, pag. 251.

Tale soggetto spinge gli altri a seguirlo, ad accordargli fiducia e credito, a cercare la sua compagnia, in quanto capace di ascoltarli, capirli e valorizzarli.

Leader siffatti sono, quindi, stimati, ammirati ed, in virtù di ciò, influenzano positivamente gli altri, portandoli a condividere la propria vision ed i propri obiettivi.

Il carisma, frutto, quindi, dell'armonica integrazione dell'intelligenza emotiva e di quella spirituale, è la risultante di una serie di capacità, e cioè:

- la capacità di comunicare in modo persuasivo: essa richiede che si sia convinti di ciò che si dice, che si padroneggino le regole della persuasione, che si sia chiari e precisi nell'esposizione e che si rappresenti un esempio vivente dei valori professati, manifestando coerenza, sincerità ed integrità;

- la capacità di coniugare il principio maschile e quello femminile presente in ogni essere umano; il primo, espressione di razionalità, linearità, estroversione, astrazione; il secondo, caratterizzato da ricettività, introversione, creatività, circolarità, intuitività, concretezza;

- la capacità di stringere relazioni positive con i colleghi: ciò è possibile nella misura in cui si ottiene la fiducia degli altri, si costruisce con loro un rapporto armonioso, empatico, frutto della condivisione di valori, interessi, passioni;

- la capacità di suscitare simpatia ed apprezzamento nei propri confronti: ciò richiede di valorizzare gli altri con sinceri apprezzamenti, di essere umili pur se decisi, di manifestare senso dell'umorismo e di evitare critiche mal poste, cioè rivolte alla persona e non a specifici comportamenti;

- la capacità di valorizzare se stessi e gli altri, liberando il proprio e l'altrui entusiasmo, tramite la condivisione di un sogno comune, l'efficace ricorso alla delega ed un costante riferimento a valori universali ed eterni, oltre che a quelli personali di ciascuno;

- la capacità di creare spazi di riflessione comuni in cui riflettere e discutere sul senso del proprio agire, alla ricerca di prospettive inedite da cui osservare e creare la realtà.

5. Modelli psicologici a supporto della leadership

L'operato dei leader può essere agevolato dalla conoscenza e dall'impiego di alcuni modelli interpretativi delle dinamiche psicologiche e relazionali. Tra questi segnaliamo le tipologie di personalità secondo la psicologia subliminale, le cinque ferite emotive, l'enneagramma e gli archetipi junghiani.

5.1. Le tipologie di personalità secondo la psicologia subliminale

La psicologia subliminale¹⁴⁰ rappresenta un modello della psiche umana riconducibile al filone della psicologia dinamica. Essa ritiene che sia la parte inconscia, con le sue dinamiche, a determinare il livello di benessere o meno della persona. Il termine subliminale riguarda ciò che si situa sotto la soglia della coscienza, influenzando ciò che è percepito a livello cosciente.

La psicologia subliminale si occupa delle dinamiche tra parte conscia e inconscia della psiche, considerando le immagini e le dinamiche riguardanti la dimensione emozionale, inconscia e i processi mentali coscienti.

Nello specifico, si focalizza sui processi inconsci che generano immagini interiori che definiscono schemi mentali e comportamenti, identificabili nell'azione di tre forme geometriche simboliche, l'asta, il triangolo, il cerchio.

Tale modello parte dal presupposto che una parte della nostra psiche è condizionata, in modo consapevole, dai modelli familiari e culturali sperimentati che influiscono sul nostro modo di pensare, valutare, ecc., mentre un'altra parte, quella inconscia, è la sede dei

¹⁴⁰ Si veda S. BENEMEGLIO, S. STANO, *Comunicazione pura*, cit.; R. SAMMARCO, *La psicologia subliminale*, volume 1, Ips, 2010.

modelli comportamentali comuni a tutta la nostra specie che, tramite la famiglia, si strutturano inconsapevolmente in un certo modo condizionando il nostro modo di essere e di agire.

Ciò significa che, nei rapporti con gli altri, agiamo su due piani: il primo, quello verbale, il secondo, quello non verbale, guidato da dinamiche emotive e istintuali che condizionano sensibilmente il nostro agire.

Conseguenza di ciò è il fatto che ognuno di noi vive esperienze che risuonano con il suo vissuto interiore, quindi l'interno e l'esterno sono collegati da ciò che viene definito simbolo.

Usando delle chiavi emotive, cioè una serie di immagini, è possibile individuare rapidamente i tratti psicologici della persona, adottando, di conseguenza, il modello comportamentale più adeguato.

Le immagini impiegate sono rappresentate da tre simboli: l'asta, il triangolo, il cerchio.

Ciascuno definisce le dinamiche emotive, mentali e comportamentali del soggetto, identificandone i punti di forza e di debolezza.

Come si accennava inizialmente, la psicologia subliminale considera la psiche come un sistema composto di due elementi contrapposti, conscio e inconscio che interagiscono continuamente. Ciò consente di ragionare, calcolare, ma anche di emozionarsi.

La condizione ottimale si ha quando le due istanze sono integrate, potendosi sperimentare ora l'una, ora l'altra, mentre problemi sorgono qualora si realizzi uno sbilanciamento a favore dell'una o dell'altra, privilegiando l'aspetto logico a quello emotivo o viceversa.

Pertanto, conscio e inconscio dovrebbero operare congiuntamente come sorgente energetica, alimentando la dinamica della vita. Essi si regolano a vicenda governando l'equilibrio psico-fisico della persona. Anche se, talora, i processi inconsci sono percepiti come in contrapposizione a quelli coscienti in realtà hanno la funzione di mantenere l'equilibrio psichico.

I due sistemi mentali usano criteri differenti: la parte conscia impiega lo spazio-tempo lineare, il principio di non contraddizione, la classificazione e categorizzazione; la parte inconscia si rifà ai principi della coesistenza, circolarità, coincidenza, compartecipazione.

In altri termini, mentre la parte conscia distingue il tempo in passato, presente e futuro, l'inconscio ha una visione circolare del tempo: basti pensare a come le esperienze passate influenzino la vita presente nella stessa misura in cui le aspettative future condizionano il presente e riorganizzano gli eventi passati.

Pertanto, la netta separazione tra passato, presente e futuro non è più tale nella dimensione inconscia della psiche, essendo sostituita da una visione circolare in cui ciascun elemento influisce sugli altri.

Altra caratteristica dell'inconscio è di essere la sede degli istinti e degli archetipi.

I primi sono risposte automatiche a certi bisogni o stimoli mentre i secondi rappresentano forme depositate nell'inconscio collettivo della razza umana che condizionano i comportamenti. L'inconscio si manifesta, quindi, sia sul piano fisico che psichico.

Gli archetipi rappresentano elementi inconsci collettivi che sottostanno all'attività psichica, consentendo di fare un certo tipo di esperienza. Ad es., l'archetipo della madre permette di sperimentare diverse relazioni caratterizzate da accudimento, cura, ecc., ma non la specifica esperienza personale di una certa madre.

Gli archetipi sono, quindi, i costituenti della vita psichica, che permettono di fare le esperienze di vita tramite delle vere e proprie vibrazioni energetiche che vengono vissute dalla parte conscia come emozioni e sensazioni.

Ogni avvenimento è registrato dall'inconscio e archiviato in base alle emozioni esperite, in termini qualitativi e quantitativi. Quindi, se qualcosa ci ha procurato gioia verrà registrato in una sorta di cartella dove ci sono altri episodi caratterizzati dalla medesima coloritura emotiva.

Partendo dall'assunto che gli archetipi rappresentano una sorta di cornice che organizza una rete di significati, nella psicologia subliminale vengono considerate alcune forme geometriche che richiamano determinati archetipi, cioè quello del padre, della madre e dell'io.

Le figure richiamate sono l'asta, il triangolo e il cerchio.

L'asta rappresenta il principio maschile, il fare, il dinamismo di cui il padre è una immagine.

Il triangolo con il vertice verso il basso indica il principio femminile di cui la madre è espressione.

Il cerchio è rappresentativo di sé, dell'ego.

Osservare una alla volta queste tre figure¹⁴¹ produrrà una reazione a livello inconscio in quanto esse richiamano tutta una serie di informazioni associate alla loro struttura. In altri termini, tali figure risuonano con archetipi presenti nella psiche e la loro visione genera una determinata reazione della persona a quegli archetipi. Dette figure hanno, quindi, la capacità di richiamare il vissuto emotivo associato agli elementi (padre, madre, ego) che rappresentano.

L'influenza di tali figure si evidenzia nei propri comportamenti e modi di esprimersi nei confronti di sé, degli altri e della vita.

¹⁴¹ Ciò si può fare chiedendo alla persona di mettersi in piedi di fronte a noi e di notare le reazioni del corpo quando le presentiamo, di volta in volta, i simboli asta, triangolo e cerchio. Per quanto riguarda l'asta è sufficiente puntare il dito indice verso il viso della persona da una distanza di circa 1 metro per poi avvicinarlo progressivamente sino a quando non si manifesta un movimento ondulatorio del corpo in avanti o indietro. Lo stesso dicasi per il cerchio, che può essere ottenuto unendo pollice e indice, piegandoli un po', e il triangolo, anch'esso ottenibile unendo pollice e indice senza piegarli. Il simbolo che spinge indietro il corpo indica la propria tipologia di personalità, mentre quello che fa muovere in avanti rappresenta ciò che l'inconscio ricerca. Ad es., se si va indietro osservando l'asta e avanti guardando il triangolo significa che si ha una personalità paterna e si cerca inconsciamente quella materna. Viceversa, se si va indietro sul triangolo e avanti sull'asta significa che si ha una personalità materna e si ricerca inconsciamente quella paterna. Qualora, invece, ad es., la persona vada dietro sia sull'asta che sul cerchio e avanti sul triangolo, significa che è una tipologia ego, ex paterna, che ricerca inconsciamente la tipologia materna.

Le tipologie di personalità individuate dalla psicologia subliminale si basano proprio sugli archetipi. Essi, come detto, rappresentano forme a-priori che consentono di fare esperienza, e si manifestano come coppie di opposti, quali maschile/femminile, ragione/emozione.

L'analisi degli archetipi consente di definire delle categorie generali di personalità, in cui la classificazione si basa sui modelli espressivi, gestuali, comportamentali, e così via, che sono alla base di una immagine personale organizzata dall'archetipo presente nel soggetto.

A prescindere dalle differenze personali, culturali, di sesso, è possibile classificare gli esseri umani in tre macro tipologie, tenendo conto delle inclinazioni psicologiche e comportamentali prevalenti:

- la personalità materna (o triangolo);
- la personalità paterna (o asta);
- la personalità ego (o cerchio).

Il prevalere di un certo atteggiamento non significa che siano assenti gli altri, ma solo che la persona, nel suo rapporto con l'ambiente, fa ricorso in via prioritaria ad uno specifico approccio, relegando gli altri in secondo piano.

Consideriamo brevemente i tratti positivi di ciascuna tipologia.

La personalità materna si caratterizza per un modello comportamentale avvolgente, nutritivo, protettivo, dolce, accogliente. Ama condividere e si realizza nel servire gli altri, nel sostenerli, ascoltarli, proteggerli, offrendosi di trovare una soluzione ai loro problemi. Tende a perdonare e a ricucire gli strappi relazionali, tollera le mancanze e aiuta gli altri a crescere, attenua i conflitti e le incomprensioni, rendendo l'ambiente in cui opera piacevole e accogliente.

Spesso è il punto di riferimento degli appartenenti alla sua cerchia fungendo da collante della famiglia o del gruppo di appartenenza. Amando la tranquillità e l'armonia, tale tipologia recita bene

il ruolo del mediatore e pacificatore, favorendo il riassorbimento di conflitti e incomprensioni.

In ambito lavorativo la personalità materna, uomo o donna, sa adattarsi alle varie situazioni, si impegna al massimo, si pone al servizio di altri o dell'azienda, mettendo in secondo piano le ambizioni personali. Essa privilegia le relazioni ai risultati e, nei momenti di successo, condivide i meriti con il proprio gruppo.

La sua forza sta nel rendersi indispensabile per coloro a cui dedica la sua attenzione, pertanto ricopre sovente ruoli operativi, pratici e aspira alla carriera nella misura in cui questa la facilita nella sua attività di servizio agli altri.

Qualora la personalità materna presenti delle disarmonie interiori possono manifestarsi alcuni aspetti meno positivi quali bassa autostima, tendenza al senso di colpa o all'isolamento, senso di inferiorità.

La personalità paterna (uomo o donna) si caratterizza per un modello comportamentale determinato, sicuro, autorevole. Essa manifesta fiducia in se stessa, alta autostima, determinazione, concretezza, costanza nel perseguimento degli obiettivi. Ambiziosa e tenace, ama confrontarsi con gli altri al fine di trovare soluzioni ai problemi. Ha una buona capacità progettuale e talora anche comunicativa. Si circonda di persone dinamiche ed efficienti che riesce a gestire usando premi e sanzioni.

Il paterno riesce a far condividere i propri obiettivi e a fare propri quelli di gruppo, sapendo individuare i bisogni degli altri ed adoperandosi per favorirne l'appagamento. In tal senso, presenta i tratti tipici della leadership.

Tale personalità è ammirata e stimata per la sua correttezza e apertura verso gli altri, riuscendo a coniugare obiettivi personali e di gruppo.

Vista la sua propensione alla concretezza e alla leadership, il paterno sovente ricopre ruoli importanti in ambito lavorativo. In tali posizioni diventa esigente e rigoroso con sé e con gli altri, mettendo al primo posto l'impegno e il senso del dovere. Ama decidere e

tende a delegare agli altri la parte esecutiva, evidenziando eventuali errori, ritardi, incongruenze.

Proprio per questi tratti, il paterno tende a compensarsi con il materno che, pur accettando i confronti, riesce a evitare i conflitti.

La realizzazione professionale è importante nella vita di un paterno perché garantisce autonomia, libertà e sicurezza economica, anche se pure gli altri ambiti di vita concorrono alla sua gratificazione.

Come il materno, anche il paterno può manifestare un disequilibrio che si manifesta come eccesso di autostima, tendenza a giudicare, non tollerare la frustrazione o compiere azioni dannose.

La personalità cerchio deriva dalla trasformazione di una delle prime due tipologie viste, definite genitoriali.

Il passaggio da tipologia genitoriale a tipologia egocentrica può avvenire tra gli 8 e i 12 anni. In tale arco temporale i bambini iniziano a valutare il comportamento dei genitori non tanto nei suoi confronti quanto nella loro relazione. In altri termini, la mamma è vista come moglie nel rapporto con il padre e il padre è visto come marito nel rapporto con la madre. Ove la relazione di coppia non sia armonica, cioè vi siano tensioni, conflitti, il bambino registra che le due energie, maschile e femminile, non sono complementari bensì opposte, in contrapposizione, con la tendenza di una a prevalere sull'altra.

Ciò spinge ad accentuare la differenza tra le due polarità, manifestando un atteggiamento conflittuale nei confronti dei genitori, quindi dei simboli che li rappresentano, asta e triangolo.

Tale conflittualità è amplificata soprattutto con il genitore che ha la stessa qualità energetica, quindi per un paterno sarà il padre, per un materno sarà la madre.

Nei confronti dell'altro genitore, invece, si manifesta una maggiore reattività legata al fatto che, pur valutandolo buono nel rapporto con sé, lo si considera debole nella relazione con il partner.

Tutto ciò porta a una disarmonia interna a cui il bambino cerca di fare fronte sviluppando una personalità ego. Quindi, tale personalità, è la conseguenza della mancata integrazione, a livello psichico, del principio maschile e femminile.

La conseguenza di ciò è che il bambino si trova in una condizione di confusione, instabilità, manifestando atteggiamenti reattivi poco funzionali a un adeguato appagamento dei suoi bisogni.

Per tale ragione, la personalità ego tende a essere mutevole, instabile, spostandosi da un estremo all'altro, cioè da un eccesso di logica a una eccessiva emotività.

Quindi, nel momento in cui un bambino, attorno agli 8-12 anni, dovesse registrare che il proprio genitore simbolo, cioè quello della stessa tipologia, tende a prevaricare l'altro, che manifesta un atteggiamento remissivo, si troverebbe a sperimentare un forte disagio che potrebbe condurlo a una commutazione della sua tipologia.

Pertanto, se fosse un paterno e percepisce che il padre è prevaricante con la madre, potrebbe attuare un cambiamento che lo porta a manifestare una personalità ego, definita ego femmina, che lo renderebbe diffidente nei confronti della madre, come donna, poiché si è dimostrata debole nei confronti del padre.

Tale reattività tenderà, poi, a manifestarsi nei confronti delle altre figure femminili poiché, a livello inconscio, si è registrata la predominanza dell'asta sul triangolo. Conseguenza di ciò è la tendenza a un egocentrismo chiuso, duro, distaccato, incisivo.

Qualora, invece, un materno percepisce che la madre tende a prevaricare il padre, potrebbe commutare la sua tipologia in ego, definita ego maschio. In tal caso diverrebbe diffidente nei confronti del padre, come uomo, perché si è dimostrato debole nel gestire il rapporto con la madre.

Tale reattività si estenderà, successivamente, alle altre figure maschili in quanto, inconsciamente, si è registrata la predominanza del triangolo sull'asta. Conseguenza di ciò è la tendenza a un egocentrismo invadente, limitante, frustrante.

La tipologia ego-maschio presenta i tratti tipici del materno, quindi protezione, disponibilità, ecc., a cui si aggiungono specifici elementi come diffidenza verso i maschi che ricoprono ruoli di comando e una tendenza alla conflittualità con le donne.

La tipologia ego-femmina manifesta i tratti tipici del paterno, quali rigore, controllo delle emozioni, ecc., a cui si aggiungono specifiche caratteristiche come la diffidenza verso le donne e una conflittualità accentuata nei confronti degli uomini.

A prescindere dalla specifica tipologia, gli ego hanno in comune una instabilità emotiva di base e un disequilibrio interiore che predispongono all'agitazione, all'irrequietezza e a comportamenti talora contraddittori.

Il modello comportamentale tipico degli ego è di tipo indicativo, consigliante, e consiste nel non risolvere direttamente i problemi ma nell'indicare le soluzioni da adottare.

Identificare la specifica tipologia psicologica può aiutare i leader a individuare ruoli e compiti più adatti ai vari soggetti nonché ad adottare i modelli comportamentali più appropriati.

5.2. Le cinque ferite emotive

Il modello delle 5 ferite, elaborato da L. Bourbeau¹⁴², parte dall'assunto che vi siano alcune ferite emozionali che condizionano il nostro modo di affrontare la vita. Ciascuna ferita presenta specifiche caratteristiche riscontrabili in ogni persona e comprende anche delle risorse corrispondenti alle nostre potenzialità e al modo più appropriato di esprimerle.

Quindi, pur avendo in sé una componente di sofferenza, esse sono anche fonte di risorse produttive.

La risoluzione delle ferite consiste nel neutralizzarne l'aspetto limitante, accogliendo, al contempo, i tratti tipici di ciascuna di esse.

¹⁴² Si vedano: L. BOURBEAU, *Le 5 ferite e come guarirle*, Amrita, 2017; M. STANZIONE, M. L. MIRABELLA, *Enneagramma delle 5 ferite*, Sugarco, 2023.

Le 5 ferite sono:

- il rifiuto,
- l'abbandono,
- l'umiliazione,
- il tradimento,
- l'ingiustizia.

Quando si è piccoli ci si affida agli adulti di riferimento per appagare i propri bisogni di nutrimento, accudimento, affetto. Tuttavia, può capitare che alcuni eventi possano essere percepiti come minacciosi, pericolosi, innescando, così, nel piccolo, delle reazioni volte ad evitare l'interruzione della connessione con chi si prende cura di lui. Ciò lo porterà a sviluppare delle maschere che lo accompagneranno per il resto della vita.

Le esperienze che producono una significativa sofferenza sono definite ferite emozionali.

Per difendersi da tali ferite, la mente crea una maschera, ovvero un modello comportamentale, di cui, di norma, non si è consapevoli, che consente di andare avanti nella quotidianità, evitando di soccombere al peso della sofferenza associata alle ferite di cui si soffre.

Ad ogni ferita corrisponde, quindi, una maschera. Nella fattispecie, si ha che:

- alla ferita del rifiuto corrisponde la maschera del fuggitivo;
- alla ferita dell'abbandono corrisponde la maschera del dipendente;
- alla ferita dell'umiliazione corrisponde la maschera del masochista;
- alla ferita del tradimento corrisponde la maschera del controllo;
- alla ferita dell'ingiustizia corrisponde la maschera del rigido.

Vediamo, ora, brevemente i tratti comportamentali tipici associabili a ciascuna ferita e alla relativa maschera.

Chi ha la ferita da rifiuto si è sentito non accettato nel suo diritto di esistere. Tale ferita riguarda il genitore dello stesso sesso che, pur

essendo fisicamente presente, può essere stato percepito come assente.

Tali soggetti hanno, di norma, un buon intuito e una spiccata capacità introspettiva che li porta a ricercare il significato delle cose. Sovente scelgono lavori autonomi che li entusiasmano, manifestando grande motivazione nel raggiungere gli obiettivi.

In generale, coloro che hanno tale ferita prediligono attività caratterizzate da autonomia e riservatezza e, se ricoprono ruoli dirigenziali, non gradiscono le discussioni, non si dilungano troppo in spiegazioni e preferiscono che gli altri si autogestiscano. In genere, sono di poche parole, sia a casa che a lavoro.

Quando accade qualcosa che li fa soffrire, impiegano un certo tempo per riprendersi, per cui hanno bisogno di momenti di silenzio. Gradiscono il riposo e le vacanze, che fanno in solitudine o leggendo molto, immergendosi facilmente nella riflessione. Hanno una buona capacità deduttiva e creativa.

Nello studio tendono a essere molto selettivi, scegliendo discipline di loro interesse a cui si dedicano molto, trascurando, invece, quelle non gradite.

Qualora si chieda loro di svolgere attività non coinvolgenti, tendono a procrastinarle o a evitarle del tutto.

A seconda della situazione, possono essere tenaci e perseveranti o rinunciatari. Comunque, anche quando svolgono attività di loro interesse, hanno bisogno di tempo per riflettere sul modo migliore di affrontare una certa situazione.

Non amano molto le attività di routine, preferendo la ricerca del senso della vita.

Alle parole preferiscono gesti affettuosi che rivolgono per lo più a coloro con cui c'è confidenza, essendo poco espansivi con gli sconosciuti.

In particolare, i giovani con la ferita da rifiuto, hanno un forte istinto che tendono a seguire e, in ambito professionale, possono optare sia per lavori autonomi che dipendenti.

Di norma acquistano beni che li appassionano e spesso impiegano tempo a riconoscere i propri talenti.

In ambito aziendale, chi ha tale ferita preferisce lavorare da solo piuttosto che in team. Non ama molto ruoli di comando, che accetta solo se ha autonomia decisionale, prediligendo altri ambiti, quali quello contabile o della ristrutturazione.

La maschera adottata da chi presenta la ferita da rifiuto è quella del fuggitivo, caratterizzata da autonomia, pignoleria, tendenza alla fuga da sé o dagli altri, elevata comprensione nei confronti delle debolezze altrui, spiccato intellettualismo, perfezionismo a lavoro.

Chi ha la ferita da abbandono si è sentito abbandonato, ad es., a seguito della nascita di un fratellino o sorellina, o perché i genitori lavoravano molto e hanno avuto poco tempo per lui/lei, oppure a seguito del decesso prematuro di uno o entrambi i genitori o della loro separazione.

Costoro amano dedicarsi ai familiari e agli amici e si trovano bene in contesti lavorativi amichevoli. In genere, propendono per un lavoro dipendente, in modo da stare insieme ad altre persone e, anche se svolgono un'attività autonoma, prediligono una società.

Tali soggetti tendono a preoccuparsi qualora prevedano eventi problematici e fanno difficoltà a superare da soli situazioni critiche. Accolgono sfide impegnative solo se possono contare sul supporto di colleghi o persone care.

Il riposo e le vacanze amano dividerle con gli altri, essendo il tipo di compagnia più importante del posto scelto. Fanno spesso parte di gruppi, associazioni dando il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi comuni.

A lavoro, di norma, non ricoprono ruoli di responsabilità, preferendo mansioni operative e di supporto. Gradiscono lavorare in spazi aperti piuttosto che in un ufficio privato e propendono per attività che li mettono a diretto contatto con il pubblico. È, comunque, il lavoro di gruppo a motivarli in special modo, in quanto consente di mantenere sempre viva la relazione con i colleghi.

Preferiscono vivere in città o, comunque, in centri abitati piuttosto che in case isolate. Tengono alla cura personale e della propria abitazione, prendendosi cura dei familiari. Preferiscono un design tradizionale e naturale piuttosto che le novità tecnologiche, a meno che queste facilitino i contatti con gli altri.

Anche nello studio prediligono la compagnia, conseguendo, in genere, buoni risultati.

In ambito aziendale, chi ha la ferita da abbandono tende a legarsi emotivamente al contesto lavorativo, preferendo, a ruoli di comando, posizioni meno gerarchiche e più paritarie.

La maschera adottata da costoro è quella del dipendente, caratterizzata dall'assumere, in certe circostanze, il ruolo di vittima, dal drammatizzare le situazioni, dall'atteggiarsi a salvatore degli altri, dal presentare frequenti sbalzi d'umore, dalla difficoltà a lasciare andare.

Chi ha la ferita da umiliazione si è sentito sminuito, offeso, mortificato. Ciò accade quando il bambino percepisce che il genitore che si occupa di lui si vergogna di lui per qualcosa che ha fatto, oppure lui stesso si vergogna per aver avuto un comportamento inadeguato.

Costoro gradiscono la compagnia degli altri, pur stando bene anche da soli. Dal punto di vista professionale, tali soggetti possono optare sia per lavori autonomi che dipendenti, avendo un approccio abbastanza flessibile. Inoltre, la loro soddisfazione si lega all'appagamento delle esigenze di tutti i soggetti coinvolti in un'attività.

Di norma optano per lavori artigianali o intellettuali, purché, però, producano frutti concreti.

Sovente antepongono le esigenze altrui alle proprie, anche se ciò non li gratifica nella misura desiderata. In genere rifuggono i cambiamenti, essendo piuttosto abitudinari.

Sono sensibili agli incoraggiamenti altrui, soprattutto quando evidenziano i loro talenti.

Dal punto di vista umorale, alternano momenti in cui prediligono rimanere in disparte, ad altri in cui animano gli incontri di gruppo.

Nello studio, le persone con la ferita da umiliazione, talora, si fermano a un risultato minimo mentre, altre volte, si impegnano per ottenere il meglio. L'impegno profuso dipende, in genere, da quanto siano in grado di riconoscere il proprio valore, sia autonomamente che grazie all'incoraggiamento di terzi.

Quando si trovano ad affrontare situazioni nuove, tali persone necessitano di un certo periodo per comprenderle mentre, di fronte a eventi stressanti, rischiano, soprattutto all'inizio, di bloccarsi, per mettersi solo successivamente alla ricerca delle soluzioni, anche supportati da terzi.

In ambito aziendale, chi ha tale ferita predilige ruoli subordinati o nei quali qualcun altro indichi come operare. Se, comunque, viene coinvolto in ruoli di comando, tende a svolgere il lavoro che spetta ad altri.

La maschera adottata da costoro è quella del masochista, caratterizzata dal farsi carico delle esigenze altrui, dalla tendenza al controllo, dal subire la forte influenza della madre, dal negare i propri desideri, dall'essere permalosi, da uno spiccato senso dell'umorismo, da un rapporto ambiguo con la libertà che, da un lato, è fortemente cercata e, dall'altro temuta, perché, se non gestita bene, può portare a eccessi nel mangiare, nel comprare, nel bere, ecc.

Chi ha la ferita da tradimento si è sentito tradito, ad es., quando il genitore non ha mantenuto le promesse o ha tradito la sua fiducia, oppure quando, a seguito della nascita di un/a fratellino/sorellina, il genitore si è occupato più del neonato che non di lui, od ancora in caso di abusi subiti.

Costoro preferiscono attività che garantiscano autonomia decisionale, anche se non disdegnano un lavoro dipendente, purché economicamente gratificante.

Amanti del dialogo, hanno convinzioni piuttosto rigide che li portano a cambiare raramente modo di pensare. Non gradiscono dipendere dagli altri e, in genere, si circondano di soggetti con gli stessi interessi.

Di fronte a impegni significativi si danno da fare nell'organizzare l'attività, svolgendo il ruolo di supervisore, senza perdersi d'animo. Gradiscono partecipare a feste di rappresentanza, presenziare riunioni, trovandosi a proprio agio nei pranzi di lavoro come nelle trattative.

Manifestano le proprie idee con determinazione, risultando sicuri di sé e valorizzando le proprie qualità.

In presenza di eventi negativi si impegnano nella ricerca delle cause, motivandosi cambiando lavoro o abitazione.

Gradiscono andare in vacanza per riposarsi e accendere nuovi rapporti e amicizie, evitando di portarsi dietro il lavoro arretrato.

Amanti delle relazioni, vi dedicano tutto il tempo necessario a coltivarle adeguatamente.

In ambito aziendale, chi ha tale ferita, se ricopre ruoli di responsabilità, manifesta autorevolezza, distribuendo i compiti tra i collaboratori in modo equo e bilanciato.

La maschera adottata è quella del controllore, caratterizzata da forte personalità, dal nutrire grandi aspettative nei confronti degli altri, da una elevata rapidità nell'azione, dalla tendenza alla programmazione e all'aggressività quando le cose non vanno secondo le proprie aspettative, dalla puntualità, dalla difficoltà a delegare, dal rifiutare la pigrizia, da un elevato senso di responsabilità, dal volersi mostrare forte e coraggioso, dalla ricerca di autonomia, dal rifuggire il fallimento.

Chi ha la ferita da ingiustizia si è sentito non apprezzato nei suoi meriti e/o nella sua bravura, oppure non rispettato, od ancora, ritiene di aver ricevuto meno di quanto meritato (od, eventualmente, di più).

Costoro sono orientati al successo, approfondendo grande impegno e passione in ciò che svolgono. In genere, tali persone preferiscono lavori autonomi in cui fornire il proprio contributo in modo diretto.

Amanti della riservatezza, non gradiscono troppa visibilità, anche se rivendicano il riconoscimento dei propri meriti. Pur legandosi alle persone con cui interagiscono regolarmente, difficilmente manifestano i loro sentimenti.

In ambito lavorativo sono molto ligi al senso del dovere. Alla bellezza, prediligono la funzionalità e le novità tecnologiche, se migliorano la qualità di vita, facendo risparmiare tempo o incrementando i risultati prodotti. Il risparmio di tempo così ottenuto è impiegato per svolgere altre attività, dato che non gradiscono stare senza far nulla. Infatti, anche durante le ferie trovano il modo di portare avanti dei lavori non ultimati.

Le persone con la ferita da ingiustizia rifuggono feste e festeggiamenti e, anzi, talora lavorano anche durante i giorni festivi, perché richiesto dal tipo di attività svolta o dalla mole di impegni da portare avanti.

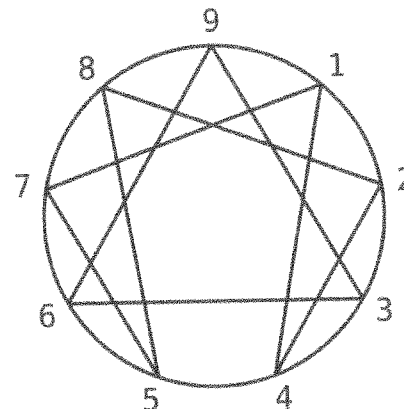
Pur provando momenti di sconforto, reagiscono rapidamente a situazioni critiche, mettendosi alla ricerca di una soluzione che, se si rivela proficua per tutte le parti coinvolte, genera in loro grande gioia.

In ambito aziendale, chi ha la ferita da ingiustizia, se ricopre ruoli di comando, ama un approccio democratico, volto a soddisfare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti in un progetto, il che favorisce un clima lavorativo improntato all'armonia e alla soddisfazione. Inoltre, gradisce che gli venga riconosciuto il lavoro svolto, impegnandosi per far sì che le cose vadano nel migliore dei modi.

La maschera adottata è quella del rigido, caratterizzata da elevata efficienza e lealtà, impazienza, puntualità, spiccato senso del merito, paura di sbagliare e della freddezza, elevato autocontrollo, forte senso del dovere, difficoltà a ricevere, tendenza all'autoaccusa, allo stress, alla rabbia e a paragonarsi agli altri.

5.3 L'enneagramma

Il terzo modello a supporto della leadership che richiamiamo è quello dell'enneagramma¹⁴³, una figura a nove punte resa nota in occidente da G. J. Gurdjieff.



La figura è composta di tre parti: una circonferenza, un triangolo interno, un esagono. Partendo dal cerchio si individuano nove punti, numerandoli da uno a nove. Poi, facendo una serie di calcoli, si uniscono i punti della circonferenza in modo da ottenere un esagono, che richiama una legge, definita da Gurdjieff legge del

¹⁴³ Per approfondimenti si vedano: W. J. VAN DE WETERING, *Scopri te stesso*, Sperling & Kupfer, 2010; B. CHESTNUT, U. PAES, *Enneagramma*, Giunti, 2022.

sette¹⁴⁴. Unendo, invece i punti 3, 6 e 9 si ottiene un triangolo, che rimanda a un'altra legge, quella del tre¹⁴⁵.

La legge del tre ha a che fare con la creazione, mentre quella del sette con il modo in cui la creazione si organizza.

L'enneagramma serve a identificare la personalità, cioè la tipologia caratteriale, tipica di ognuno. Essa si forma sin dai primi periodi di vita quando un bambino non è ancora capace di soddisfare da sé i propri bisogni e, quindi, necessita di qualcuno che si prenda cura di lui, che lo protegga e lo nutra fisicamente ed emotivamente. In quel periodo il bimbo impara alcune strategie per ottenere una adeguata gratificazione dei propri bisogni, emula le persone più grandi e impara i modi più utili per gestire le proprie paure.

La risultante di tali comportamenti e processi adattativi, definita personalità, implica il mettere da parte aspetti della propria individualità.

In altri termini, la personalità discende dal modo in cui ci si relaziona con il mondo esterno e, per quanto funzionale, presenta dei limiti.

La conoscenza dei propri tratti caratteriali serve, in quest'ottica, a prendere consapevolezza dei punti di forza e di debolezza di ciascuna tipologia, in modo da valorizzare i primi e gestire in chiave evolutiva i secondi.

Ciascuno appartiene a un solo enneatipo che condiziona le proprie scelte a meno che non si riesca ad assumere un atteggiamento distaccato, di osservazione neutrale.

¹⁴⁴ Partendo dall'assunto che tutto, nell'universo, è composto da energia in vibrazione, la legge del sette (o dell'ottava) indica che lo sviluppo della frequenza delle vibrazioni, ascendente o discendente, della forza passa attraverso sette gradi disposti lungo una scala armonica, con due prevedibili punti di stallo. In ogni scala di trasmissione delle vibrazioni vi sono sempre due punti dove queste rallentano e richiedono uno shock esterno per continuare nella stessa direzione, altrimenti il percorso cambia traiettoria, all'inizio o alla fine dell'ottava. Ciò consente di spiegare, ad es., le deviazioni dallo scopo originale nelle attività umane.

¹⁴⁵ La legge del tre indica che ogni fenomeno deriva dall'incontro di tre forze, una attiva, una passiva e una neutralizzante (o di conciliazione).

Per identificare il proprio enneatipo si può partire da una domanda, ovvero: "cosa evito nella vita?". La risposta consiste nel selezionare tre opzioni tra nove alternative, e cioè:

- ira/umiliazione;
- bisogno/abbandono;
- insuccesso/disprezzo;
- ordinarietà;
- vuoto/ricatto;
- trasgressione/ ambiguità;
- dolore/limitazione;
- debolezza;
- conflitto.

Poiché ogni personalità evita qualcosa di particolare, l'individuazione di ciò che si rifugge aiuta a fare luce sul perno attorno a cui ruota la gran parte delle proprie scelte.

L'enneagramma usa il modello della tripartizione cerebrale, individuando, quindi, un centro intellettuale, un centro emotivo e un centro viscerale.

Il primo è quello relativo al giusto o sbagliato, all'essere d'accordo o meno, ecc., e l'atteggiamento di base consiste nel trovare una logica nelle cose.

Chi usa questo centro tende, nella vita, a essere particolarmente sensibile alla paura e, pertanto, ricerca sicurezza.

Il centro emotivo è preposto a definire cosa piace o non piace, cosa è bello o brutto, simpatico o antipatico, ecc., e l'atteggiamento di fondo consiste nel chiedersi se si piace o meno agli altri.

Il centro viscerale ha a che fare con l'istinto, la sopravvivenza, i desideri. Chi ha come perno tale centro mira all'indipendenza e cerca il confronto con gli altri.

La personalità è il frutto di certe convinzioni, abitudini, condizionamenti culturali che si sono coagulati attorno ad una passione corrispondente. Quindi, tra le nove passioni presenti nell'enneagramma, solo una ha inciso significativamente sulla formazione della personalità.

In tale modello ogni comportamento discende da certe relazioni causali, nel senso che, ad es., ci si può arrabbiare come conseguenza della paura o della necessità di tenere le situazioni sotto controllo. Pur avendosi la stessa risposta emotiva, la rabbia, ciò che l'ha determinata cambia.

L'enneagramma aiuta a risalire progressivamente ai vari elementi scatenanti certe reazioni, sino a giungere allo stimolo iniziale, quindi a una passione.

All'interno di ciascun enneatipo vi sono dei sottotipi, nel senso che l'appartenenza a una tipologia definisce solo in parte i propri tratti, dovendosi considerare anche altri aspetti.

Come si diceva poc'anzi, l'uomo può essere distinto in tre centri, intellettuale, emotivo e viscerale. Quest'ultimo, a sua volta, può distinguersi in tre centri: istintivo, sessuale e motorio.

Il centro istintivo riguarda le funzioni biologiche associate alla sopravvivenza; il centro sessuale riguarda la passione con cui si vive la vita; il centro motorio ha a che fare con gli aspetti che ci pongono in relazione con l'ambiente.

A differenza dell'enneatipo, che tende a permanere tale nel corso della vita, il sottotipo può cambiare a seguito, ad es., di esperienze emotivamente significative.

Pur appartenendo a una specifica tipologia, si tende a interagire con altri tipi graficamente vicini alla propria. Pertanto, nel momento in cui ci si posiziona sulla circonferenza, ci si potrebbe trovare a metà strada tra due altre tipologie.

Quindi, considerando una sorta di posizione di base, un enneatipo può posizionarsi più a sinistra o più a destra rispetto ad essa, a seguito delle esperienze vissute. In tal caso si parla di personalità X con ala Y, dove Y indica l'altro enneatipo verso cui tende la persona nei suoi comportamenti, ad es., perché vi è un altro familiare appartenente proprio a quella tipologia (cioè Y).

Operando in tal modo si ottengono 54 possibili combinazioni che, comunque, non tratteremo, limitandoci a presentare i nove enneatipi nelle loro caratteristiche di base.

Cominciamo dall'enneatipo uno. Esso è conosciuto come il riformatore, l'organizzatore, il perfezionista. Il centro prevalente è quello viscerale; tende a evitare l'ira e l'umiliazione; la passione dominante è l'ira e la principale virtù la serenità.

Secondo tale tipo le cose vanno fatte bene oppure è meglio non farle. Ricorda a se stesso continuamente cosa fare, in che modo ed entro quali tempi. Il suo costante dialogo interiore non facilita il relax, anzi si tratta di persone molto attive, che amano impegnarsi e vedere riconosciuto il loro impegno. Amano migliorarsi e supportano anche gli altri in tale processo, anche se non sempre questi mostrano la loro stessa carica.

La propensione al miglioramento continuo li rende particolarmente sensibili agli errori che, quindi, vanno evitati.

Questo enneatipo presenta una buona capacità organizzativa nei vari ambiti della vita, facendosi carico delle responsabilità familiari e lavorative.

Ama essere cortese, disponibile e preciso nel rispettare i propri impegni. Perfezione è la parola d'ordine.

Come facilmente deducibile, standard altissimi portano la persona a un costante senso di frustrazione che sovente si manifesta come rabbia a cui, poi, segue il senso di colpa.

La parte emotiva ha poco spazio per manifestarsi, essendo soverchiata da quella razionale. Non a caso, tra le parole più usate vi è "devo", "si deve", e così via.

Tale enneatipo sa cosa è bene e cosa no e incarna gli ideali a cui si rifà nella vita.

Pur non ambendo a ruoli di comando, ci si può ritrovare, ad es., per le proprie capacità, tuttavia tende a ricoprirli senza particolare entusiasmo, trovandosi più a suo agio nell'organizzare piuttosto che nel definire obiettivi.

Pur avendo un grande rispetto per gli altri tende, comunque, ad avere una visione dicotomica della realtà, manifestando, pertanto, un atteggiamento molto critico nei confronti di chi non rispetta certe regole.

Amante del confronto, cerca il dialogo al fine di comprendere le argomentazioni a sostegno di altre visioni che, se reputate valide, possono portarlo ad abbracciare nuove idee.

Dal punto di vista emotivo, il tipo uno tende a non mostrare il lato più affettuoso e a vivere i sentimenti nella propria intimità, essendo focalizzato principalmente sull'aspetto intellettuale, quindi sulla ricerca, sull'aggiornamento continuo.

Avendo una visione ideale della vita distante dalla quotidianità, sovente si lascia andare a scatti di rabbia, d'ira che, come si diceva sopra, costituisce la sua passione dominante. In altri termini, più è ampio il divario tra l'ideale e il reale, più carburante avrà l'emozione della rabbia.

Per quanto riguarda le ali, se l'uno si avvicina al nove manifesta più tolleranza e pazienza, ma anche più testardaggine mentre, se si avvicina al due si mostra più interessato alle aspettative degli altri, anche se rischia di diventare troppo possessivo.

L'enneatipo due è conosciuto come l'aiutante, il seduttore, il donatore. Ha come centro principale quello emotivo e tende a evitare l'abbandono e il bisogno. La passione prevalente è la superbia mentre la qualità principale l'umiltà.

Tale tipologia ama il contatto, le relazioni e manifesta un atteggiamento gioviale. È molto empatica verso gli altri e si mostra disponibile quando qualcuno ha un problema.

Vista la sua grande disponibilità, difficilmente un due viene ricambiato nello stesso modo, il che genera, sovente, insoddisfazione.

Tale tipologia pone l'affetto al centro della sua vita e impiega tutti i modi più efficaci per ottenerlo in quanto la sua paura più grande è l'abbandono. Pur di evitarlo, pone le esigenze altrui prima delle proprie: la sua massima soddisfazione consiste nel far sentire bene gli altri.

Per il tipo due non è possibile una vita senza amore che rappresenta il fine del suo agire. Ciò, come si diceva, per scongiurare il

timore dell'abbandono. Senza relazioni è a rischio la sopravvivenza stessa.

Ciò comporta un eccessivo appiattimento sulle esigenze degli altri, che si traduce in un adattamento ai bisogni altrui e nella creazione di rapporti di dipendenza.

Prodigandosi troppo per gli altri, ove ciò che fa non è adeguatamente riconosciuto, può manifestare forti reazioni di rabbia.

Inoltre, dipendendo molto dall'approvazione altrui, è particolarmente sensibile al giudizio, tendendo a sopravvalutare sia i complimenti che le critiche.

La passione condizionante è la superbia, che è tanto maggiore quanto più bassa è l'autostima, che porta a ricercare la considerazione altrui.

Per quanto riguarda le ali, se il due si avvicina all'uno, manifesta maggiore rispetto degli spazi altrui, si mostra più garbato ma potrebbe divenire poco tollerante verso chi non rispetta certe regole sociali. Se, invece, si avvicina al tre, aumenta la sua dinamicità ma anche lo spirito competitivo, la tendenza a manipolare e un forte desiderio di riconoscimento.

L'enneatipo tre è conosciuto come il realizzatore, il manager, il promotore. Il centro principale è quello emotivo e tende a evitare l'insuccesso e il disprezzo. La passione principale è la vanità e il pregio la sincerità.

Tale tipo, una volta fissati i suoi obiettivi, è disposto a grandi sacrifici per raggiungerli ma, troppo identificato con loro, finisce per calarsi eccessivamente in un ruolo. Ad es., un manager continua a esserlo anche fuori dal contesto lavorativo quando, magari, sarebbe appropriato un atteggiamento diverso.

Il tipo tre è molto legato all'immagine e all'approvazione sociale. Ha un gran senso dell'organizzazione per cui le giornate sono impegnate nel modo più efficiente, dedicando poco spazio al tempo libero. Il lavoro occupa, infatti, gran parte della giornata.

Il tre pensa che, essendo un vincitore, verrà amato e stimato, pertanto lo spirito competitivo anima le sue scelte. Detto spirito può

essere fortemente motivante ma, se eccessivo, può portare a sacrificare tutto pur di conseguire i risultati agognati.

I desideri più profondi sono posti in secondo piano rispetto a quelli del corpo e all'immagine sociale. In altri termini, ricevere un complimento è più importante del motivo per il quale lo si è ricevuto. Quando, però, si ridà spazio alle esigenze del cuore, si può imparare a distinguere le scelte fatte per assecondare una certa immagine da quelle che danno una reale e intima gratificazione.

Le relazioni si basano su degli obiettivi comuni e sul mostrarsi positivi e vitali, richiamando i successi ottenuti. Ciò perché, nella mente del tre, vi è la convinzione che si è amati per i risultati che si ottiene.

Pertanto, ama impegnarsi nei progetti in essere e aspira al riconoscimento dei suoi meriti. Ciò che fa non riesce mai ad appagare adeguatamente le sue esigenze per cui è sempre occupato in qualcosa.

Il tipo tre è molto identificato con ciò che desidera mostrare all'esterno piuttosto che con il sentire interiore, con la conseguenza di attuare un vero e proprio autoinganno.

Per quanto riguarda le ali, se il tre si avvicina al due, all'orientamento ai risultati si aggiungono buone abilità relazionali. Nonostante si desideri essere ammirati, si è anche attenti agli altri, potendo diventare un bravo motivatore. Tuttavia, una eccessiva dipendenza dai giudizi altrui potrebbe aumentare ancora di più la scissione interna tra il sentito e il manifestato.

Se, invece, si avvicina al tipo quattro, può divenire meno socievole e più snob oppure, al contrario, essere una guida autorevole, dispensando preziosi suggerimenti in situazioni delicate.

L'enneatipo quattro è conosciuto come il tragico-romantico, l'artista, il creatore. Il centro prevalente è quello emotivo e tende a evitare l'ordinarietà. La passione dominante è l'invidia e la virtù l'armonia.

Per questa tipologia la maggior parte delle persone vive una vita monotona, priva di passione, in cui sembra disinteressarsi alla propria identità, limitandosi a seguire degli stereotipi.

Partendo dall'assunto che gli altri non possano capirlo, il tipo quattro non può che sentirsi unico. Ciò lo ingabbia in una situazione in cui, da una parte vorrebbe capire meglio se stesso, dall'altro, adotta comportamenti eccentrici.

Il quattro percepisce il presente dalla prospettiva della carenza, della mancanza, pertanto, solo nel passato o nel futuro può trovare sollievo. Infatti, il presente è solo l'ombra di un passato migliore, mentre il futuro è irraggiungibile.

Il rimpianto per il passato e la critica verso il presente porta il tipo quattro a vivere frequenti sbalzi d'umore, alimentati anche dalla forte empatia mostrata nei confronti dei più bisognosi.

Caratterizzata da grande immaginazione, tale tipologia manifesta sovente notevoli doti artistiche e, comunque, creative.

Per il quattro la vita è una grande tragedia basata sulla drammatizzazione delle emozioni, alimentata dal continuo dialogo interiore.

Come nel cinema, l'attore protagonista vive esperienze uniche che gli altri non possono capire e ciò, pur generando sofferenza, consente di attirare l'attenzione altrui.

Il quattro dipende molto dal giudizio esterno che può anche alimentare grande sofferenza che farà pesare su chi l'ha indotta, stimolandogli il senso di colpa.

Aspira a un partner ideale su cui riversa grandi aspettative che tendono ad appassirsi quanto più questo è vicino. In altri termini, idealizza una persona fintanto che è lontana, mentre perde entusiasmo quando si avvicina, il che si traduce in uno stato di malinconia costante. Dietro di essa c'è la ferita dell'abbandono che, pur se avvenuta in passato, per risonanza emotiva viene risperimentata anche nel presente.

Tale ferita sovente alimenta la rabbia che può essere rivolta verso un familiare, reo di non averlo amato abbastanza, o verso

terzi. Ove tale rabbia venga trattenuta internamente si manifesta come senso di inadeguatezza e frustrazione.

Visto il suo rapporto con le emozioni, tale tipologia sa essere molto empatica e, quindi, comprensiva e accogliente.

Il sentirsi incompreso porta sovente il quattro a rifugiarsi nell'immaginazione dove può manifestare liberamente la sua creatività. A lui interessa andare oltre la superficialità, sino a incontrare l'essenza delle cose, perchè avverte la separazione dalla fonte prima della vita a cui desidera ricongiungersi.

Il pensiero, per lo più astratto e simbolico, è guidato dallo stato emotivo del momento e si ritrova spesso proiettato nel passato, alla ricerca di eventuali occasioni perdute, piuttosto che essere nel presente.

L'energia è, quindi, indirizzata soprattutto nell'analisi interiore, nella conoscenza di sé, paragonando continuamente ciò che c'è fuori con ciò che c'è dentro. Tale confronto alimenta l'invidia, quale conseguenza del non apprezzare ciò che si è, sentendosi in uno stato costante di carenza.

Per quanto riguarda le ali, se il quattro si avvicina al tre, manifesta più attenzione agli obiettivi da realizzare spostando, quindi, il focus anche verso l'esterno.

Se, invece, si avvicina al cinque, si ha maggiore lucidità mentale limitando, in parte, il condizionamento emotivo. Tuttavia, se il pensiero non aiuta a comprendere meglio il mondo, bensì spinge ad allontanarsene ancora di più, ci si ritrova in una situazione di isolamento.

L'enneatipo cinque è conosciuto come l'osservatore, l'indagatore, il distaccato. Il centro prevalente è quello razionale e tende ad evitare il vuoto e il ricatto. La passione principale è l'avarizia e la virtù la generosità.

Tale tipologia ama l'autonomia decisionale e, in genere, evita gli aiuti che vengono vissuti come una sorta di invasione della propria privacy, ripetutamente violata nel corso del tempo. Sin da piccolo

si è sentito invaso e si è dato da fare per ritagliarsi uno spazio personale che diventa la sua vera casa, dove ama stare.

Nei contesti sociali tende a rimanere in disparte, limitando al minimo il coinvolgimento che potrebbe alimentare dinamiche emotive a cui non sente di dare spazio.

Il cinque pone il piano mentale al centro della sua vita facendo della conoscenza il bene più prezioso. Ciò che lo caratterizza è, quindi, una grande competenza in ciò che fa, anche se trattasi di lavori più manuali.

Il cinque vuole capire la realtà, acquisendo continuamente informazioni in quanto la conoscenza limitata genera frustrazione.

Le emozioni sono vissute con moderazione al fine di evitare di perdere il controllo di sé. Nei rapporti sociali è selettivo preferendo persone con cui condividere le proprie riflessioni.

Nonostante tale atteggiamento il tipo cinque ha, comunque, una grande sensibilità che, non riuscendo a gestire adeguatamente, è stata messa in secondo piano.

Inoltre, prima di agire deve essere sicuro di non sbagliare e di sapere cosa fare, il che lo porta spesso a trattenersi, con la conseguenza di vivere la vita sul piano mentale più che su quello esperienziale.

Il cinque è particolarmente sensibile al vuoto e al ricatto, infatti darsi lo potrebbe lasciare senza niente, rendendolo dipendente dagli altri. Ciò lo spinge ad isolarsi e a risparmiare, alimentando una visione della vita basata sulla scarsità.

Per quanto riguarda le ali, se il cinque si avvicina al quattro tende ad aumentare ulteriormente la tendenza all'isolamento, conseguenza del senso di superiorità mostrato nei confronti degli altri. L'aspetto emotivo, invece, viene accolto con maggiore apertura.

Se, invece, il cinque si avvicina al sei, il baricentro si sposta di più verso l'esterno, aprendosi al mondo delle relazioni.

Il sei è conosciuto come lo scettico -leale, il collaboratore, il responsabile. Il centro prevalente è quello razionale e si tende a evitare la trasgressione e l'ambiguità. La passione principale è la paura e la virtù il coraggio.

Tale tipologia si caratterizza per uno spiccato senso di responsabilità che la spinge a evitare le cose sbagliate. Preferisce che le venga detto chiaramente cosa fare per poi impegnarsi a fondo nell'esecuzione.

Il sei fa della fedeltà e affidabilità il suo punto di forza. Tuttavia, nel momento in cui un compito non può essere svolto, tende a scaricare altrove la responsabilità, ad es., sulla ambiguità delle regole.

Temendo di sbagliare, talora può rinunciare alla propria autonomia decisionale, affidandosi a un gruppo, il cui successo è più importante di quello personale.

Il tipo sei è molto sensibile all'autorità, verso cui mostra lealtà, ma anche scetticismo, nel senso che se, da un lato, ricerca una guida autorevole, dall'altro, ne può criticare le scelte, ove si discostino dagli accordi presi. Ciò si traduce in una certa diffidenza nei confronti degli altri, a cui vengono, talora, attribuite intenzioni secondarie non in linea con quelle dichiarate.

Conseguenza di tale atteggiamento è di mettere alla prova ripetutamente le persone con cui interagisce sino a quando non si è accertato della loro affidabilità.

Nell'enneatipo sei, di fronte all'ansia, vi sono due possibili soluzioni: un eccesso di riflessione prima di decidere oppure, al contrario, uno scarso ricorso al pensiero, ritenuto pressochè inutile.

In ultima analisi, la decisione migliore è quella che minimizza l'ansia, in vista di una accettabile stabilità emotiva. Il timore di perdere tale sicurezza spinge a un eccesso di vigilanza, volta a individuare possibili fonti di pericolo, spesso solo immaginarie.

Nei rapporti, il sei valuta sempre se gli altri sono degni o meno di fiducia, concedendosi solo a chi si ritiene affidabile e senza seconde intenzioni. Qualora si senta tradito può manifestare un profondo risentimento, riconducibile alla difficoltà avuta in passato di

valutare se le figure di riferimento (genitori, insegnanti) fossero affidabili o meno.

Poiché il proprio valore si basa sul senso di responsabilità, è molto sensibile alla colpa e, per evitarla, può proiettare sugli altri la tendenza a criticare.

Il sei, se affiancato e sostenuto da persone affidabili, può manifestare grande determinazione nell'azione in quanto ciò che conta non è tanto il successo personale bensì il lavoro di squadra.

Il suo limite consiste, però, nell'essere troppo legato alle regole, la cui inosservanza potrebbe farlo sentire in colpa; emozione, questa, per lui intollerabile.

Oltre che dalla colpa, come si accennava prima, il sei è molto condizionato dalla paura. Questa tende a colorare un po' tutte le esperienze che vengono percepite come possibili minacce. In sostanza, l'immaginazione alimenta un circolo vizioso di pensieri e paura che genera ansia: solo ciò che alimenta tale emozione è in grado di coinvolgere un tipo sei.

Un imperativo per lui è evitare la trasgressione, in quanto atteggiamenti non conformi alle regole condivise possono portare all'esclusione dal gruppo di appartenenza.

Per quanto riguarda le ali, un sei vicino al cinque è particolarmente attento ai dettagli, onde evitare di essere frainteso, mentre se si avvicina al sette manifesta maggiore impulsività e minore razionalità ed anche una più elevata socievolezza.

L'enneatipo sette è conosciuto come l'entusiasta, l'esploratore e l'intrattenitore. Il centro prevalente è quello razionale e tende a evitare il dolore e la limitazione. La passione dominante è la gola e la virtù la sobrietà.

Il tipo sette tende a fuggire da qualcosa e a rincorrere qualcos'altro. Per lui stare fermi equivale ad assenza di libertà, cioè a sofferenza.

La vita del sette è piena di opportunità, pertanto la routine limita la possibilità di nuove coinvolgenti esperienze.

Egli evita di soffermarsi sul dolore, il che talora lo porta ad essere troppo indulgente con se stesso. È molto centrato su di sé e ritiene che le proprie idee siano migliori di quelle degli altri, il che può tradursi in un atteggiamento di ribellione.

Ha un modo di pensare estroso, creativo, il che lo rende molto dinamico sul piano intellettuale. Se non è preso da nuovi progetti, si concentra sul raccontare eventi passati piacevoli.

Avendo il centro intellettuale prevalente sugli altri due, è teso a fare le cose giuste, valutando accuratamente le varie possibilità.

Sul piano emotivo, come si accennava, tende a evitare la sofferenza, privilegiando, quindi, il pensiero alle emozioni.

Il sette si entusiasma facilmente, pertanto può impegnarsi in diversi progetti contemporaneamente, purché non gli siano imposti da altri, ma scelti liberamente. Importante, infatti, è mantenere la propria autonomia.

Ogni esperienza, per quanto gratificante, non appaga mai a sufficienza, aprendo la strada a nuove situazioni ancora più stimolanti.

La passione dominante è la gola, nel senso che, di fronte a tante pietanze, è come se ne assaggiasse un po' qua, un po' là, senza gustarne bene nessuna. L'aspetto quantitativo, quindi, prevale su quello qualitativo.

Tale atteggiamento è alimentato dalla paura che, in un prossimo futuro, possa giungere il dolore o una qualche forma di limitazione.

Continuando a progettare si mantiene sempre vivo il piacere, esorcizzando, in qualche modo, la paura della sofferenza. A ciò si aggiunga una vistosa autoindulgenza che porta il sette a concedersi, dopo uno sforzo, una ricompensa che, se eccessiva, può neutralizzare lo sforzo fatto.

Per quanto riguarda le ali, se il sette si avvicina al sei manifesta più interesse per gli altri, manifestando al meglio le capacità di intrattenitore. Se, invece, si avvicina all'otto, alla fase progettuale fa seguire maggiori risultati. Inoltre, se riesce a gestire l'aspetto impulsivo, può essere un buon leader.

L'enneatipo otto è conosciuto come lottatore, capo, guerriero. Il centro prevalente è quello viscerale e tende a evitare la debolezza. La passione dominante è la lussuria mentre la virtù è la semplicità.

Il tipo otto individua rapidamente cosa è giusto e cosa no, prima agisce e poi valuta. È molto fermo nelle sue posizioni ed esprime con chiarezza il proprio pensiero, soprattutto quando si ha a che fare con i temi di suo interesse, e cioè il potere, il controllo e la giustizia.

Evita di manifestare debolezza ed è molto attento ai ruoli, individuando chi assume il ruolo di leader in un certo contesto, al fine di verificarne le qualità perché non gradisce sottostare a chi non reputa adeguato.

Pur desiderando il controllo sull'esterno, difficilmente riesce ad averlo su se stesso, manifestando sovente atteggiamenti aggressivi, sia a livello verbale che fisico.

Il tipo otto tollera molto bene la sofferenza dando, però, poco spazio alla parte mentale ed emotiva. Si coinvolge facilmente nei conflitti, che possono essere alimentati anche da banalità. L'importante è scaricare la frustrazione covata dentro.

Tale atteggiamento di fondo porta un otto a cogliere facilmente eventuali minacce che non fanno altro che confermare la sua visione della vita in cui si vede contrapposto al resto del mondo. A tal fine, per proteggersi aspira al potere e all'agiatezza economica.

Avendo una visione dicotomica delle cose non esistono mezze misure, o si sta con lui o contro.

Sul piano emotivo, l'otto tende a oscillare tra gli estremi, quali rabbia ed entusiasmo, combinandole sovente in modo turbolento.

Gli atteggiamenti affettuosi sono banditi e, al posto di offrire un abbraccio, si preferisce, ad es., donare una somma di denaro. L'amore si manifesta prevalentemente nella protezione, proprio perché si vive in un mondo pieno di pericoli. Facilmente incline alla rabbia, spesso crea tensioni nei rapporti, facendo leva sul senso di colpa e sulla critica.

Sul piano intellettuale, il tipo otto si affida a un pensiero abbastanza semplice, cercando innanzitutto i colpevoli di ciò che a suo

avviso non va bene. Dice di volere giustizia quando, in realtà, si tratta di vendetta.

La passione dominante è la lussuria, intesa come eccesso, esagerazione, che riguardi il lavoro o altre attività: ad es., invece di un semplice rimprovero si lascia andare a una sfuriata.

Per un otto tutto va portato all'estremo, in quanto sollecita l'istinto di sopravvivenza a cui è tanto sensibile. Quindi, più che la sicurezza, ricerca proprio situazioni limite in cui dimostrare le propria capacità.

Considerando le ali, se si avvicina al sette, l'otto accentua ancora di più la tendenza a ferire gli altri mentre, se si avvicina al nove, manifesta più autocontrollo. Alcuni tratti dominanti sfumano, lasciando trasparire la possibilità di rilassarsi quando può esercitare il controllo.

L'enneatipo nove è conosciuto come il mediatore, il pacificatore, l'armonizzatore. Il centro prevalente è quello viscerale e tende a evitare il conflitto. La passione dominante è l'accidia e la virtù la diligenza.

Il tipo nove dimentica se stesso, come se venisse per ultimo. Antepone i bisogni altrui ai propri perdendo, così, il contatto con la proprie esigenze. Di poche pretese, in genere non manifesta desideri.

Temendo più di tutto il conflitto con gli altri, adotta un approccio teso a evitare attriti e a favorire la conciliazione, con la conseguenza di rinunciare a sé. Ciò rende difficile distinguere ciò che è importante da ciò che non lo è, ciò che si gradisce da ciò che non piace.

Conseguenza di tale atteggiamento è investire, sovente, il proprio tempo e le proprie energie in attività che non appassionano affatto, con il solo fine di anestetizzarsi. Evita di portare lo sguardo al proprio interno perché teme di trovare il vuoto o qualche sofferenza.

Il nove si presenta empatico, disponibile, accomodante, accettando anche comportamenti poco gradevoli, con la conseguenza di

covare rabbia che può esprimersi anche in modo violento, non essendo abituato a gestirla.

Prendere decisioni per il nove è spesso difficile in quanto ha difficoltà a individuare le reali esigenze interiori. E, anche una volta presa la decisione, la sua implementazione può essere differita di molto.

In genere preferisce che siano altri a decidere al posto suo perché, manifestando le proprie preferenze, rischia di entrare in contrasto con loro.

Il nove tende a sottovalutarsi, ritenendo che le sue qualità in fondo non siano nulla di speciale e, quindi, non meritino di essere mostrate. Per tale ragione, ha bisogno di chi lo stimoli e motivi continuamente prima di iniziare una certa attività.

Nelle relazioni evita di esprimere il suo disappunto che si manifesta in aggressività passiva come girare le spalle, tenere il muso, ecc.

La passione dominante del tipo nove è l'accidia, intesa come una sorta di resistenza ai cambiamenti. Tale soggetto preferisce non pensare o prendere posizione ma è impossibile non farlo nella vita.

Per quanto riguarda le ali, se il nove si avvicina all'otto è meno accondiscendente nei confronti degli ordini o delle idee altrui, anche se, alla fine, tende a convenire con gli altri. Riesce, comunque, a esprimere il proprio pensiero, anche se successivamente.

Se, invece, il nove si avvicina all'uno, si accentua l'autocontrollo e la cortesia dei modi. Evita di far dispiacere gli altri ed è un idealista, avendo chiaro come dovrebbero andare le cose senza, però, passare alla fase pratica.

Riassumendo quanto detto, si ha che¹⁴⁶:

- l'uno ha come centro prevalente il viscerale, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire preciso e non cattivo, risolve i problemi facendo leva sulla competenza. Per lui le cose si fanno bene, altrimenti non si fanno;

¹⁴⁶ Si veda L. GIORGETTI, *Enneagramma*, Macro, 2016.

- il due ha come centro principale l'emotivo, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire generoso e non bisognoso, risolve i problemi attraverso la positività. Dà più di quanto gli viene chiesto ma vuole riconoscimento;

- il tre ha come centro prevalente quello emotivo, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri assertività; vuole apparire efficiente e non inefficiente, risolve i problemi con la competenza. Il prestigio viene prima del resto. Il cuore va bene ma può aspettare;

- il quattro ha come centro prevalente quello emotivo, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire unico e non ordinario, risolve i problemi con la reattività. Per lui l'amore è una passione meravigliosa;

- il cinque ha come centro prevalente quello intellettuale, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire competente e non incapace, risolve i problemi con la competenza. Non sentendosi cercato trova pace nel suo spazio;

- il sei ha come centro prevalente quello intellettuale, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri dipendenza; vuole apparire responsabile e non irresponsabile, risolve i problemi con la reattività. Per lui fidarsi è bene, non fidarsi è meglio;

- il sette ha come centro prevalente quello intellettuale, rispetto al mondo manifesta frustrazione e rispetto agli altri assertività; vuole apparire simpatico e non triste, risolve i problemi con la positività. Ama la libertà, l'eccitamento e la sdrammatizzazione;

- l'otto ha come centro principale quello viscerale, rispetto al mondo manifesta rifiuto e rispetto agli altri assertività; vuole apparire come forte e non debole, risolve i problemi con la reattività. Vuole essere nel giusto, proteggere e dirigere;

- il nove ha come centro principale quello viscerale, rispetto al mondo manifesta adattamento e rispetto agli altri riluttanza; vuole apparire come buono e non conflittuale, risolve i problemi attraverso la positività. Non vuole problemi, e aspetta con calma in quanto, prima o poi, tutto si risolve.

In ambito aziendale, l'enneagramma, tramite la conoscenza delle varie tipologie, consente un migliore dialogo tra le persone, facilita i processi di selezione, permette di scegliere il ruolo più appropriato per i dipendenti, rende più fluidi i rapporti interpersonali, favorisce i processi di crescita personale e di gruppo.

5.4. Gli archetipi junghiani

L'ultimo modello che richiamiamo è quello degli archetipi junghiani, che indicano 12 tipi di personalità¹⁴⁷. Studiando simboli e miti di diverse culture, Jung individua quelli che definisce archetipi, cioè modelli comportamentali che definiscono differenti modi di essere. Essi sono presenti nell'inconscio collettivo sotto forma di simboli e immagini.

Tale modello parte dall'assunto che la psiche non sia monocromatica, bensì composta da una pluralità di elementi, definiti per l'appunto archetipi. Questi si riferiscono a quattro esigenze dell'uomo, e cioè:

- libertà e indipendenza;
- sfida e cambiamento;
- connessione e appartenenza;
- stabilità e strutturazione.

A ciascuna esigenza sono riconducibili tre archetipi.

Al bisogno di libertà e indipendenza si associano gli archetipi dell'innocente, del saggio e dell'esploratore.

L'innocente è conosciuto anche come il sognatore, l'ottimista, l'utopista, l'ingenuo, il romantico. È ottimista e alla ricerca della felicità, nota l'aspetto positivo in ogni situazione, vuole piacere agli altri e sentirsi parte di un gruppo.

- Il desiderio fondamentale è andare in paradiso;
- l'obiettivo è essere felice;

¹⁴⁷ Si veda M. CAMPANOZZI, *Scopri i tuoi talenti e cambia la tua vita*, Mondadori, 2022.

- la più grande paura è essere punito per aver fatto qualcosa di sbagliato;

- la strategia di base è fare le cose bene;
- il talento è la fede e l'ottimismo;
- il punto di debolezza è negare i problemi, evitare i conflitti.

Il saggio è conosciuto anche come l'esperto, lo studioso, il pensatore, il ricercatore. Egli è un pensatore libero e l'intelletto e la conoscenza sono al centro della sua vita. Vuole comprendere la realtà tramite la sua intelligenza e capacità di analisi.

- Il desiderio principale è scoprire la verità;
- l'obiettivo è usare la mente per comprendere il mondo;
- la più grande paura è l'ignoranza o essere ingannato;
- la strategia adottata è la ricerca di conoscenza e la comprensione;
- il talento è la saggezza e l'intelligenza;
- il punto debole è soffermarsi troppo sui dettagli rinviando l'azione.

L'esploratore è anche conosciuto come il cercatore, il vagabondo, il pellegrino. È un viaggiatore aperto alle novità e all'avventura, che vuole scoprire posti nuovi e ampliare la conoscenza di sé.

- Il desiderio principe è di scoprire chi si è tramite la conoscenza del mondo;
- l'obiettivo è vivere una vita autentica e appagante;
- la paura più grande è essere intrappolato, il conformismo o il vuoto interiore;
- la strategia è il viaggio e la ricerca di nuove esperienze;
- il talento è l'autonomia e l'ambizione;
- la debolezza è il vagare senza meta.

Al bisogno di sfida e cambiamento si associano gli archetipi del ribelle, del mago e dell'eroe.

Il ribelle è anche conosciuto come l'anticonformista, il rivoluzionario. È un trasgressore che provoca le persone disinteressandosi del loro punto di vista. A lui piace essere libero da condizionamenti e andare controcorrente.

- Il desiderio principe è la rivoluzione o la vendetta;
- l'obiettivo è cambiare ciò che non funziona;
- la più grande paura è essere impotente o inefficace;
- la strategia adottata è interrompere o distruggere;
- il talento è la libertà totale;
- la debolezza è la distruttività.

Il mago è anche conosciuto come il visionario, lo sciamano, il guaritore, il leader carismatico. È in costante crescita e trasformazione.

- Il desiderio principale è comprendere le leggi dell'universo;
- l'obiettivo è realizzare i sogni;
- la paura più grande sono le conseguenze negative fortuite;
- la strategia adottata è lo sviluppo di una visione;
- il talento è trovare soluzioni a beneficio di tutti;
- la debolezza è divenire manipolativo.

L'eroe è anche conosciuto come il guerriero, il soccorritore, il supereroe. Ha grande vitalità e resistenza che impiega nel combattere per il potere o l'onore e si impegna al massimo pur di non perdere.

- Il desiderio principale è dimostrare il proprio valore tramite il coraggio;
- l'obiettivo è migliorare il mondo;
- la paura più grande è la debolezza e la vulnerabilità;
- la strategia è essere il più forte possibile;
- il talento è la competenza e il coraggio;
- la debolezza è l'arroganza, la durezza, la crudeltà.

Al bisogno di connessione e appartenenza si associano gli archetipi dell'amante, del giullare e dell'orfano.

L'amante è anche conosciuto come il partner, l'amico, il sensuale. È molto sensibile, si fa guidare dall'amore, che vuole dare e ricevere, ama la bellezza.

- Il desiderio più grande è l'intimità e l'esperienza;
- l'obiettivo è avere una relazione con chi ama;
- la paura più grande è essere solo e non amato;

- la strategia è divenire sempre più attraente, sia fisicamente che affettivamente;

- il talento è la passione e la gratitudine;

- la debolezza è il voler compiacere troppo gli altri e la gelosia.

Il giullare è anche conosciuto come il burlone, il folle, il comico. Ama ridere, anche di se stesso, non si prende sul serio perché ama godersi la vita.

- Il desiderio principale è vivere ogni momento con la massima partecipazione;

- l'obiettivo è divertirsi e illuminare il mondo;

- la paura più grande è annoiarsi o annoiare gli altri;

- la strategia è giocare e scherzare;

- il talento è la gioia;

- la debolezza è la perdita di senso del limite, il vizio, la trasgressione.

L'orfano è anche conosciuto come l'uomo qualunque, il/la bravo/a ragazzo/a, il lavoratore.

Sentendosi tradito e deluso vuole che altri si facciano carico della sua vita e tende a frequentare chi è come lui.

- Il desiderio più grande è connettersi con gli altri;

- l'obiettivo è appartenere;

- la paura più grande è essere escluso;

- la strategia è adottare il pensiero comune;

- il talento è l'autonomia, l'empatia, il realismo;

- la debolezza è la rabbia, il risentimento.

Al bisogno di stabilità e strutturazione si associano gli archetipi del creatore, del sovrano e dell'angelo custode.

Il creatore è anche conosciuto come l'artista, l'innovatore, l'inventore. È intelligente, anticonformista, fantasioso e ama le novità.

- Il desiderio più grande è creare cose di valore;

- l'obiettivo è realizzare una visione;

- la paura più grande è avere una visione o una esecuzione modesta;

- la strategia è sviluppare abilità;

- il talento è la creatività e l'immaginazione;

- la debolezza è il perfezionismo, la creazione ossessiva.

Il sovrano è anche conosciuto come il capo, il leader, il re, la regina. È il classico leader, che punta all'eccellenza e vuole che gli altri lo seguano.

- Il desiderio principale è il controllo;

- l'obiettivo è creare una famiglia o una comunità di successo;

- la paura più grande è il caos, l'essere detronizzato;

- la strategia è esercitare il potere;

- il talento è la leadership;

- la debolezza è l'autoritarismo e il bisogno di tenere tutto sotto controllo.

L'angelo custode è anche conosciuto come l'altruista, l'aiutante. Offre protezione a chi gli è vicino ed è convinto di sapere cosa è bene per gli altri.

- Il desiderio principale è proteggere e prendersi cura degli altri;

- l'obiettivo è aiutare gli altri;

- la più grande paura è di essere egoista e ingrato;

- la strategia è fare le cose per gli altri;

- il talento è la tenerezza, la compassione;

- la debolezza è la manipolazione, nella forma del ricatto emotivo, del senso di colpa, del vittimismo.

La conoscenza dell'archetipo, cioè del copione, nel quale si è maggiormente identificati aiuta i leader, da un lato, a individuare per ciascuno ruoli e compiti più adatti e, dall'altro, a migliorare le dinamiche interpersonali.

Capitolo quarto

Valorizzazione e sviluppo del capitale umano

1. Il coaching aziendale

Il contesto socio-economico sempre più dinamico e complesso richiede a chi opera in azienda competenze e capacità sovente sopite, il che implica la necessità di avvalersi di validi supporti manageriali tra i quali spicca il coaching¹⁴⁸: questo può essere definito come un processo tramite il quale si portano le persone ad esprimere le proprie potenzialità di performance. Ciò si realizza insegnando loro a sviluppare strategie mentali e comportamentali diverse da quelle usualmente impiegate, imparando così a considerare aspetti della realtà prima trascurati.

Esistono diverse tipologie di coaching:

- - il life coaching, orientato al raggiungimento di obiettivi sia personali che professionali, che mira ad un miglioramento della qualità della vita nel suo complesso;
- - l'executive coaching, rivolto ad ex manager od esperti che mettono la loro esperienza al servizio di altri executive;
- - il business coaching, orientato alle problematiche professionali, che si rivolge ad es., a manager con difficoltà di leadership od a responsabili che devono chiarirsi la vision e la mission aziendale;
- - il career coaching, rivolto a persone con esperienza nel ramo della selezione del personale che vanno aiutate a cambiare lavoro;
- - lo sport coaching, rivolto agli sportivi al fine di incrementarne la performance.

¹⁴⁸ Sul tema si vedano, tra gli altri: J. WHITMORE, *Coaching*, Sperling & Kupfer, 2006; R. DILTS, *Il manuale del coach*, NLP Italy, 2004; A. DEERING, R. DILTS, J. RUSSEL, *Coaching e leadership*, NLP Italy, 2004; A. ESSEX, *Coaching dal cuore*, NLP Italy, 2006; R. MILANESE, P. MORDAZZI, *Coaching strategico*, Ponte alle grazie, 2007.

Il coaching supporta i soggetti nella costruzione del futuro che desiderano e li aiuta a sviluppare le capacità necessarie a far sì che quel futuro si realizzi il prima ed il meglio possibile.

Il coaching definisce obiettivi ecologici per il coachee, cioè in sintonia con il suo modo di essere e le sue aspettative, creando così un buon rapporto con il coach che, sulla base di uno o più incontri preliminari, definisce un programma operativo che porti al raggiungimento della meta desiderata.

Il coach non si sostituisce alla persona nel processo decisionale, ma la mette nelle condizioni di prendere autonomamente le decisioni più coerenti con i risultati attesi. Egli, quindi, svolge un ruolo di stimolo, frutto di una attenta attività di ascolto ed osservazione del coachee.

Gli ambiti di applicazione del coaching, come si accennava sopra, sono tanti, e vanno dallo sviluppo delle capacità di leadership, motivazione e comunicazione, ad una efficace gestione del tempo o dello stress organizzativo, sino a considerare le possibilità di incremento della produttività aziendale e, più in generale, la valorizzazione delle proprie risorse interiori: entrare in contatto con la parte più profonda di sé, con la propria mente emotiva ed intuitiva, per poi onorare le sue ragioni, è, come detto, la premessa per lo sviluppo di una cultura dell'entusiasmo in azienda.

L'efficacia del coaching si lega alla chiara e corretta definizione dell'obiettivo da raggiungere che deve essere:

- espresso in positivo,
- dettagliato,
- tempificato,
- in sintonia con i propri valori,
- motivante,
- realizzabile,
- articolabile in sotto-obiettivi,
- mentalmente rappresentabile.

Il coach, seguendo costantemente il coachee, verifica se questi si stia muovendo lungo la strada giusta, in vista del raggiungimento della meta prefissata: in caso affermativo, lo sprona a proseguire;

viceversa, lo riorienta con opportuni suggerimenti. In entrambi i casi, è, comunque, sempre richiesta flessibilità mentale e comportamentale, cioè capacità di ridefinire i propri schemi di pensiero e di comportamento alla luce delle mutevoli condizioni ambientali.

Il coaching può essere condotto su singole persone o su gruppi, se non addirittura sull'intera azienda, al fine di elevare il livello di performance di un'intera struttura.

Nel primo caso è volto soprattutto a migliorare la motivazione, ad affinare le abilità comunicative e di gestione delle emozioni od a sviluppare doti di leadership.

Nel secondo caso, lavorando con più soggetti, mira principalmente alla condivisione della mission aziendale e della cultura dell'impresa, allo sviluppo delle capacità comunicative ed empatiche ed al tempestivo ed efficace fronteggiamento delle situazioni di emergenza.

Nel coaching l'orientamento è all'azione, al risultato più che al problema od alle difficoltà. Esso parte dall'assunto che ognuno ha dentro di sé le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi che si prefigge, in primis quello del benessere, pertanto, il successo del processo si lega alla volontà del coachee di migliorarsi e di prendere in mano le redini della propria vita.

Il coaching si avvale di una serie di discipline tra le quali spicca la programmazione neuro-linguistica (PNL)¹⁴⁹, fondata negli anni '70 con lo scopo di studiare l'influenza del linguaggio sul cervello e sul comportamento umano.

Analizzando i diversi livelli della comunicazione, essa mira ad identificare strategie e schemi alla base del pensiero, delle emozioni e dei comportamenti, così da individuare quelli più efficaci.

La PNL a supporto del coaching permette di conoscersi meglio, di definire correttamente l'orientamento da dare alla propria vita professionale, di sviluppare le proprie potenzialità, di comunicare

¹⁴⁹ Per approfondimenti si vedano, tra gli altri,: R. DILTS, J. GRINDER, R. BANDLER, L. C. BANDLER, J. DeLOZIER, *Programmazione neuro linguistica*, Astrolabio, 1982; J. O'CONNOR, I. McDERMOTT, *Manuale di PNL*, Il punto d'incontro, 2002.

in modo persuasivo, di acquisire padronanza sui propri stati d'animo e sulle proprie emozioni, di accrescere l'autostima e le abilità relazionali.

La PNL si basa su alcuni presupposti di base, e cioè:

- - non si può non comunicare;
- - ogni comportamento ha implicazioni a livello neurologico;
- - ogni comportamento ha una intenzione positiva per il soggetto, nel senso che mira al soddisfacimento di un certo bisogno e rappresenta la migliore risposta possibile per il soggetto nel momento e nel contesto in cui è stato posto in essere;
- - la mappa non è il territorio, ovvero la realtà è soggettiva, cioè frutto dei processi mentali della persona, dei suoi schemi di pensiero, delle sue convinzioni e dei suoi filtri percettivi;
- - l'eccellenza, in qualsiasi ambito, è limitata dalle proprie convinzioni più che dalle personali capacità;
- - la qualità della comunicazione dipende dai risultati che si ottengono;
- - se vi è anche una sola persona capace di conseguire un certo risultato, si può studiare la sua strategia ed insegnarla ad altri.

I miglioramenti prodotti dal coaching sono facilitati dall'impiego di particolari modelli interpretativi delle dinamiche mentali e comportamentali tra cui i metaprogrammi, i livelli neurologici, il metamodello, i sistemi rappresentazionali, le posizioni percettive, il lavoro con le parti di sé e la time-line.

1.1. I metaprogrammi

I metaprogrammi¹⁵⁰ identificano le strutture mentali inconscie impiegate per decidere, per relazionarsi agli altri, per apprendere, per attribuire significato agli avvenimenti.

Trattasi, in sostanza, di routine di ordine generale che portano ad affrontare la realtà in un certo modo ritenuto naturale dalla persona.

I metaprogrammi si formano nel corso degli anni, e possono cambiare a seguito di esperienze emotivamente significative che ridefiniscono il modo di leggere ed interpretare le cose.

Essi costituiscono, quindi, dei filtri attraverso cui si struttura la percezione della realtà, le si attribuisce senso e si prendono le decisioni relative al modo di interagire con il mondo esterno.

I metaprogrammi non hanno un carattere di rigidità, ma indicano che, in un determinato contesto e momento, un soggetto è più incline a certi modelli interpretativi.

L'individuazione e l'efficace utilizzo dei metaprogrammi facilita la nascita di relazioni empatiche, favorendo, di conseguenza, i processi di cambiamento delle persone.

Alcuni metaprogrammi di utile impiego nel coaching sono i seguenti:

- a. proattivo-reattivo,
- b. verso-lontano da,
- c. referenza interna-referenza esterna,
- d. opzioni-procedure,
- e. similarità-differenza,
- f. generale-particolare,
- g. sé-altri.

Il primo metaprogramma, "proattivo-reattivo", indica se la persona tende a prendere l'iniziativa da sé od aspetta che siano gli altri a farlo.

¹⁵⁰ Cfr. R. BANDLER, J. GRINDER, *La struttura della magia*, Astrolabio, 1981; A. ROBBINS, *Come ottenere il meglio di sé e dagli altri*, Bompiani, 2020.

Le persone proattive prendono l'iniziativa e si impegnano in nuovi progetti senza troppe riflessioni ed analisi.

Le persone reattive, invece, attendono che siano gli altri a prendere l'iniziativa oppure si muovono solo dopo attente e precise analisi della situazione volte a verificare che i rischi siano limitati.

Avendo a che fare con soggetti proattivi, è importante incanalare la loro energia in direzioni appropriate, cioè a loro gradite in quanto, in caso contrario, si rischia di annoiarli o frustrarli.

Persone reattive, invece, tendono a stressarsi quando gli si chiede di prendere l'iniziativa, pertanto è bene fornire loro tempo ed informazioni necessarie per analizzare e valutare una certa iniziativa, prima di spingerle ad agire.

Il secondo metaprogramma, "verso-lontano da", indica cosa motiva una persona ad agire, cioè se essa prevalentemente va verso ciò che dà piacere, gioia o, viceversa, si allontana da ciò che genera dolore e/o sofferenza.

I soggetti con un filtro "verso" sono orientate ai loro obiettivi, che considerano fonte di soddisfazione e gratificazione.

Coloro che hanno, invece, un filtro "lontano da" sono centrate più sulle cose o le esperienze fonte di sofferenza. Esse, pertanto, si motivano in presenza di problemi e di minacce da cui allontanarsi.

Per motivare persone con filtro "verso" è opportuno assegnare loro compiti, risorse e responsabilità che consentano il raggiungimento degli obiettivi, sottolineando i vantaggi ed i benefici derivanti dal conseguimento degli stessi.

Soggetti con filtro "lontano da", essendo centrati soprattutto sulle difficoltà e sugli ostacoli, sono motivati da compiti che prevedono la soluzione di problemi e quindi, l'attenuazione o l'eliminazione della sofferenza, nella sua manifestazione fisica e psicologica.

Comunque, a prescindere dal proprio orientamento interiore, in linea di massima, per spingere le persone ad agire, cioè a fare qualcosa, conviene promettere ciò che piace, favorendo la sperimentazione delle ricompense a breve termine, piuttosto che minacciare

dolore e/o sofferenza. Invece, se si vuole indurre un soggetto a non fare qualcosa, la paura risulta essere più efficace.

Il terzo metaprogramma, "referenza interna-referenza esterna", indica se la persona si motiva da sé od ha bisogno di fonti esterne.

Le persone con referenza interna si motivano da sole e, di norma, considerano poco o nulla il parere degli altri quando devono prendere decisioni importanti.

Le persone con referenza esterna, invece, necessitano, per essere motivate, dell'opinione degli altri e della loro guida.

Le persone con referenza interna non accettano di buon grado di essere gestite, per cui è bene riconoscere loro autonomia decisionale, pena la loro demotivazione.

Le persone con referenza esterna, invece, hanno bisogno di avere obiettivi chiari e meccanismi di controllo per verificare se sono sulla strada giusta: la loro motivazione richiede, quindi, feed-back costanti sul proprio operato.

Il quarto metaprogramma, opzioni-procedure, indica se vi è la tendenza a ricercare nuove alternative o se ci si limita a seguire le procedure standard.

Le persone con filtro "opzioni" si motivano cercando nuovi modi di fare le cose, anche infrangendo le regole in essere.

I soggetti con filtro "procedure", invece, prediligono seguire le vie già note che ritengono soddisfacenti. Essi, sono, quindi, orientati più al come fare le cose che non al perché sono fatte in un certo modo.

Le persone con filtro "opzioni" hanno bisogno di contesti in cui dar libero corso alla loro creatività, per cui, per motivarle, è bene assegnare loro compiti ed obiettivi con una buona carica innovativa.

Coloro che hanno un filtro "procedure", invece, necessitano di svolgere compiti che prevedono il rispetto di procedure predefinite, riducendo al minimo la componente creativa.

Il quinto metaprogramma, similarità-differenza, indica se una persona ricerca più le analogie o le differenze nelle varie situazioni.

Persone con filtro "similarità" preferiscono che la situazione, nel contesto in cui operano, rimanga invariata e, quindi, non gradiscono il cambiamento.

Le persone con filtro "differenza", invece, amano il cambiamento che ricercano con determinazione, rifiutando le situazioni di stallo.

I soggetti con filtro "similarità", non gradendo il cambiamento, sono adatti a svolgere compiti e mansioni routinarie, ad es., nell'area amministrativa; viceversa, le persone con filtro "differenza" è bene che ricoprano ruoli in cui si chiede di apportare continui miglioramenti.

Il sesto metaprogramma, "generale-particolare", indica se una persona tende ad avere una visione d'insieme delle cose o se è più orientata ai particolari.

Le persone con filtro "generale" si concentrano sulla visione globale di un progetto, mentre quelle con filtro "particolare" si trovano più a loro agio con i dettagli, i particolari.

Per motivare soggetti con filtro "generale" è necessario assegnare loro compiti che prevedano la ricerca di scenari di ampio respiro (come ad es., in fase di pianificazione strategica) o la gestione globale dei progetti; viceversa, ai soggetti con filtro "particolare" è bene affidare compiti di maggiore dettaglio, quali, ad es., la stesura dei budget settoriali.

L'ultimo metaprogramma richiamato, "sé-altri", indica se le persone sono più concentrate, quando prendono le loro decisioni, su di sé o sugli altri.

I soggetti con filtro "sé" ritengono che sia bene prima pensare a se stessi e poi agli altri; viceversa, chi ha un filtro "altri" ritiene che la propria felicità e soddisfazione passi inevitabilmente attraverso la felicità e la soddisfazione altrui e, quindi, si dà da fare per aiutare coloro con cui interagisce a raggiungere i propri obiettivi.

Per motivare persone con filtro "sé" è importante prospettare loro chiaramente i vantaggi che ricaveranno dal raggiungimento dei

propri obiettivi, mentre soggetti con filtro "altri" sono motivati dallo svolgere attività che accrescono il benessere altrui.

1.2 I livelli neurologici

Un secondo modello di analisi offerto dalla PNL a supporto del coaching è quello dei livelli neurologici¹⁵¹: questi definiscono il contesto entro cui si realizza il cambiamento delle persone; contesto suddiviso in sei diversi livelli di importanza decrescente in cui è analizzabile ogni esperienza, e cioè:

- la spiritualità,
- l'identità,
- i valori e le convinzioni,
- le capacità,
- il comportamento
- l'ambiente.

Ogni livello, che ha proprie regole per il cambiamento, organizza le informazioni per il livello sottostante, pertanto, una modifica ad un livello superiore produce conseguenze su quelli inferiori, anche se è possibile che modifiche in questi ultimi si riverberino sui livelli superiori.

Quindi, così come un cambiamento nei valori e nelle convinzioni ha conseguenze sul comportamento, l'acquisizione di nuove abilità può portare, ad es., a rivedere la propria immagine.

L'efficacia degli interventi di coaching si lega alla capacità di identificare correttamente i diversi livelli in modo da determinare dove intervenire per produrre i cambiamenti attesi.

Il livello ambiente riguarda il luogo in cui il coachee svolge normalmente le sue attività e sviluppa le sue relazioni. A tale livello il coaching mira a creare un ambiente favorevole in cui ci si possa muovere con soddisfazione e sicurezza.

In ambito organizzativo, ci si riferisce, ad es., alle attrezzature ed ai macchinari a disposizione, al lay-out interno (ad es. spazi

¹⁵¹ Cfr. R. DILTS, *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati, 1998.

aperti¹⁵² o chiusi), al livello di illuminazione¹⁵³ e di areazione, alla colorazione delle pareti¹⁵⁴, agli arredi¹⁵⁵, all'altezza del soffitto¹⁵⁶, alla comodità della postazione lavorativa¹⁵⁷, alla localizzazione geografica, alla grandezza delle stanze in cui si lavora, alla presenza di elementi naturali quali piante¹⁵⁸, al tipo di vista esterna (ad es. su luoghi naturali), all'inquinamento acustico, alla presenza di certi odori o profumi¹⁵⁹, ecc.

¹⁵² Ad es., alcune ricerche hanno evidenziato che gli open space hanno un effetto sulla performance dei dipendenti più negativo rispetto al classico lay-out aziendale, fatto di spazi chiusi e zone aperte di condivisione. A tal proposito, quando si progettano gli spazi lavorativi, è bene verificare se questi consentono di comunicare adeguatamente, se permettono di isolarsi quando bisogna riflettere, se ci si può spostare e trovarsi facilmente, se vi sono stanze in cui riunirsi quando è necessario.

¹⁵³ Ad es., locali illuminati a giorno stimolano l'emergere delle emozioni, mentre locali con poca luce lasciano più spazio alla ragione.

¹⁵⁴ Ad es., è stato rilevato che l'esposizione al rosso peggiora le prestazioni cognitive, mentre migliora quelle motorie semplici, come afferrare o stringere.

¹⁵⁵ Ad es., si è notato come la presenza di specchi dove le persone possono vedersi, o di immagini di due occhi che guardano, stimolano l'assunzione di comportamenti socialmente utili e corretti.

¹⁵⁶ Di norma soffitti alti stimolano maggiormente la creatività e le idee associate al senso di libertà, mentre quelli bassi favoriscono un approccio più analitico, in cui si richiede l'adozione di un piano e azioni già conosciute.

¹⁵⁷ Ad es., quando si lavora al computer, per migliorare la prestazione, è consigliabile che il centro dello schermo sia leggermente sopra la linea degli occhi. Inoltre, sedersi su sedie morbide rende più flessibili, mentre sedie dure tendono ad accentuare la rigidità delle proprie posizioni.

¹⁵⁸ La presenza di piante e/o fiori nei luoghi di lavoro, così come l'affaccio su un luogo naturale come un prato, è associata, di norma, a un maggior livello di benessere e a una maggiore creatività.

¹⁵⁹ Alcune ricerche hanno evidenziato come il profumo di menta e di cannella stimolino la memoria e l'attenzione, l'abilità nelle mansioni d'ufficio, come la battitura a tastiera. Più in generale, odori piacevoli stimolano comportamenti altruistici, oltre a migliorare l'umore personale. Ad es., l'odore di pulito, quale quello di cedro, spinge a comportamenti più aperti verso gli altri e ad una maggiore collaborazione.

Il livello comportamento riguarda le azioni poste in essere dal coachee nel suo ambiente di riferimento. Il coaching, in tal caso, mira ad individuare specifici comportamenti e modelli comunicativi da adottare per raggiungere l'obiettivo desiderato.

In ambito organizzativo tale livello afferisce le consuetudini e le pratiche più diffuse.

Il livello capacità chiama in causa le capacità ed abilità del coachee a sostegno dei suoi comportamenti nell'ambiente in cui è inserito. Il coach, dopo aver identificato il modo in cui il coachee origina certi comportamenti, individua i punti di forza e di debolezza e propone idonee strategie volte a rafforzare i primi e trasformare i secondi.

La tecnica più utilizzata a tale livello è quella della visualizzazione in cui si invita la persona ad immaginare il risultato che vuole conseguire, sperimentando l'emozione ad esso associata, così da predisporre favorevolmente la mente al processo di ristrutturazione cognitiva che è chiamata a svolgere.

In ambito organizzativo tale livello chiama in causa le competenze e le conoscenze possedute a livello aziendale.

Il livello valori e convinzioni attiene il sistema di valori e convinzioni di una persona che orienta, in modo consapevole o inconsapevole, le proprie scelte.

I valori identificano ciò che è importante per la persona e possono essere distinti in positivi e negativi secondo che ad essi si associno emozioni gradevoli (soddisfazione, gioia, entusiasmo, ecc.) o sgradevoli (rabbia, paura, disgusto, ecc.), mentre le convinzioni rappresentano pensieri, per lo più inconsci, cui si associa una sensazione di verità, di certezza.

Le credenze, non hanno, quindi, un carattere di oggettività ma derivano dal processo di attribuzione di senso alle esperienze. Esse possono essere:

- - generali, cioè relative ad argomenti quali la vita, il lavoro, gli altri;

- relative alla propria identità, e riguardano l'idea e l'immagine di se stessi, del proprio valore e delle proprie potenzialità;
- relative a regole, ovvero a ciò che va fatto od evitato, a ciò che è giusto o sbagliato, buono o cattivo.

Le convinzioni si formano in seguito ad esperienze vissute in prima persona o semplicemente immaginate oppure a ciò che si è letto, sentito o visto fare dagli altri.

Pertanto, parte delle convinzioni poggia su supposizioni non verificate o su riferimenti esterni, anch'essi dati, di norma, per scontato senza una previa verifica.

Ma anche le credenze derivanti da esperienze vissute in prima persona non sono necessariamente vere in quanto il significato attribuito ai fatti è comunque soggettivo, cioè frutto delle condizioni psico-fisiche della persona, per loro natura mutevoli. A titolo esemplificativo, basti pensare alla diversa interpretazione attribuita ad uno stesso evento secondo che si sia calmi oppure agitati.

Valori e convinzioni, spiegando il perché dei comportamenti, rappresentano le leve principali su cui agire per motivare le persone. Compito del coach è aiutare il coachee ad identificare i propri valori e convinzioni, snidando le credenze limitanti, che vanno opportunamente trasformate in potenzianti.

La modifica delle convinzioni limitanti comporta un processo di ristrutturazione cognitiva, consistente nel cambiare la cornice entro cui le persone percepiscono gli avvenimenti e danno loro un significato, in modo da ottenere risposte emotive e comportamentali più efficaci.

Le cornici cognitive identificano i filtri attraverso cui sono rappresentate le esperienze a livello mentale; esse sono come modelli che "danno forma" ai molteplici input che ci giungono dai sensi.

Ristrutturare significa cambiare la struttura di riferimento entro la quale sono inseriti fatti, eventi, comportamenti, trovando nuovi significati ed interpretazioni più funzionali che consentano di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Pertanto, se il significato degli eventi è funzione dello schema mentale (idee, convinzioni, memorie emotive) con cui li percepiamo, cambiando tale schema cambia anche il significato e, di riflesso, la risposta emotiva e comportamentale.

La ristrutturazione può essere di contenuto o di contesto: nella prima si cambia il comportamento o il significato attribuito ad esso, mentre nella seconda, si individua un contesto in cui un certo comportamento, da disfunzionale, potrebbe risultare funzionale.

La ristrutturazione cognitiva si rende necessaria in quanto l'essere umano utilizza inconsciamente scorciatoie e automatismi mentali (le euristiche) che possono portare a errori sistemici nella interpretazione della realtà, denominati bias¹⁶⁰.

I bias rappresentano distorsioni nel giudizio in cui si incorre nel momento in cui si applicano, in modo automatico e inconscio, meccanismi mentali necessari alla comprensione degli eventi.

Poiché la maggior parte dei processi percettivi e di pensiero avviene in automatico, utilizzando mappe incomplete, è alta la probabilità di incorrere in errori interpretativi.

Nonostante ciò, dette mappe rispondono a una precisa esigenza della nostra mente e, cioè, quella di operare nel minor tempo possibile una selezione tra la miriade di informazioni che le giungono dall'ambiente e di dare loro un senso.

La ricerca ha individuato centinaia di bias. A titolo esemplificativo, ricordiamo i seguenti:

- l'ancoraggio: esso si realizza quando, nel momento in cui si prende una decisione, ci si basa troppo su informazioni note per dedurre qualcosa di non conosciuto;

- il bias di conferma: esso riguarda la tendenza innata a prediligere, nella miriade di informazioni, quelle che confermano le nostre convinzioni e idee;

¹⁶⁰ Sul tema si vedano: D. KAHNEMAN, *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, 2020; P. FULLER, M. MURPHY, A. CHOW, *Unconscious bias*, F. Angeli, 2021; P. BORZACCHIELLO, *Basta dirlo*, Mondadori, 2021.

- il bias di scelta: esso si manifesta quando, presa una decisione, si tende a scartare o ridimensionare gli eventuali risvolti negati, enfatizzando, invece, gli aspetti positivi;

- il bias dell'attore-osservatore: esso indica la tendenza a valutare le ragioni e gli effetti di certe azioni a seconda di chi le compie e della relazione che si ha con la persona. La conseguenza può essere un eccesso di senso critico o di accondiscendenza;

- l'apofenia, cioè la tendenza a identificare relazioni, schemi tra elementi, situazioni, aspetti tra loro non collegati;

- l'appello alla novità, ovvero la tendenza a identificare una idea come migliore delle altre solo perchè nuova o, comunque, diversa da quelle passate;

- l'effetto spettatore, ovvero la tendenza a ritenere che altri si occupino di risolvere un problema al posto nostro;

- l'effetto dell'influenza continua, cioè la tendenza di informazioni non vere a permanere nella memoria, condizionando le scelte;

- il bias della cortesia, ovvero la tendenza a manifestare in modo contenuto il proprio dispiacere per evitare di offendere la persona con cui si interagisce;

- il bias del declinismo, cioè la tendenza a credere che il peggio debba ancora arrivare;

- l'illusione delle preferenze, cioè la tendenza a pensare che le nostre preferenze rimarranno uguali anche in futuro;

- l'effetto incorniciamento, ovvero la tendenza a interpretare ciò che ci viene detto in base al modo e all'ordine in cui vengono presentate le informazioni;

- l'illusione della frequenza, cioè la tendenza a vedere ovunque qualcosa a cui si tiene o che si è notata prima;

- l'errore di attribuzione di gruppo, ovvero la tendenza ad assegnare a un gruppo le caratteristiche di un singolo componente;

- il bias dell'abitudine, cioè la tendenza a ripetere certe azioni in modo automatico;

- il bias dell'attribuzione ostile, ovvero la tendenza ad attribuire a terzi intenzioni negative nei nostro confronti;

- la superiorità illusoria, cioè la tendenza a ritenersi superiori agli altri;

- il bias del pessimismo, ovvero la tendenza a sovrastimare la probabilità che accadano eventi negativi;

- la retrospettiva rosea, cioè la tendenza a valutare il passato meglio del presente;

- l'effetto inferiorità, ovvero la tendenza a sottostimare i propri successi;

- l'eccessiva fiducia in sé, cioè la tendenza ad avere una idea di se stessi troppo ottimistica che porta, ad es., a illudersi di avere un elevato controllo sull'ambiente;

- l'effetto illusorio di verità, cioè la tendenza a considerare come vere le informazioni familiari, a prescindere dalla loro attendibilità o fondatezza;

- l'euristica dell'influenza, cioè la tendenza a formulare valutazioni e a prendere decisioni in base allo stato emotivo in cui ci si trova;

- la dissonanza cognitiva che si attiva quando non c'è corrispondenza tra percezioni e comportamenti. In tal caso, per attenuare il disagio provato, si rifiutano certe informazioni o si elaborano spiegazioni poco credibili;

- l'effetto alone, cioè la tendenza a estendere la valutazione positiva di un aspetto anche ad altri aspetti della stessa persona;

- l'effetto carrozzone, ovvero la tendenza ad assumere un certo comportamento perché lo fanno altri, a prescindere dalle nostre idee in merito;

- l'effetto Pigmalione, che si manifesta quando aspettative elevate portano a un miglioramento dei risultati in un certo ambito;

- il bias di similitudine, ovvero la tendenza a preferire chi ha aspetti in comune con noi in quanto ciò, da un lato, attenua la paura del non conosciuto e, dall'altro, facilita la comunicazione;

- la prima impressione, cioè la tendenza a formulare una certa opinione sugli altri in base all'impressione che abbiamo avuto nei primi momenti dell'incontro;

- l'avversione alla perdita, ovvero la tendenza a evitare perdite piuttosto che a focalizzarsi sui possibili guadagni;

- il bias di corrispondenza, cioè la tendenza ad attribuire i risultati positivi a se stessi e alle proprie capacità e i fallimenti a situazioni esterne, quali il caso;

- la fallacia dei costi recuperabili, che entra in gioco quando bisogna decidere se mantenere o meno una decisione presa precedentemente. In tal caso, la valutazione è fatta tenendo conto dei costi sostenuti sino a quel momento, anche se, essendo oramai già stati sostenuti, non andrebbero considerati;

- il bias del campione, cioè la tendenza a dare troppo peso alla reputazione di una persona rispetto a ciò che dice;

- il bias dei sopravvissuti, cioè la tendenza a trarre conclusioni basandosi solo su esempi di successo, escludendo gli insuccessi;

- il bias dello status quo, consistente nel rinviare le decisioni mantenendo la situazione in essere;

- il bias della polarizzazione, cioè la tendenza dei gruppi a giungere a una conclusione più radicale rispetto al punto di vista medio dei suoi componenti;

- il bias dell'omissione, ovvero la tendenza a essere più indulgenti con gli errori di omissione che con quelli di commissione.

Per cercare di arginare, almeno in parte, le distorsioni decisionali legate ai bias si possono seguire alcuni accorgimenti, tra cui assicurarsi una adeguata diversità nei team, discutere prendendosi tutto il tempo necessario, inserire un periodo di riflessione per evitare decisioni precipitose, stimolare punti di vista differenti, aprirsi a suggerimenti di soggetti diversi da quelli preposti a una certa decisione, favorire un clima sereno dove ognuno sia libero di esprimere il proprio pensiero, accettare la possibilità di fallimenti, aprirsi alla possibilità di abbandonare le proprie convinzioni in presenza di fatti che le sconfiggono.

In ambito aziendale, l'analisi del livello valori e convinzioni rimanda direttamente alla cultura e alla filosofia dell'organizzazione.

Il livello identità riguarda la percezione che si ha di se stessi, le convinzioni su chi si è e sul proprio valore. Il coach aiuta la persona ad individuare e potenziare le qualità possedute che ne fanno un essere umano unico ed irripetibile.

In ambito organizzativo tale livello si identifica con la mission dell'impresa.

Infine, il livello spiritualità afferisce le finalità ultime che spingono un soggetto ad agire in un certo modo, cioè il significato che questi assegna ai propri comportamenti e, più in generale, alla propria vita.

Compito del coach è far acquisire al coachee consapevolezza della sua mission e della sua vision e, quindi, delle motivazioni prime alla base dei risultati che si vuole conseguire.

I livelli richiamati devono essere tra loro congruenti, allineati, come tessere di un unico mosaico che è quello del benessere personale ed aziendale, evitando situazioni in cui, ad es., una mission di alto valore sia sterilizzata da una cultura frammentata, poco o per nulla condivisa, oppure il credo culturale propagandato sia accompagnato da comportamenti incoerenti.

1.3 Il metamodello

Un terzo strumento della PNL particolarmente utile per la buona definizione degli obiettivi è il metamodello¹⁶¹. Trattasi di un modello linguistico di precisione che consente di accedere alla struttura profonda di una frase, mascherata dalla sua struttura superficiale.

Normalmente, quando si parla si usa un linguaggio poco preciso, che cancella alcuni elementi importanti, ne generalizza altri e deforma la realtà.

In sostanza, quando si comunica nel quotidiano, si usano delle strutture linguistiche semplificate, ridotte: è quella che viene chiamata struttura superficiale del linguaggio.

¹⁶¹ Si veda M. HALL, *La PNL e la magia del linguaggio*, Nlp Italy, 2009.

Ad essa è sottesa la struttura profonda, che è quella a cui si vuole accedere in quanto contenente le informazioni utili alla chiarificazione degli obiettivi e, quindi, al cambiamento: il metamodello è proprio uno degli strumenti più efficaci per accedervi.

Esso, partendo dal linguaggio fornito dal coachee, consente di aiutarlo con specifiche domande a riorganizzare la sua esperienza.

Ogni espressione linguistica usata poggia su una struttura più profonda, di cui l'espressione usata è solo una semplificazione.

Il metamodello permette di recuperare le parti mancanti della struttura superficiale e di accedere, quindi, alla struttura profonda della esperienza della persona, senz'altro più ricca di variabili ed opzioni.

Il coachee si trova in uno stato emozionale che ha un equivalente nella sua mappa mentale ed il modo in cui usa il linguaggio può aiutare il coach a capire come fa a crearsi lo stato problematico.

Il rapporto tra linguaggio usato ed esperienza interiore è biunivoco, nel senso che, così come l'esperienza determina il linguaggio che si usa, questo, a sua volta, la condiziona.

Pertanto, partendo dalla struttura del linguaggio usata si può accedere alla mappa della realtà che la sottende, e di qui ripartire per avviare i processi di cambiamento desiderati.

Il passaggio dalla struttura profonda del linguaggio a quella superficiale è di natura sintattica ed è riconducibile a tre processi o regole definite violazioni linguistiche, rappresentate dalla generalizzazione, dalla cancellazione e dalla deformazione.

Tali violazioni sono necessarie per un rapido e funzionale uso dell'esperienza, infatti moltissimi comportamenti, sia da porre in essere che da evitare, sono possibili proprio grazie a tali processi inconsci.

Sostanzialmente, nella mente avviene qualcosa di simile a ciò che si fa quando si realizza una cartina geografica, cioè si opera una deformazione (essendo realizzata in scala) ed una generalizzazione (quando, ad es., si indicano le foreste con un unico colore senza distinguere le varie specie di piante).

Tali procedure mentali rispondono ad un semplice principio di utilità, in cui ci si chiede cosa occorra per fare una certa cosa.

La generalizzazione indica la tendenza innata ad interpretare la realtà per categorie – giovani/anziani, alti/bassi, ricchi/poveri, belli/brutti, ecc. -: in ciascuna categoria rientrano decine, centinaia, migliaia, se non milioni di soggetti od oggetti anche molto diversi, con caratteristiche e modalità comportamentali e funzionali differenti.

Con la generalizzazione, alcuni elementi di una esperienza sono estrapolati dal contesto originario finendo per rappresentare l'intera esperienza.

Come le altre violazioni linguistiche, la generalizzazione rappresenta un processo automatico della nostra mente: ad es., se prendiamo la scossa in una presa della corrente, tendiamo ad affermare che tutte le prese sono pericolose. Oppure, se per aprire una porta giriamo la chiave a destra, crediamo che tutte le porte si aprano nello stesso modo.

Di per sé, la generalizzazione non è né positiva né negativa: è sicuramente utile in molti casi, come si diceva, in quanto semplifica la vita, ma in altri può limitare fortemente le possibilità di azione.

Se, ad es., un manager afferma che i suoi collaboratori sono sempre demotivati, tale convinzione influenza inevitabilmente le relazioni interpersonali.

In tal caso si è chiaramente in presenza di una generalizzazione che può essere smontata ponendo una serie di domande appropriate, del tipo: "i tuoi collaboratori sono sempre demotivati?", "non c'è stata qualche volta in cui non lo erano?", "come fai a dire che sono demotivati?".

Altri esempi di generalizzazione possono essere: "Il collega non mi ascolta mai", "Non posso dire al superiore come stanno le cose", "Non essere coerenti non va bene". In tutti e tre i casi si possono usare domande volte a recuperare dettagli e informazioni sottaciute. Nello specifico, si potrebbe chiedere nel primo caso: "Il collega non

ti ha mai ascoltato neanche un po'?" nel secondo caso: "Cosa accadrebbe se gli dicessi come stanno le cose? Cosa non accadrebbe se non lo facessi?"; nel terzo caso: "Chi ha detto che non essere coerenti non va bene? Secondo quale standard è così?".

In sostanza, si usano delle domande in modo da far emergere ciò che c'è dietro un'affermazione superficiale, recuperando ciò che si è smarrito, ed usando, così, le informazioni emerse per calibrare gli interventi di ristrutturazione.

L'uso delle domande consente di acquisire informazioni che ampliano la mappa mentale del coache ed includono risorse prima non considerate.

Il metamodello, quindi, rende flessibile la mappa, arrivando al punto chiave che limita il cambiamento. Infatti, quando le persone affermano di sentirsi bloccate, di non avere possibilità di scelta, sono condizionate proprio dai loro modelli mentali che non gli consentono di scorgere nuove e più efficaci opzioni decisionali.

La seconda violazione linguistica richiamata è la cancellazione: essa consiste nel concentrarsi esclusivamente su alcuni aspetti di una esperienza, trascurandone altri, spesso rilevanti. Ad es., in una riunione si presta attenzione solo a ciò che dice il superiore e non i colleghi di pari grado od i subordinati.

Come nel caso della generalizzazione, si fanno affermazioni inesatte, del tipo: "il mio responsabile mi fa notare solo i miei errori".

Siamo sicuri che sia sempre così?

Di norma, i feedback ricevuti sono anche positivi, ma una percezione distorta delle cose (determinata dalle nostre convinzioni) porta a prestare attenzione solo alle critiche.

Anche in questo caso si possono usare delle semplici domande chiarificatrici volte a far emergere la mappa mentale sottesa al linguaggio superficiale.

Ad es., di fronte ad un'affermazione del tipo: "non posso farcela", si può chiedere: "cosa te lo fa dire?", "se avessi le capacità adatte, cosa faresti?".

Oppure, considerando frasi come: "Non mi ascoltano", "E' un collega più bravo", "Mi sento a disagio qui", "Mi sento poco valorizzato", "Non sopporto chi non è chiaro", si possono usare apposite domande volte a recuperare le informazioni sottaciute. Si potrebbe, pertanto chiedere, con riferimento alle affermazioni di cui sopra: "Chi non ti ascolta?", "Più bravo di chi? Più bravo in cosa? Secondo quale criterio?", "A disagio in che modo e quando?", "Chi e in che modo ti valorizza poco?", "Chi non è chiaro in merito a cosa? E in che modo?".

Tali domande, che ricreano il collegamento tra l'affermazione formulata e le esperienze che l'hanno determinata, recuperando le informazioni omesse, ci consentono di guardare in una prospettiva diversa ciò che veniva considerato come un vincolo insormontabile.

La terza violazione linguistica richiamata è la deformazione (o distorsione): essa consiste nel collegare arbitrariamente eventi e situazioni, senza tenere conto della loro fondatezza.

Le deformazioni riguardano la capacità di ricordare o prevedere situazioni modificandone le caratteristiche, ovvero dandogli una particolare interpretazione.

Ad es., si stabilisce in modo rigido un rapporto di causa-effetto tra due o più eventi ("quando un collega mi muove una critica mi agito"), oppure si individuano corrispondenze tra due esperienze differenti ("se non mi salutano con il sorriso vuol dire che sono arrabbiati con me"), od ancora, si afferma di conoscere il pensiero altrui ("so cosa stai pensando").

Come nel caso della generalizzazione e della cancellazione, con un accorto uso delle domande, si può superare la violazione linguistica in esame: pertanto, di fronte ad un'affermazione del tipo: "quando mi muovono delle critiche mi agito", si può chiedere: "in che modo specificatamente il rimprovero ti fa agitare?". Tale domanda ha il fine di chiarire al coachee qual è la dinamica che lo porta all'agitazione, consentendogli di prenderne consapevolezza, così da poterla gestire meglio.

Altri esempi possono essere: "Miglioriamo la coesione del team", "Non piaccio alla mia collega", "Mi fai arrabbiare". Anche in questi casi un uso accorto delle domande aiuta a portare alla luce elementi sottaciuti. Nello specifico, con riferimento agli esempi riportati, si potrebbe chiedere: "Come ti piacerebbe migliorare?", "Come fai a sapere che non le piaci? Cosa ti porta a dire ciò?", "In che modo il mio comportamento ti fa provare rabbia?" Ti arrabbi sempre quando mi comporto in quel modo?"

Le domande impiegate nel metamodello hanno, in sintesi, lo scopo di favorire l'espansione ed il cambiamento delle percezioni limitanti che conducono a stati emotivi negativi (apprensione, rabbia, senso di impotenza, paura), sostituendole con nuovi modelli della realtà più utili e flessibili.

I processi mentali richiamati - generalizzazione, cancellazione, deformazioni - come si accennava inizialmente, sono indispensabili per l'apprendimento e la vita pratica, in quanto senza di essi non vi sarebbe memoria di nessuna esperienza. Tuttavia, la loro utilità talora viene meno in particolari contesti, da qui la necessità di prenderne consapevolezza ed adoperarsi per individuare nuove e più efficaci opzioni comportamentali.

1.4 I sistemi rappresentazionali

L'efficacia degli interventi di coaching è oltremodo potenziata dalla individuazione del sistema rappresentazionale prevalente del coachee.

Per sistema rappresentazionale¹⁶² si intende l'insieme di modalità sensoriali tramite le quali una persona elabora a livello mentale la rappresentazione interna della realtà.

Ciascuno di noi percepisce il mondo esterno attraverso i cinque sensi, cioè udito, vista, tatto, olfatto, gusto, anche se ognuno tende

a privilegiare un canale sensoriale rispetto agli altri nel processare le informazioni.

Noi pensiamo, ricordiamo, immaginiamo in base a queste modalità sensoriali. Gli stimoli che raggiungono il cervello tramite gli organi di senso sono tradotti in particolari significati e formano la nostra esperienza soggettiva della realtà.

I sistemi rappresentazionali costituiscono una sorta di linguaggio della mente, la cui comprensione aiuta molto nel raggiungimento dei propri obiettivi. Infatti, migliorando il controllo sul modo in cui è interpretata l'esperienza, si gestiscono meglio le emozioni e, di conseguenza, il comportamento.

Pur usando incessantemente tutti e tre i sistemi, la gran parte delle persone, come già accennato, tende a preferirne uno.

In tal senso, si distingue tra sistema rappresentazionale dominante e sistema rappresentazionale primario.

Il primo è quello che si usa per accedere ai ricordi, pertanto se si chiede ad una persona di richiamare alla mente un fatto accaduto ieri, lo farà rievocando immagini, suoni o sensazioni.

Il secondo è quello che si preferisce nella elaborazione delle informazioni: vi è, pertanto, chi tende a pensare per immagini ed a visualizzare facilmente, chi, invece, pensa più facilmente per suoni e chi, infine, è più a suo agio con le emozioni e le sensazioni.

È importante ribadire che la preferenza per un sistema rappresentazionale non si traduce nel trascurare gli altri due, indicando solamente una naturale inclinazione verso una particolare modalità sensoriale.

Vi è, quindi, chi è particolarmente sensibile alle immagini, chi ai suoni e chi alle sensazioni, senza che ciò comporti il venir meno dell'apporto degli altri sensi.

In tale ottica, in PNL si usa distinguere gli individui in tre tipologie:

- - visivi,
- - uditivi,
- - cinestetici.

¹⁶² Si veda G. GRANATA, *PNL: la programmazione neurolinguistica*, De Vecchi, 2008, p.45 e segg.

Le persone visive, di norma, hanno testa e capo eretto con gli occhi rivolti leggermente verso l'alto; tendono a respirare in modo rapido con la parte alta dei polmoni, parlano rapidamente con un tono elevato e spesso gesticolano all'altezza del capo.

Le persone uditive, di norma, respirano con la parte centrale del petto, tendono a muovere gli occhi lateralmente quando accedono ai pensieri, parlano in modo armonico con un tono medio/alto, ma più basso dei visivi, ed hanno spesso la testa leggermente inclinata da una parte mentre parlano.

Le persone cinestetiche – cioè quelle maggiormente orientate al gusto, al tatto, all'olfatto ed alle sensazioni –, di norma, respirano con la parte bassa dei polmoni, tendono a guardare verso il basso a destra quando accedono ai ricordi, hanno una voce abbastanza profonda e parlano lentamente con pause tra una frase e l'altra, sono sensibili agli approcci fisici, al fare ed al contatto.

La tipologia di appartenenza si riflette anche nei predicati linguistici che si usano e che si gradisce ascoltare, pertanto, identificato il sistema rappresentazionale primario della persona, è possibile creare un rapporto empatico con lei usando il linguaggio in modo coerente con il suo sistema mentale di elaborazione.

Se l'interlocutore è visivo, è bene, quindi, usare termini quali vedere, illuminare, raffigurare, vivido, sbirciare, luminoso, spettacolare, mettere a fuoco, chiaro, ecc.

Se si ha a che fare con un uditivo, è consigliabile impiegare termini quali sentire, ascoltare, risuonare, armonizzare, melodioso, accordare, raccontare, suonare, ecc.

Se ci si rapporta ad un cinestetico, è consigliabile usare termini come sentire, toccare, gustare, afferrare, percepire, duro, morbido, liscio, ruvido, asciutto, bagnato, caldo, freddo, aspro, dolce, annusare, abbracciare, entrare in contatto, ecc.

1.5 Le posizioni percettive

Gli interventi di coaching sono facilitati anche dal ricorso alle posizioni percettive, intese come prospettive multiple su una determinata situazione.

Sovente gli altri hanno un punto di vista diverso dal nostro e, bloccati nella loro percezione, non riescono ad aprirsi a una prospettiva differente.

Cogliere la mappa mentale che un'altra persona impiega, in un determinato momento e contesto, facilita la creazione di un rapporto di empatia e fiducia.

Idealmente sono individuabili tre posizioni percettive: una prima, in cui si vedono le cose dal proprio punto di vista; una seconda, che chiama in causa l'altra persona e, una terza, che riguarda un osservatore esterno e neutrale.

Per ampliare la propria prospettiva conoscitiva, è utile passare dalla prima alla seconda e terza posizione.

La prima posizione è quella da cui partire, in quanto serve a definire i propri desideri e gli obiettivi da perseguire. Tuttavia, una eccessiva focalizzazione su se stessi rischia di trascurare gli effetti del proprio operato sugli altri.

Per ovviare a ciò, è utile spostarsi nella seconda posizione, dove si assume il punto di vista dell'altra persona coinvolta nella relazione.

Facendo propria la percezione dell'altro soggetto, ci si osserva attraverso i suoi occhi, promuovendo, così, una relazione empatica reciprocamente fruttuosa.

Anche tale prospettiva, però, ha i suoi limiti nel momento in cui, bloccandosi nella posizione dell'altro, si trascurano i propri bisogni.

Di qui la necessità di spostarsi in una terza posizione nella quale avere una visione più completa della relazione tra sé e gli altri, mantenendo un atteggiamento di neutralità. La conoscenza acquisita da tale prospettiva può, poi, essere utilizzata quando si torna in prima posizione.

Anche l'uso della terza prospettiva presenta un possibile limite nel momento in cui, distaccandosi emotivamente dal contesto, si può scivolare in un atteggiamento freddo e poco empatico.

La soluzione a ciò è lo spostamento verso una quarta posizione che coinvolge simultaneamente i tre diversi punti di vista: da tale prospettiva ci si sente una sola cosa con i partecipanti alla relazione, identificandosi con tutti i soggetti coinvolti.

1.6 Il lavoro con le parti di sé

Un ulteriore strumento della pnl impiegabile nel coaching è il lavoro con le parti, che costituiscono una sorta di sottopersonalità con una specifica intenzione positiva, rivolta all'appagamento di uno o più bisogni.

Talora capita che esse dimentichino lo scopo che stavano perseguendo e continuino a operare anche quando non serve più, alimentando situazioni problematiche.

Si pensi, ad es., a un ragazzino che assume un atteggiamento aggressivo per conquistare l'apprezzamento degli amici e mantiene tale comportamento anche da adulto, con evidenti riflessi negativi.

Le parti possono essere pensate come una sorta di programmi mentali che, seppur utili in un determinato periodo o contesto, continuano a operare anche quando non sono più necessari, rischiando, altresì, di entrare in conflitto con altri programmi.

In tal caso, la pnl fornisce un utile strumento di deprogrammazione, denominato ristrutturazione in sei fasi: essa consente di separare il comportamento disfunzionale dall'intenzione positiva, individuando nuove modalità di soddisfacimento della stessa che non presentino, però, i limiti del comportamento iniziale.

Tale tecnica si articola, come detto, in sei fasi: una prima, in cui si rivolge l'attenzione al comportamento che si vuole cambiare; una seconda, in cui si entra in contatto con la parte responsabile del comportamento indesiderato; una terza, in cui si chiede cosa sta facendo la parte di positivo per la persona; una quarta, in cui si chiede alla parte in causa di rivolgersi alla parte creativa, chiedendole di

individuare almeno tre nuovi modi di soddisfare l'intenzione positiva; una quinta, in cui, ricevute le tre risposte, si chiede alla parte responsabile del comportamento disfunzionale se accetta le opzioni comunicate dalla parte creativa; una sesta, nella quale si chiede se vi sono altre parti che hanno qualcosa da eccepire relativamente alla attuazione dei nuovi comportamenti individuati.

1.7 La time-line

Un altro strumento della pnl da impiegare utilmente nel coaching è la time line¹⁶³: essa indica il modo in cui le persone si rappresentano internamente il tempo, cioè elaborano a livello mentale immagini, suoni, sensazioni, profumi, sapori, odori relativi ad eventi del passato, del presente o del futuro.

In proposito, esistono due principali modalità di decodifica interiore: nel tempo e attraverso il tempo.

Nel primo caso, la time line attraversa il corpo della persona, con il futuro davanti e il passato dietro le spalle. In alcuni casi il futuro può essere a destra e il passato a sinistra, però una parte della linea del tempo attraversa la persona e non è visibile.

Nel secondo caso, la linea del tempo è rappresentata davanti a sé, come una linea retta o a forma di "v" o di "u". Osservando la time line dall'esterno, ci si dissocia dall'esperienza e si può notare lo scorrere del tempo.

La modifica della time line può aiutare a perseguire meglio i propri obiettivi, offrendo alla persona nuove possibilità di scelta.

Gli interventi, in tal senso, possono essere di due tipi:

- un primo, in cui si utilizza la linea del tempo del cliente spostandola avanti o indietro oppure cambiando le sensazioni associate a certi eventi presenti in essa. Ad es., se si vuole eliminare una emozione negativa, si può identificare la propria time-line e poi fluttuarci sopra, tornando indietro nel tempo sino all'episodio che ha

¹⁶³ Si veda M. HALL, B. G. BODENHAMER, *La time-line della pnl*, Npl Italy, 2012.

generato l'emozione sgradevole. Poi, una volta rivissuta l'esperienza, si fluttua indietro fino a qualche minuto prima dell'evento, quando si era in uno stato di maggiore tranquillità e si nota come ci si sente. In genere, l'emozione sgradita è scomparsa. A quel punto, si chiede quale risorsa interiore sarebbe stata necessaria per affrontare adeguatamente l'episodio iniziale. Se tale risorsa è la sicurezza, si accede ad essa dentro di sé, ricordando un episodio in cui ci si è sentiti molto sicuri, dopodiché si rivive l'evento che ha prodotto l'emozione sgradita con questo nuovo stato di sicurezza. In genere, se la procedura è svolta adeguatamente, il disagio iniziale scompare;

- un secondo, in cui si modifica il modo di strutturare internamente il tempo. Ad es., se un soggetto normalmente si rappresenta il passato alle spalle, si può portarlo davanti, in modo da avere ricordi più chiari. O, al contrario, se si rappresenta il passato di fronte a sé, e ciò costituisce un ostacolo alla ricerca di nuove opportunità, lo si può spostare dietro o di lato.

Od ancora, se qualcuno ha difficoltà a pensare a un futuro diverso, migliore, si può immaginare dove sarebbe localizzato, se ci fosse.

Ove, invece, passato e futuro siano intrecciati o sovrapposti, si può immaginare di sbrogliare la matassa e di lasciarla sviluppare lungo una linea retta, in modo da distinguere gli eventi appartenenti al passato da quelli ascrivibili al futuro.

2. Il percorso di coaching

Il percorso di coaching può essere idealmente suddiviso in otto fasi:

- la prima riguarda la rilevazione dello stato attuale del coachee, considerando le questioni peculiari di ciascun livello neurologico richiamato. A livello ambiente si considerano le percezioni, le interazioni, le opportunità ed i vincoli del contesto ambientale in cui si opera; a livello del comportamento si prendono in considerazione gli schemi comportamentali e comunicativi, le inadeguatezze

e le opportunità di miglioramento; a livello di capacità si indagano le abilità e le competenze di cui dispone il cliente, l'opportunità di elaborare nuove strategie e le incapacità da superare; a livello di valori e convinzioni si prende atto di ciò in cui si crede e che si desidera e ciò da cui si fugge, evidenziando eventuali conflitti tra valori; a livello identità si chiama in causa il senso d'identità del coachee, mettendo in luce la percezione che ha di se stesso; a livello di spiritualità si considera, infine, la visione e la missione del cliente nella vita e nel lavoro.

La consapevolezza dello stato attuale consente di evidenziare le aree problematiche su cui intervenire ed i risultati che si vogliono raggiungere, cioè lo stato desiderato;

- la seconda fase pertiene la enunciazione del problema ed il livello interessato; si individuano, quindi, le possibili strategie risolutive nonché gli strumenti a supporto delle stesse. In tale fase particolarmente utile è far emergere le forme di resistenza al cambiamento presenti¹⁶⁴, avvalendosi di specifiche tecniche tra le quali si segnalano quella del come peggiorare, quella dello scenario oltre il problema, quella dei piccoli passi e quella dello scalatore¹⁶⁵.

La prima tecnica consiste nel chiedere alla persona di pensare a come possa deliberatamente peggiorare il suo problema. Tramite questa ingiunzione il soggetto è spinto a riflettere sulle tentate soluzioni disfunzionali che ha usato o potrebbe porre in essere. Inoltre, sforzandosi consciamente di trovare modi per peggiorare una situazione, si lascia la parte creativa libera di individuare nuovi percorsi risolutivi.

Tale prescrizione permette sovente di rendersi conto di come, per peggiorare le cose, basti perseverare in ciò che si sta già facendo

¹⁶⁴ Si veda R. RE, *Cambiare senza paura*, Mondadori, 2015.

¹⁶⁵ Si vedano in merito: R. MILANESE, P. MORDAZZI, *Coaching strategico*, Ponte alle grazie, 2007; G. NARDONE, R. MILANESE, R. PRATO PREVIDE, *L'azienda vincente*, Ponte alle grazie, 2012.

e che non ha portato alcun frutto. In tal modo, si prende consapevolezza delle soluzioni inefficaci adottate sino ad ora, la qualcosa determina spesso uno sblocco di questo meccanismo deleterio.

Infatti, come la pratica insegna, sovente sono proprio le tentate soluzioni poste in essere dal soggetto ad alimentare il problema che si vorrebbe superare. Pertanto, individuare le scelte operate per trascendere il problema fornisce utili indicazioni circa il funzionamento del problema stesso e la sua possibile soluzione. Concentrarsi sui tentativi inutili posti in essere per raggiungere un certo risultato consente di prendere maggiore consapevolezza della dinamica che sostiene un problema o che lo può modificare. In altri termini, si tratta di verificare se una soluzione che sembra utile possa risultare controproducente.

Quindi, con riferimento ai risultati che si vogliono raggiungere, bisogna valutare le strategie adottate, considerando se gli effetti ottenuti siano positivi o meno, in modo da rinforzare ciò che funziona e modificare ciò che è improduttivo. Qualora si trovino soluzioni che in passato sono risultate efficaci, bisogna verificare se lo sono anche nel presente, in quanto ciò che si è rivelato utile in precedenza, non è detto che lo sia anche nel presente, essendosi modificate, almeno in parte, le condizioni ambientali di riferimento.

La seconda tecnica, quella dello scenario oltre il problema, consiste nel chiedere alla persona di immaginare che il problema non esista e, conseguentemente, si chiede cosa cambierebbe nella sua vita ed in azienda, cosa penserebbe e farebbe di diverso, invitandola proprio a compiere qualcosa di nuovo, anche se molto semplice.

Tale prescrizione induce a proiettarsi al di là del problema, suggerendo al coachee la possibilità che il cambiamento possa avvenire, e spostando la sua attenzione, da un presente problematico, ad un futuro migliore. Tale spostamento di prospettiva libera la persona dai vincoli di una situazione attuale difficile, facendole accogliere nuove prospettive.

La terza tecnica è quella dei piccoli passi. Essa parte dall'assunto che, per sbloccare una certa situazione, è necessario iniziare dal

cambiamento più piccolo ma concreto. Partendo dai passi più semplici, si supera la tendenza a demoralizzarsi di fronte ai propri insuccessi, attenuando, così, la resistenza al cambiamento, tipica di ogni sistema vivente, per sua natura orientato al mantenimento dell'equilibrio costituito, anche se disfunzionale. Pertanto, concentrando su un piccolo, ed apparentemente innocuo, cambiamento, si aprono le porte a successivi piccoli cambiamenti che, sommati, producono un significativo sblocco della situazione iniziale.

Complementare a questa tecnica è quella dello scalatore: essa usa l'approccio delle guide alpine che definiscono il tragitto partendo dalla vetta alla base (e non dalla base alla vetta), quindi a ritroso, in quanto ciò consente di evitare percorsi che allontanano dall'obiettivo, che è, per l'appunto, la vetta.

Quando si ha a che fare con problemi complessi conviene partire dall'obiettivo da perseguire e immaginare lo stadio immediatamente precedente, poi lo stadio ancora precedente, e così via, sino ad arrivare alla partenza. Il percorso è, così, suddiviso in stadi, frazionando l'obiettivo finale in micro-obiettivi che partono dal punto di arrivo e tornano indietro fino al passo iniziale.

In genere si consiglia al coachee di frazionare il suo obiettivo in almeno dieci piccoli passi, corrispondenti a sub-obiettivi.

Partendo, quindi, dall'obiettivo di fondo, indicato con il numero 10, si definiscono a ritroso i passi 9, 8, 7, 6, 5, ecc. Si chiede, quindi, al soggetto quale sarebbe il punto raggiunto il quale il problema è risolto; poi, qual è lo stadio immediatamente precedente a questo e, dopo, quello ancora prima, sino ad arrivare al punto di partenza. In tal modo si guida il coachee a definire ogni singolo passo del processo di cambiamento, partendo dall'obiettivo finale sino al punto di partenza.

Tale strategia, apparentemente controintuitiva, consente di definire il percorso da seguire nella risoluzione del problema, partendo dal cambiamento più piccolo.

Qualora i problemi da gestire siano particolarmente complessi si consiglia di iniziare dal più accessibile per cui, risolto il primo, si

passa al successivo e così via, avendo sempre una visione d'insieme delle dinamiche associate ai vari problemi. Ciò consente una migliore gestione della situazione che, sovente, si modifica dopo lo scioglimento delle prime rigidità percettive e comportamentali;

- la terza fase riguarda l'attuazione della strategia risolutiva identificata, avvalendosi degli strumenti ritenuti più opportuni. Si registrano, al contempo, i risultati ottenuti dall'applicazione di ciascuno strumento;

- la quarta fase chiama in causa la verifica della attenuazione o scomparsa dei problemi affrontati in precedenza. Qualora il problema si ripresenti, si riparte dalla fase tre;

- la quinta fase consiste nel definire lo stato desiderato, cioè le aspirazioni, i desideri, i sogni che si vogliono realizzare, articolandoli con riferimento ad ogni livello neurologico;

- la sesta fase riguarda la fissazione degli obiettivi da raggiungere per conseguire lo stato desiderato;

- la settima fase afferisce la gestione degli obiettivi, che si estrinseca nella fissazione di mete realistiche e motivanti, nella predisposizione di un adeguato piano di azione e nella rilevazione dei segnali di ritorno relativi all'attuazione del suddetto piano.

I risultati conseguiti vanno sempre considerati come un insegnamento, e mai un fallimento, anche quando non sono in linea con quanto prefissato, ciò al fine di mantenere un atteggiamento flessibile che consenta di raggiungere gli obiettivi individuati, anche se tramite strategie diverse da quelle inizialmente elaborate. Ciò che conta è mantenersi sempre coerenti con il valore che sottende le mete definite;

- l'ottava fase, infine, consiste nel confrontare i risultati conseguiti con quelli desiderati, valutando in che misura si è stati efficaci. Indipendentemente dal totale o parziale raggiungimento degli obiettivi, si verifica se ci si sente soddisfatti o se c'è bisogno di lavorare ancora.

Tra le varie modalità di svolgimento del coaching segnaliamo, per l'originalità, il *cooking team building*¹⁶⁶ e l'esperienza musicale.

Il primo è un programma formativo volto ad accrescere l'efficienza e l'armonia di un team servendosi di una cucina come laboratorio di crescita.

La scelta di tale modello di coaching risponde alla necessità di migliorare le risposte alle sfide quotidiane, di aumentare il coordinamento e la collaborazione all'interno di un team, di aumentare la fiducia in sé e nei colleghi, di sviluppare doti di leadership, di affrontare nel modo migliore i processi di cambiamento.

La individuazione di un contesto formativo così particolare risponde all'esigenza di consentire ai partecipanti di esprimere la propria creatività e di fornire il proprio contributo alla realizzazione di un progetto comune, nella fattispecie un menù.

L'obiettivo di tale approccio è far uscire i soggetti dal loro ruolo professionale e dai soliti schemi mentali e comportamentali, facendogli sperimentare nuovi modi di approcciarsi ad un progetto che facciano emergere i propri punti di forza e di debolezza. In tal modo, prendendo consapevolezza degli uni e degli altri, possono identificarsi nuove e più efficaci modalità relazionali e di pensiero.

L'apprendimento si sviluppa, così, in due fasi: una prima, in cui si partecipa attivamente alla realizzazione del menù; una seconda, in cui si riflette sui risultati conseguiti e sulle modalità adottate nella fase esecutiva.

Tale forma di coaching fa emergere le dinamiche culturali in un contesto simbolico, qual è la cucina, libero dalle pressioni dell'ambiente lavorativo, il che consente di identificare e correggere con maggiore facilità modelli di pensiero e di comportamento disfunzionali.

¹⁶⁶ Cfr. A. CERIANI, *Il manager in cucina. Ricette per la felicità in azienda*, Guerini e Associati, 2008.

Per cucinare bisogna impiegare risorse, competenze ed organizzazione, ovvero ciò che deve caratterizzare qualsiasi team di qualità.

Concretamente, ci si ritrova, come detto, in un ristorante dove vengono organizzati diversi gruppi di lavoro, per poi passare alla realizzazione vera e propria del menù, sotto la supervisione del coach e l'occhio di una telecamera che riprende tutta l'attività.

Ogni gruppo ha una serie di obiettivi quali:

- - creare armonia tra i suoi componenti, cooperando nella ripartizione di compiti e responsabilità;
- - far bene il proprio lavoro, evitando, ad es., di bruciare i sughi;
- - concorrere alla vision generale curando, ad es., la presentazione dei piatti.

Chi ne avesse bisogno può avvalersi di un consulente esterno che può fornire consigli dal punto di vista culinario ed estetico, ed ha il compito di gestire eventuali conflitti all'interno del gruppo e di innescare nuove dinamiche relazionali.

Durante la pausa pranzo si assaggiano i piatti realizzati e si valuta il lavoro effettuato.

Nel pomeriggio, invece, si discute sull'attività svolta in cucina rapportandola a quella professionale, grazie alla videoripresa che consente di rivedersi, notando, così, le analogie tra quanto svolto in cucina e la pratica professionale quotidiana, con particolare riguardo alle modalità di gestione delle risorse in vista del raggiungimento di un obiettivo.

Al termine dell'esperienza rimane la consapevolezza che la forza del team è maggiore della sommatoria delle capacità dei singoli, in quanto la realizzazione del menù ha richiesto il contributo di ciascuno, inclusi i meno esperti.

Condividere con i colleghi un'esperienza polisensoriale consente, altresì, di conoscerne sensibilità, reazioni ed aspetti difficilmente espressi nei tradizionali contesti lavorativi, permettendo di entrare in relazione con gli altri in modo più diretto e profondo.

Inoltre, tale esperienza insegna ad avere fiducia della persona vicina, non solo perché non si può completare il menù da soli, ma soprattutto perché, quando un obiettivo è condiviso, ciascuno tende ad impegnarsi al massimo e la qualità del suo lavoro si trasferisce agli altri componenti del team.

L'esperienza musicale¹⁶⁷ è una modalità formativa che permette di esprimere liberamente energia e creatività, a livello individuale o di gruppo avvalendosi della musica. Tramite di essa si comunica, infatti, il proprio mondo interiore, senza freni ed inibizioni, lasciando vibrare liberamente le proprie corde emotive.

La musica ha un valore universale, in quanto chiunque la può percepire e sperimentare direttamente, ascoltandola e/o componendola.

Essa, coinvolgendo la persona nella sua totalità - mente, corpo, cuore -, stimola i sensi e le emozioni.

Tramite il suo linguaggio universale, la musica permette a più persone di condividere un'esperienza di grande intimità, in cui si afferma il valore eterno della persona.

L'esperienza musicale, rifacendosi alle regole del mondo della musica, pone l'accento sul modo di essere e di operare delle persone in azienda, spingendole ad una interpretazione dei propri compiti più che a una mera esecuzione degli stessi. Il che significa stimolare in ognuno la parte creativa, intuitiva, che consente di interpretare il ruolo ricoperto in modo personale ed originale, seguendo, cioè, le proprie inclinazioni, pur nel rispetto delle regole aziendali.

Dall'armonizzazione, poi, dei singoli talenti può emergere una melodia che, in sintonia con i ritmi del mercato, incanta i cuori dei clienti.

In ambito aziendale è importante che i manager si interrogino su come essere intonati alla realtà interna ed esterna, su come an-

¹⁶⁷ Cfr. F. MARZO, *Music manager: esperienza musicale e arte manageriale*, F. Angeli, 2006; F. MARZO, *Il modello B.A.C.H. Business Analysis of Corporate Harmony. Alla ricerca dell'ispirazione eccellente*, F. Angeli, 2008.

dare d'accordo con gli altri, su come essere in sintonia con i colleghi sugli obiettivi da perseguire e su come osservare le regole ed i ritmi aziendali.

L'esperienza musicale aiuta proprio a rispondere a tali domande, in quanto, essendo accessibile a tutti, è un'esperienza formativa completa che coinvolge corpo, mente e anima, facendo emergere energia e creatività e suscitando impegno, disciplina e responsabilità.

Fare musica significa, infatti, esporsi in prima persona, senza scusanti od alibi, costringendosi, in qualche modo, ad assumere la responsabilità di ciò che si fa.

Inoltre, coinvolgendo, di norma, più soggetti, consente di sperimentare il lavoro di gruppo e, quindi, la gestione manageriale del capitale umano, orientata, come noto, alla valorizzazione dei talenti personali.

L'esperienza musicale pone l'accento sul modo di essere dei soggetti operanti in azienda che vengono incoraggiati ad essere persone con la loro unicità, ancor prima che mere risorse. In quest'ottica, il valore prodotto da un'impresa si lega alla loro capacità di interpretare il ruolo assegnatogli, il che implica mettere in gioco tutto se stessi, a differenza di quando ci si limita ad eseguire certi compiti in modo automatico, distaccato, quasi robotico.

L'esecuzione di un compito, infatti, non porta, di norma, a risultati eccellenti ed originali, ma tutt'al più a buoni livelli di efficienza mentre, nell'interpretazione, ciascuno trasfonde se stesso in ciò che fa, rendendo originale la propria performance.

In tale ottica, l'azienda non è più inquadrata nella prospettiva tayloristica della produttività, ma in quella organicistica della creazione di valore economico e di benessere, in cui ciascuno ha il suo ritmo, il suo timbro, la sua tonalità, che armonizzati con quelli degli altri, portano a risultati di alto livello.

Le aziende devono, quindi, stimolare ciascuno ad esprimere se stesso, rispettando certamente le regole interne, ma interpretando i compiti assegnatigli in base al proprio talento.

In quest'ottica, l'esperienza musicale aiuta ad andare allo stesso ritmo, a cercare armonia, a dirigere un gruppo, a creare una melodia.

Gli elementi su cui si fonda la musica sono proprio ritmo, armonia e melodia: tanto migliore è la loro gestione, tanto più alta è la qualità del prodotto finale e, quindi, l'apprezzamento dei fruitori.

In ambito aziendale, il ritmo riguarda i valori e le regole interne ed esterne a cui fare riferimento (si pensi, ad es., alle scadenze relative ai pagamenti delle retribuzioni o delle imposte), la storia dell'impresa, le sue consuetudini, i suoi modelli decisionali, il suo sistema di controllo, i tempi di progettazione e produzione dei beni, ecc.

Ogni azienda ha un suo ritmo: vi sono, così, aziende molto competitive e giovani, con un ritmo elevato, dove la creatività e l'innovazione sono particolarmente accentuate; vi sono, poi, aziende più grandi e mature con ritmi più contenuti, dove i processi di cambiamento sono più lenti e meditati, l'innovazione è più pianificata e le regole sono un punto di riferimento per tutti i dipendenti; vi sono, infine, aziende storiche e longeve dove il ritmo è molto lento, le innovazioni sono poco frequenti ed il processo decisionale procede a rilento.

Saper cogliere il ritmo di un'azienda, cioè la sua storia e la sua cultura è fondamentale per tutti i manager ed in particolare per i nuovi entranti che potrebbero avere un ritmo personale troppo lento o troppo veloce rispetto a quello dell'impresa, con conseguente difficoltà di integrazione, qualora non si sia dotati di adeguata flessibilità¹⁶⁸.

¹⁶⁸ «Una volta immersi completamente nel flusso che coinvolge tutto il team, ciascun componente potrà provare a variare, se necessario, il ritmo della squadra, adeguandolo a nuove esigenze che possono emergere. Essenza del ritmo sono flessibilità e mutevolezza: ascoltare l'ambiente circostante, i colleghi, le strutture, le incombenze, le direttive, è il primo passo per armonizzare tutti gli elementi e lavorare in maniera creativa e soddisfacente». G. VERCELLI, *L'intelligenza agonistica*, Ponte alle grazie, 2009, p. 95.

L'armonia riguarda l'organizzazione, quindi la capacità di coordinare nel miglior modo possibile le risorse a disposizione, al fine di ottimizzare la performance delle varie aree e quella globale.

Nell'armonia possono coesistere tante diversità, ed anzi, il suo fascino deriva proprio dalla sapiente combinazione delle diversità.

La diversità, infatti, stimola la creatività, il dinamismo, la coesistenza con l'incertezza, favorendo, così, il cambiamento.

La melodia è l'espressione della passione e della creatività e si manifesta in innovazioni che possono interessare qualsiasi aspetto dell'agire aziendale, dai processi ai prodotti.

L'arte manageriale, in tale ottica, identifica la capacità di integrare i tre aspetti richiamati, cioè ritmo, armonia, melodia.

Ai manager si richiede, quindi, di gestire la complessità dei sistemi moderni con il talento di un artista, oltre che con le tradizionali competenze manageriali.

Ed a tal fine, il fare musica, cioè l'esperienza musicale, è di grande ausilio.

3. Il teatro d'impresa

La comprensione e la gestione delle dinamiche relazionali, nell'ambito del capitale umano, è favorita anche dal ricorso al teatro d'impresa¹⁶⁹.

¹⁶⁹ «Per teatro d'azienda si intende un'espressione in forma teatrale (individuale e/o collettiva), rivolta ad una specifica appartenenza o comunità aziendale (o interaziendale), e rappresentata allo scopo di formare, animare e migliorare l'organizzazione del lavoro oppure per comunicare e promuovere prodotti e servizi aziendali. E. RAGO, *L'arte della formazione*, F. angeli, 2004; si vedano, inoltre, R. BORGATO, P. VERGNANI, *Teatro d'impresa*, F. Angeli, 2007; A. NOTAR-NICOLA, *Televisione e teatro in azienda*, Etas, 2006; C. PICCARDO, F. PELLICORO, *L'organizzazione in scena*, R.Cortina, 2008.

Il suo affermarsi rientra in quel movimento denominato *humanistic management*¹⁷⁰ che vede nell'arte, nella letteratura, nella poesia, nel cinema, nel teatro potenti modalità di sviluppo personale e collettivo, capaci di liberare le potenzialità dei dipendenti.

Le caratteristiche di tale approccio manageriale, e cioè molteplicità, metadisciplinarietà, spettacolarizzazione, sensemaking, edutainment, lasciano trasparire la visione dell'uomo che lo sottende, cioè un essere fatto di ragione e cuore, di pensiero e di emozione.

La molteplicità indica che nell'uomo coesistono più personalità che vengono a galla secondo le circostanze che si presentano. Trattasi delle diverse espressioni emozionali, fisiologiche e mentali che ciascuno è capace di manifestare: vi è, così, in ogni persona, il romantico, il sognatore, il realista, il critico, ecc.

L'equilibrio interiore si realizza quando tutte queste "voci" hanno lo stesso diritto di cittadinanza, potendo comunicare le loro intenzioni positive¹⁷¹, in modo da essere, poi, integrate ed armonizzate.

La metadisciplinarietà richiede ai manager la capacità di muoversi agevolmente su più fronti disciplinari, consapevoli di come la fertilizzazione incrociata tra diversi campi del sapere sia requisito imprescindibile per aspirare a posizioni di leadership.

La spettacolarizzazione indica che i dipendenti aspirano a ricoprire il ruolo di attori protagonisti nella vita aziendale, che viene ad essere simbolicamente vista come una sorta di rappresentazione teatrale.

Il sensemaking riguarda la capacità richiesta ai manager di essere produttori di senso, di significativi plurimi, in luogo di un approccio culturale rigido e monocorde. È, infatti, la capacità di trovare soluzioni culturali ed operative originali a garantire un successo duraturo.

¹⁷⁰ Cfr. M. MINGHETTI, F. CUTRANO (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa*, Etas, 2004.

¹⁷¹ Per intenzione positiva si intende il motivo che spinge una parte di noi a comportarsi in un certo modo, ed è riconducibile a uno o più bisogni da soddisfare.

In tal senso, fare sensemaking significa gestire con destrezza, creatività, saggezza e competenza le leve della comunicazione, fornendo interpretazioni degli accadimenti seducenti, che mobilitino le energie delle persone.

L'edutainment riguarda, infine, le modalità di gestione del capitale umano, in particolare quelle formative, che è opportuno siano condotte in modo divertente, così da rendere l'apprendimento più facile e piacevole.

Il teatro d'impresa rappresenta uno strumento di riflessione organizzativa originale, che consente di mettere in scena le emozioni aziendali, rappresentando sul palcoscenico il vissuto interiore dei dipendenti senza particolari inibizioni. Ciò si traduce, sovente, in una vera e propria ristrutturazione cognitiva, cioè in un cambiamento del modo di vedere taluni aspetti del proprio lavoro e, più, in generale, della realtà.

Quindi, grazie alla profonda interazione tra i partecipanti, il teatro d'impresa può, non solo far emergere la parte più intima delle persone, ma anche determinare dei cambiamenti di paradigma.

Un approccio di tipo esperienziale, quale quello in esame, coinvolgendo direttamente il dipendente, lo stimola a prendere atto dei valori e delle convinzioni alla base della sua visione del mondo. E, vista la soggettività dei modelli mentali, lo spinge a relativizzare il suo punto di vista, aprendosi ad interpretazioni diverse dalla propria.

Nel teatro d'impresa si porta in scena l'azienda con i suoi rituali, le sue regole, la sua cultura, le sue problematiche, il suo linguaggio attraverso un testo recitato od improvvisato da attori, professionisti o meno, in uno spazio scenico.

Quale strumento di comunicazione, il teatro è impiegato per insegnare alle persone ad esprimere le proprie emozioni ed i propri bisogni, spesso in modo umoristico, sdrammatizzando, così, i problemi e scacciando le paure. Esso è una «specie di zona franca» in cui «le famose cose che avresti sempre voluto chiedere al capo ma

non hai mai osato chiedere, in forma teatrale riesci comunque a comunicarle»¹⁷².

La rappresentazione teatrale consente un'analisi approfondita del profilo culturale; infatti, come uno specchio, riflette l'azienda nelle sue più intime dinamiche emozionali, scoprendo la dimensione informale dell'organizzazione, nella quale si sviluppano proprio le suddette dinamiche.

Nel teatro i dipendenti, da attori, quali sono quotidianamente, diventano spettatori dell'azienda, ed in questa nuova prospettiva sono facilitati nel prendere atto della trama emozionale che sottende i rapporti interni.

Per rendere comprensibili a tutti i messaggi che si vuole trasmettere, nelle rappresentazioni teatrali ci si avvale di un linguaggio semplice, diretto, in cui l'attore si rivolge in modo comico al soggetto od ai soggetti destinatari di uno specifico messaggio.

Il teatro ha, quindi, una vera e propria funzione pedagogica, esercitata mirabilmente grazie al ricorso all'umorismo, che permette di trasmettere messaggi anche forti senza alimentare particolari resistenze¹⁷³.

Un atteggiamento leggero, improntato al buonumore predispone favorevolmente le persone, riduce la conflittualità e consente la liberazione delle migliori energie.

In quest'ottica, il teatro d'impresa, con un sagace impiego della comunicazione multisensoriale e multidimensionale¹⁷⁴, consente,

¹⁷² G. FERRARIO, *Ridere di cuore*, Tecniche nuove, 2006, pgg.65-66.

¹⁷³ «Il Teatro d'Impresa è innovativo perché attraverso l'humor, relativizza e sdrammatizza i problemi. Perché rassicura, indica delle soluzioni e toglie le paure. Perché mostra e rivela, lo spettatore si riconosce e riconosce il problema. Perché crea un avvenimento collettivo, divertente che rompe la monotonia e accomuna le persone, accorciando le distanze e facilitando lo spirito di team...il teatro ha dimostrato di essere un ottimo strumento di comunicazione aziendale interna in grado di creare il giusto livello di coinvolgimento emotivo». G. FERRARIO, *Ridere di cuore*, cit., p. 67.

¹⁷⁴ In tal senso ci si riferisce alla comunicazione verbale, cioè a ciò che viene detto, alla comunicazione paraverbale, ovvero al modo in cui si dice una cosa e,

da un lato, l'appagamento del bisogno ludico dell'uomo, e dall'altro, la trasformazione dei flussi emozionali negativi in positivi.

L'utilizzo del teatro in azienda richiede la presenza di una particolare figura, il form-attore, cioè una persona che conosca sia il teatro, nelle sue modalità organizzative e di funzionamento, che le dinamiche aziendali.

Questi può provenire dall'esterno od essere un membro del management: la seconda ipotesi è da preferire in quanto conoscendo le dinamiche interne all'azienda, il form-attore può rievocare con puntualità fatti, accadimenti emotivamente significativi, che vissuti in chiave catartica, possono liberare l'azienda dalle tossine ancora presenti.

Per quanto riguarda il livello di partecipazione alle rappresentazioni, i dipendenti possono essere semplici spettatori oppure partecipare alla progettazione e realizzazione della scena teatrale, sia scrivendo parte dei testi che recitando in prima persona al fianco di attori professionisti.

A prescindere dalla soluzione scelta, è importante che dalle recite traspirino le reali dinamiche emozionali presenti in azienda.

Le modalità attraverso cui può svilupparsi il teatro d'impresa sono diverse, e cioè¹⁷⁵:

- il teatro "a la carte",
- le lezioni spettacolo,
- gli spettacoli su misura,
- il teatro forum,
- il teatro attivo,
- il laboratorio teatrale,
- l'action theatre,
- l'improvvisazione teatrale,
- il teatro buffo,

quindi, al tono di voce, al volume, alla velocità ed infine alla comunicazione non verbale, attinente la gestualità, la prossemica, la postura, le espressioni facciali, ecc.

¹⁷⁵ Cfr. E. RAGO, *L'arte della formazione*, cit.

- il teatro animativo,
- il teatro d'azienda post-moderno,
- le rappresentazioni a soggetto teatrale,
- le rappresentazioni a soggetto libero.

Tali modalità si differenziano per il livello di coinvolgimento dei soggetti e per i metodi formativi impiegati, pertanto la scelta di una forma piuttosto che di un'altra va fatta tenendo conto delle specifiche esigenze aziendali, oltre che dell'impegno di tempo e di denaro che ciascuna di loro comporta.

Il teatro "a la carte" offre una lista di pièce già pronte per essere messe in scena, attinenti argomenti quali la gestione del personale, la leadership, la comunicazione interna. Esso si rivolge ad un vasto pubblico con lo scopo di attirare l'attenzione facendo immedesimare le persone nei diversi personaggi che vengono messi in scena.

Avendo un format standardizzato, fornisce un quadro generale delle problematiche aziendali, per cui eventuali adattamenti sono effettuati successivamente in modo da meglio rappresentare le caratteristiche della specifica azienda.

La rappresentazione è affidata ad attori professionisti che si esibiscono di fronte agli spettatori dell'azienda i quali successivamente, richiamando l'esperienza emotiva vissuta, ne traggono i dovuti insegnamenti.

Le lezioni spettacolo enfatizzano una specifica tematica, di norma riguardante la dimensione relazionale dell'organizzazione, che diviene oggetto della rappresentazione teatrale. Questa è tenuta da attori professionisti ai quali può talora affiancarsi parte del pubblico, che partecipa alla definizione del finale.

Gli spettacoli su misura, a differenza dei precedenti, sono progettati in funzione delle specifiche richieste dell'azienda, pertanto la rappresentazione posta in essere non è replicabile in altri contesti organizzativi. Dopo una rilevazione dei tratti tipici dell'impresa, si individuano i profili critici da mettere in scena.

Come per le lezioni spettacolo, i dipendenti possono partecipare o meno alla rappresentazione, il cui scopo è stimolare adeguate riflessioni su tematiche significative.

Il teatro forum è una modalità teatrale particolarmente adatta a gruppi di piccole dimensioni con una buona omogeneità culturale.

Esso mira a promuovere cambiamenti radicali sia nei singoli che nell'organizzazione tramite l'analisi di aspetti rilevanti per la soluzione delle problematiche presenti in azienda. I dipendenti sono incentivati a prendere parte alla rappresentazione fornendo preziosi contributi.

La scena si svolge davanti al pubblico che all'inizio si limita ad osservare mentre, durante una replica, è invitato a esprimere eventuali suggerimenti volti a migliorare la situazione aziendale. Si passa così ad effettuare una serie di improvvisazioni durante una sessione, definita forum, in cui gli attori inscenano le possibili conseguenze dei cambiamenti proposti.

Il teatro attivo prevede il diretto coinvolgimento dei dipendenti che, guidati da attori professionisti, sono invitati a mettere in scena gli aspetti culturali più significativi della loro azienda. Trattasi di una modalità poco praticata per la sua scarsa controllabilità.

Il laboratorio teatrale riguarda rappresentazioni i cui protagonisti sono i dipendenti dell'azienda che definiscono ogni aspetto dello spettacolo, dalla progettazione alla realizzazione, svolta con l'affiancamento di un animatore. Il diretto e forte coinvolgimento dei dipendenti favorisce, spesso, la nascita di buoni rapporti i cui effetti positivi permangono al di là dell'esperienza teatrale, con benefici effetti sul clima organizzativo.

L'action theatre è una forma teatrale che coinvolge direttamente i partecipanti, sia sul piano cognitivo che su quello emotivo e corporeo. Tale approccio mira a far emergere soluzioni originali, diverse dai modelli manageriali in auge, liberando, attraverso la rappresentazione, eventuali blocchi emozionali. Infatti, essendo il corpo una vera e propria cassa di risonanza dei vissuti emotivi della

persona, la partecipazione diretta alla recita consente di trasformare eventuali schemi emozionali cristallizzati.

Vi è, poi, un momento successivo di riflessione in cui i partecipanti prendono atto delle dinamiche emerse, facendo tesoro dei relativi insegnamenti. Tale modalità ben si presta a favorire la coesione interna e ad identificare e diffondere significati comuni, cioè, in altri termini, a creare cultura.

L'improvvisazione teatrale è una forma volta a far emergere ed a valorizzare le capacità reattive e di ascolto delle persone, tramite improvvisazioni condotte, di norma, da attori professionisti che sdrammatizzano i problemi aziendali, presentandoli in un'ottica ironica.

Il teatro buffo vede la presenza di un attore che impersona il buffone aziendale, cioè una specie di giullare libero di intervenire a suo piacimento. Tale modalità consente di portare a galla ciò che si dà per scontato, eventuali fraintendimenti, e, più in generale, di individuare soluzioni creative ai problemi.

Il buffone, come una sorta di specchio, riflette tempestivamente le dinamiche relazionali presenti in azienda, consentendo, così, ai dipendenti di prenderne atto.

Il teatro animativo è una modalità rappresentativa volta al recupero della creatività e delle energie dei partecipanti. Tra le forme più note di tale modalità teatrale si ricorda il festival aziendale, cioè un evento volto a far emergere ed a valorizzare le qualità ed i talenti dei dipendenti non espressi normalmente a lavoro, e ad enfatizzare il ruolo delle diversità quale ricchezza di cui dispone l'azienda.

Il teatro d'azienda post-moderno è una forma che unisce aspetti teatrali tradizionali con elementi innovativi, puntando soprattutto sulla improvvisazione quale capacità prima degli attori.

Tale modalità, mirando alla interazione con gli spettatori, consente di conseguire significativi cambiamenti a livello personale o di gruppo.

Il teatro d'azienda a soggetto teatrale è una modalità di rappresentazione che si svolge direttamente in una pièce teatrale ed il cui

valore sta soprattutto nella coesione che si viene a creare tra i soggetti impegnati nell'organizzazione della recita.

Infine, il teatro d'azienda a soggetto libero stimola al massimo la creatività dei dipendenti che sono invitati a scrivere il testo, ad organizzare e a mettere in scena la rappresentazione teatrale, sotto la supervisione di attori professionisti.

Ciò rende le persone più responsabili ed autonome, nonché più abili nella comunicazione, visto il ruolo di protagonisti nello spettacolo.

A conclusione di tale richiamo alle varie tipologie teatrali, ribadiamo come la scelta dell'una o dell'altra vada fatta in funzione delle specifiche esigenze aziendali, oltre che della cultura presente e dell'impegno temporale ed economico richiesto.

Al fine di massimizzare i benefici derivanti dell'utilizzo di tale pratica, è opportuno che le rappresentazioni teatrali siano seguite da incontri, workshop in cui i partecipanti facciano il punto della situazione sui cambiamenti emotivi e culturali intervenuti dopo l'esperienza teatrale per verificare su quali aspetti è bene continuare a lavorare.

4. La consulenza filosofica

L'armonia, a livello organizzativo, si realizza quando ciascuna persona in azienda è riconosciuta nella sua unicità e incoraggiata ad esprimere liberamente se stessa.

Per far ciò i manager devono saper comunicare in modo appropriato, saper entrare in empatia con l'altro e saper conciliare gli interessi personali con quelli dell'organizzazione.

Un manager moderno è bene abbia una visione completa, olistica dell'essere umano, che costituisce il terreno più adatto per l'incontro tra filosofia e management.

Il filosofo è consapevole che nessuna disciplina e, quindi, nessun sapere che su di essa si fonda, è capace di cogliere e spiegare la complessità della realtà e dell'uomo e che ogni persona è unica e solo parzialmente prevedibile nei suoi comportamenti.

Il filosofo, consapevole di ciò, cerca di apprendere e comprendere continuamente, affermando senza vergogna la propria ignoranza e ponendo domande che lo aiutino nel processo conoscitivo.

Il filosofo impara da tutti e da tutto – letture, viaggi, esperienze, errori, ecc. – e, al pari di uno speleologo, si cala nelle profondità dell'animo umano.

Egli sa di non bastare a se stesso e lo ammette perché, solo chi ha bisogno degli altri per crescere, può operare insieme a loro per il bene comune.

Il filosofo ama la vita nella sua complessità, varietà e mutevolezza e la vuole conoscere senza filtri o veli, quindi in modo semplice.

Egli non ha risposte già pronte, ma interroga la realtà al fine di cercare, più che la verità, il senso delle esperienze fatte dalle persone, invitandole a confrontare i propri punti di vista attraverso il dialogo.

Alla luce di ciò, appare evidente l'utilità che può avere in azienda la consulenza filosofica¹⁷⁶ nella comprensione ed eventuale trasformazione delle dinamiche culturali in essere. Essa può svolgersi in due diversi ambiti:

- la consulenza ad hoc,
- la consulenza su specifiche aree di intervento.

Tali ambiti di intervento, pur se indicati distintamente, in realtà si compenetrano spesso, sfumando l'uno nell'altro oppure integrandosi.

La consulenza ad hoc riguarda servizi offerti direttamente alle persone, tratteggiando un rapporto one to one tra il filosofo/consulente ed una persona che intende risolvere una o più problematiche.

Essa si differenzia dal coaching in quanto non ci si limita ad ascoltare, consigliare, motivare od allenare i soggetti, ma si svolge

¹⁷⁶ Sul tema si vedano: G. B. ACHENBACH, *La consulenza filosofica*, Apogeo, 2004; G. B. ACHENBACH, *La consulenza filosofica come opportunità di vita*, Apogeo, 2009; E. VEGLERIS, *Manager con la filosofia*, Apogeo, 2008; P. CERVARI, N. POLLASTRI, *Il filosofo in azienda*, Apogeo, 2010.

un'analisi critica della loro visione delle cose, che mira ad uno sviluppo lungo linee sino ad allora non considerate.

Il problema che si affronta può presentare diversi gradi di difficoltà, criticità e complessità, pertanto si può avere a che fare con problematiche, per così dire, di vita ordinaria o con situazioni patologiche.

Le proposte che offre il filosofo in tal senso vanno dallo sportello di consulenza filosofica per il personale alla consulenza comprensivo-chiarificatrice.

Lo sportello di consulenza filosofica offre una lettura sistemica, olistica dell'essere umano nella sua interezza, rifuggendo superficiali e, talora deleterie, forme di riduzionismo.

Tale lettura permette di confrontarsi con la realtà sociale che circonda il soggetto consultante e di fare chiarezza dentro di sé, in modo da rendere coerente il pensiero con le emozioni ed i sentimenti.

Lo sportello di consulenza filosofica consente interventi meno invasivi della propria privacy rispetto al lavoro dello psicologo, si adatta a problematiche non solo individuali ma anche collettive, si propone come una forma di accoglienza, ascolto e riflessione che promuove lo sviluppo personale ed una maggiore consapevolezza dei propri processi di pensiero.

I colloqui offerti dallo sportello si pongono l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei soggetti coinvolti e, quindi, di contenere i conflitti ed aumentare l'armonia in azienda, con benefiche ricadute sul clima organizzativo.

Il secondo servizio è, come detto, la consulenza comprensivo-chiarificatrice, che vede sempre la interazione tra il filosofo ed il consultante rappresentato spesso da una pluralità di soggetti aziendali, quale può essere un team o il consiglio di amministrazione.

La presenza di più soggetti è già, di per sé, un valore aggiunto in quanto permette la creazione di una rete di relazioni tra le persone coinvolte, stimolando la ricerca di una comprensione reciproca e di una visione ed una identità condivisa.

Il lavoro consulenziale ha come fine ultimo una maggiore comprensione della tematica oggetto di analisi, che conduca ad una diversa interpretazione della questione in cui si realizzi la feconda sintesi dei diversi punti di vista delle persone coinvolte.

Il contributo del filosofo si estrinseca nella creazione di un ambiente dialogico-cooperativo in cui i soggetti coinvolti svolgano, sotto la sua guida, diverse attività riflessive, e cioè:

- - analisi linguistiche e concettuali,
- - chiarificazioni terminologiche,
- - ricerca delle relazioni tra il problema esaminato, la cultura organizzativa e la mission aziendale,
- - ridefinizione dei valori sottesi al problema e ricontestualizzazione di quest'ultimo,
- - proposizione di nuovi e più fecondi scenari.

Tutto ciò si realizza tramite il dialogo aperto - e l'uso di eventuali tecniche specifiche quali il dialogo socratico - portato avanti per circa dieci incontri della durata di un paio d'ore ciascuno.

Il consulente filosofico, in quanto esperto di filosofia, mette a disposizione degli altri la sua conoscenza, utilizzando un approccio critico nell'analisi degli aspetti indagati.

Egli non si limita ad una semplice applicazione di modelli e teorie filosofiche esistenti ma offre al consultante metodi e strumenti filosofici da impiegare nell'analisi e risoluzione dei suoi problemi.

La scelta del filosofo, nella soluzione delle problematiche aziendali, si lega al fatto che la filosofia fa parte da millenni del pensiero umano, aiutando a porre domande, a trovare risposte e a riflettere sul proprio agire.

L'uomo, oltre ad avere pensieri, si relaziona anche con essi attraverso un processo metacognitivo che gli consente di prenderne consapevolezza e decidere se, e in che misura, assecondarli; in quest'ottica la consulenza aiuta proprio a sviluppare processi riflessivi che consentano di approcciarsi in modo efficace ai problemi.

In contesti ambientali complessi, dove si richiedono modelli organizzativi basati sull'ascolto, sul dialogo, sulla condivisione e

sul pensiero critico, il ricorso alla filosofia è quantomai appropriato, soprattutto alla luce degli attuali orientamenti manageriali secondo cui un successo duraturo si impernia, in particolare, sui seguenti principi:

- - instabilità, nel lungo periodo, dei vantaggi competitivi, soggetti nel tempo a possibili indebolimenti;
- - apertura al nuovo, anche se ciò comporta la messa in discussione dell'impostazione vigente;
- - allargamento della platea dei soggetti che partecipano alle decisioni aziendali, accogliendo sensibilità e contributi nuovi: in tale ottica la strategia aziendale è frutto, non solo del top management, ma dell'intelligenza collettiva dei dipendenti;
- - enfasi sulla rapidità delle risposte al mercato più che la precisione delle stesse;
- - ridimensionamento del valore delle previsioni a favore della tensione alla scoperta e sfruttamento di nuove opportunità;
- - attenzione più alle esigenze del mercato che alla ottimizzazione dei processi interni;
- - spostamento, ove possibile, dalla competizione alla creazione di nuovi mercati, offrendo soluzioni innovative a problemi esistenti o identificando e risolvendo problemi nuovi;
- - utilizzo dei dipendenti più talentuosi nella ricerca, individuazione e sfruttamento di nuove opportunità;
- - promozione di cambiamenti frequenti orientati alla crescita personale e collettiva;
- - gestione in modo informale dei team, favorendo processi decisionali aperti e autogestione¹⁷⁷;

¹⁷⁷ Si considerino, ad esempio, le 13 linee guida indicate dalla Ressler e dalla Thompson nel loro modello ROWE (Results-Only Work environment): «1. Il personale di qualunque livello cessa di occuparsi delle attività che comportano spreco di tempo per il dipendente, l'azienda, il cliente. 2. Il personale è libero di lavorare come crede. 3. Ogni giorno sembra sabato. 4. Il personale ha un numero illimitato di "permessi retribuiti", purché gli incarichi vengano portati a termine. 5. Il lavoro non è un luogo in cui andare, è qualcosa da fare. 6. Arrivare sul posto

- - enfasi sulla trasparenza, sia interna che esterna;
- - valorizzazione della collaborazione e della condivisione più che della competizione e dell'esclusività;
- - riduzione al minimo di regole, procedure e politiche interne così da promuovere flessibilità e rapidità nelle risposte;
- - subordinamento delle scelte alla mission aziendale condivisa.

L'applicazione di tali principi è favorita dall'utilizzo della consulenza filosofica che aiuta a pensare meglio, a elaborare i concetti, a definire criteri per assumere le decisioni¹⁷⁸, a sviluppare una visione di sé e del mondo più ampia e inclusiva.

Proprio la sua attenzione alla complessità e l'apertura ad ambiti del sapere diversi la rende utile nel problem solving aziendale, dove originalità, creatività e pensiero divergente sono indispensabili.

In azienda la filosofia è utile, più che come sapere preconfezionato, come processo volto ad analizzare, migliorare, ampliare il modo di pensare e di percepire la realtà.

È, quindi, la dimensione riflessiva e della ricerca il perno di tale tipologia consulenziale.

Il suo punto di forza risiede nella ampiezza di vedute del filosofo, nella sua capacità di notare aspetti che sfuggono agli altri, nonché nella abilità di gestire situazioni impreviste.

di lavoro alle 14.00 non è considerato "ritardo". Andare via alle 14.00 non significa "prima del tempo". 7. Nessuno parla di ore lavorate. 8. Tutte le riunioni sono facoltative. 9. È normale uscire per fare la spesa il mercoledì mattina, andare al cinema il martedì pomeriggio o fare un pisolino il giovedì dopo pranzo. 10. Non ci sono orari di lavoro. 11. Nessuno si sente in colpa, oberato di lavoro o stressato. 12. Niente "esercitazioni antincendio" dell'ultimo minuto. 13. Nessuno giudica in che modo impieghiamo il tempo.». C. RESSLER, J. THOMPSON, *Perché il lavoro fa schifo e come migliorarlo*, Elliot, 2008, p.104

¹⁷⁸ Ricordiamo come il processo decisionale sia influenzato: 1. dal proprio sistema di valori e convinzioni; 2. dagli schemi mentali utilizzati; 3. dallo stato emotivo del momento; 4. dal contesto in cui ci si trova, cioè dove si è e con chi; 5. dalle informazioni a disposizione.

Il secondo ambito d'intervento filosofico richiamato inizialmente afferisce criticità frequentemente presenti in azienda, che possono identificare sette diverse aree di intervento e cioè:

- l'area dell'identità e delle differenze,
- l'area dell'etica,
- l'area della compartecipazione,
- l'area della leadership,
- l'area dell'innovazione,
- l'area della formazione,
- l'area della conoscenza.

Tra i campi di applicazione della consulenza nella prima area segnaliamo, per importanza, il passaggio generazionale nelle aziende a carattere familiare e l'avvio di nuove imprese.

Il filosofo svolge una analisi critica delle diverse identità e visioni del mondo di cui sono portatori i soggetti, mettendoli in relazione ai valori ed alla mission dell'azienda. Ciò al fine di identificare differenze e convergenze.

L'area dell'etica afferisce tutte le tematiche inerenti il senso ed il valore dei prodotti che l'azienda realizza, il ruolo che essa ricopre nel tessuto economico di appartenenza, il modo di impostare i rapporti con gli stakeholders, ecc.

Ad es., la discussione sui valori implica che si creino dei gruppi di conversazione con alcuni dipendenti dove ciascuno presenti argomentazioni su uno o più valori, si filmino le riunioni e poi si mettano su intranet in modo che i dipendenti ed i manager diversi da quelli che hanno partecipato alla riunione, possano rilasciare commenti sul filmato; si forniscono, poi, in rete gli strumenti (forum, test, ecc.) per alimentare il dibattito in modo più esteso.

Successivamente si costituiscono altri gruppi di discussione per approfondire la tematica e si rilasciano in rete le nuove riflessioni emerse.

Infine, si realizza un documento con un forte carattere narrativo che potrà costituire la base per elaborare il codice etico interno.

La terza area, quella della compartecipazione, riguarda la qualità delle relazioni tra i dipendenti, l'intesa e l'armonia che regna all'interno dell'azienda, aspetti, questi, che richiedono stili di leadership non autoritari, incentivi adeguati alle esigenze dei dipendenti, consapevolezza dei propri valori e di quelli aziendali.

Tutto ciò è favorito dalla pratica del dialogo, quindi dal ricorso alla filosofia che è proprio fondata sul dialogo. Il suo vantaggio consiste nel fatto che, quando si spiega ciò che si pensa e si risponde alle domande, si riesce a formulare più chiaramente il proprio pensiero e ad essere più consapevoli delle proprie convinzioni.

Un dialogo vero e profondo trasforma, cambia interiormente i soggetti, per cui non si limita solo alla dimensione espressiva ma coinvolge anche quella del cambiamento, sia a livello cognitivo che percettivo¹⁷⁹.

Il compito del filosofo non è tanto quello di produrre stati d'animo positivi o di stemperare le tensioni, quanto di favorire la comprensione reciproca, facendo capire ed accettare le differenze anche a chi ha punti di vista diversi, fino a realizzare un clima in cui si considera il pluralismo di pensiero come una ricchezza e la premessa per una serena convivenza con gli altri.

La quarta area, quella della leadership, riguarda la riflessione critica e sistematica del ruolo del leader e dei modelli comportamentali proposti nella specifica realtà aziendale.

L'intervento del filosofo in tal senso può essere sia singolo che di gruppo.

¹⁷⁹ «Il dialogo, con i suoi tempi non contratti, le sue strade imboccate, interrotte e poi riprese, è fin dai tempi di Socrate il paradigma di un sapere che ha le caratteristiche dell'esercizio, di un fare che è insieme pratica di pensiero e trasformazione di sé. Esso, grazie alle possibilità di sperimentare il cammino delle idee, farsi toccare dalle sue risonanze, provare perplessità di fronte a una confutazione o a un vicolo cieco, rimane il modo migliore per sollecitare quei cambiamenti vitali per la nostra crescita». S. CONTESINI, E. ZAMARCHI, *Sensibilità filosofica. L'esercizio della domanda per gli individui e le organizzazioni*, Apogeo, 2009, p. 130.

Ad es., nel caso di una leadership demotivante, autoritaria si può impostare un intervento che parta da un dialogo sulla leadership con diversi colleghi per far emergere le varie interpretazioni di tale concetto, per poi identificare il ruolo dei follower, cioè di coloro che seguono il leader.

Si passa, successivamente, a considerare le dinamiche psicologiche inconsce che condizionano il leader permettendogli, così, di prenderne consapevolezza e di integrarle nella propria personalità.

Ciò consente di raggiungere un nuovo e più stabile equilibrio interiore che si riflette favorevolmente sui rapporti con i colleghi.

La quinta area, quella dell'innovazione, riguarda la gestione della creatività aziendale e spinge a riflettere sia sul contesto in cui si opera, che deve produrre idee, progetti e soluzioni ai problemi, che sul valore dei prodotti presenti nel portafoglio.

Gli strumenti usati sono: il dialogo aperto, il pensiero critico applicato alla valutazione della cultura interna e del mercato, le mappe mentali per identificare i valori alla base della realizzazione dei prodotti.

La sesta area, quella della formazione, ha lo scopo di spiegare alcuni strumenti filosofici ai non addetti, così da renderli utilizzabili, e di porre in essere percorsi formativi che consentano lo sviluppo e la successiva applicazione di specifiche competenze.

Il filosofo, in tale contesto, può anche aiutare a comprendere gli scarsi risultati di taluni processi formativi attraverso il monitoraggio di uno specifico percorso ed il confronto con i vari partecipanti sui concetti centrali, al fine di rielaborare e chiarificare gli aspetti poco chiari.

Si passa, poi, ad un confronto con i formatori per un chiarimento ed una eventuale rettifica di taluni aspetti.

L'ultima area, quella della conoscenza, è tesa ad attivare processi critici/creativi volti a riorganizzare le conoscenze possedute in modi nuovi ed originali e, più in generale, ad abbracciare modalità di pensiero diverse da quelle standard.

In tale ottica, l'elemento chiave dell'intervento filosofico consiste non tanto nella trasmissione di conoscenza tra i soggetti quanto nella rielaborazione creativa del sapere già a disposizione.

5. Le costellazioni organizzative

L'efficace gestione del capitale umano richiede consapevolezza, saggezza, lungimiranza; requisiti, questi, necessari a verificare se le dinamiche in essere siano funzionali o meno al conseguimento di un successo duraturo.

Tra le modalità più efficaci di valorizzazione del capitale umano si segnalano le costellazioni organizzative.

Queste servono:

- a portare alla luce le modalità interattive all'interno dell'organizzazione,
- a far emergere le dinamiche relazionali e culturali più profonde,
- a supportare i processi di cambiamento,
- a migliorare lo stile di leadership,
- a definire correttamente gli obiettivi individuali o generali,
- a favorire i passaggi generazionali,
- a migliorare i processi comunicativi interni e il lavoro di gruppo,
- a incrementare l'autostima e la fiducia nei colleghi.

Le costellazioni aziendali derivano dalle costellazioni familiari, approccio terapeutico elaborato da B. Hellinger¹⁸⁰. Esse si collocano in una posizione mediana rispetto al teatro d'impresa, allo psicodramma ed al role playing e forniscono opportunità di indagine delle dinamiche relazionali ed emozionali da un punto di vista originale.

¹⁸⁰ Si veda B. HELLINGER, *Costellazioni familiari*, Tecniche nuove, 2005; B. HELLINGER, *Riconoscere ciò che è*, Urrà, 2004; B. HELLINGER, *Gli ordini del successo*, Tecniche nuove, 2011; B. HELLINGER, *Conoscere le costellazioni organizzative*, Tecniche nuove, 2012.

Le costellazioni familiari permettono di far emergere modelli relazionali familiari dannosi che si trasmettono di generazione in generazione, determinando tensioni, oltre che disturbi fisici e psicologici.

Esse, tramite una rappresentazione dei diversi ruoli familiari, consentono di affrontare le problematiche presenti, sciogliendo nodi spesso presenti da lungo tempo.

L'elemento chiave di tale approccio è che la vera armonia discende solo dall'ordine, in famiglia come in ogni contesto sociale.

Ogni sistema può prosperare nel tempo nella misura in cui ciascuno contribuisce al funzionamento dell'intero organismo e si attiene al rispetto di tre ordini di regole nei rapporti interpersonali:

1. nessun membro va escluso ma tutti i componenti vanno inclusi e onorati nel sistema altrimenti qualcuno, in futuro, si farà carico di reintegrarli, sperimentando gli stessi disagi emotivi, fisici o comportamentali;

2. è necessario il rispetto dell'ordine gerarchico per cui chi viene prima ha la precedenza su chi viene dopo: ad es., al genitore spetta fare il genitore e non il figlio e viceversa;

3. ci deve essere bilanciamento tra dare e ricevere nella vita, possibilmente dando un po' di più di quello che si è ricevuto.

Richiamando i tratti salienti di tale approccio, si sottolinea come ogni persona, nascendo in una determinata famiglia, assuma inconsciamente la coscienza dell'intero nucleo. Oltre ad aspetti positivi, la coscienza familiare, contiene sovente anche elementi non risolti, sottaciuti, fonte di emozioni e comportamenti limitanti.

Durante una costellazione è possibile far emergere dette disarmonie, prendendo consapevolezza delle perturbazioni emozionali presenti nel sistema che, una volta rese visibili, perdono la loro forza condizionante.

In concreto, si tratta di portare luce su sentimenti, emozioni e comportamenti di altri familiari di cui ci si fa carico e che si ripropone nella propria vita.

Le situazioni disarmoniche si legano, da un lato, all'assunzione di carichi emotivi dei genitori da parte dei figli e, dall'altro, alle richieste emotive inadeguate fatte dai genitori nei confronti dei figli.

Tra le situazioni che determinano veri e propri intrecci familiari ricordiamo: la morte precoce della madre, del padre, di un fratello o sorella, aborti spontanei, la sindrome del gemello superstite¹⁸¹, parti complicati, abusi sessuali, omicidi, suicidi, incidenti automobilistici o altri incidenti che comportano la morte o lesioni gravi, partecipazione a guerre, gravi ingiustizie, malattie mentali, nascite extraconiugali, gravi problemi economici, ecc.

Nella costellazione è preferibile scegliere soggetti che, non facendo parte della famiglia, non si identificano con l'inconscio familiare e sono, quindi, liberi di accedere a una conoscenza nascosta che può essere condivisa, rendendo manifesto ciò che prima era celato.

Coinvolgendo terze persone si captano le dinamiche inconscie in modo più libero, facendo emergere legami non visibili e dinamiche non risolte o rimosse, da sostituire con modalità interattive più armoniche.

¹⁸¹ Essa si lega al fatto che in alcune gravidanze si instaurano nell'utero embrioni plurigemellari, parte dei quali muore, rimanendone in vita solo uno che porterà a compimento il processo, sino alla nascita. Il gemello superstite conserva la memoria traumatica della morte del/la fratellino/sorellina manifestando sin da piccolo specifiche emozioni e modelli comportamentali, quali rabbia, impotenza, senso di abbandono e di colpa, tristezza cronica, senso di incompletezza, attrazione per la morte e i cimiteri, difficoltà nello studio, nel lavoro e col denaro, forte attrazione o fastidio verso i gemelli, difficoltà a sentirsi a casa, sensazione costante di mancanza, tendenza a comprare oggetti o vestiti doppi, affinità con i vestiti neri, sfiducia negli altri, claustrofobia, malinconia nel giorno del proprio compleanno, tendenza a trattenere e accumulare e difficoltà a buttare, ricerca di una parte mancante sconosciuta, impulso a salvare il mondo e frustrazione per il non riuscirci. Sul tema si veda G. POLICARDO, *Tarocchi, karma, destino*, Spazio interiore, 2014, pgg.134-135.

Ciò è possibile posizionando i partecipanti in diversi modi sino a trovare quello più armonico. A quel punto, la nuova immagine familiare andrà a sostituire quella presente nell'inconscio del cliente, la cui capacità di integrare la nuova consapevolezza acquisita determinerà il successo del processo.

Considerando brevemente la struttura di una costellazione, nella fase iniziale, il cliente indica un tema da affrontare, dato, di norma, da un problema emotivo, fisico e/o relazionale. Una volta richiamati eventi utili a chiarire la problematica, il costellatore sceglie alcuni rappresentanti tra i partecipanti presenti.

Di norma si preferiscono uomini per rappresentare maschi e donne per rappresentare femmine anche se, talora, le donne possono essere chiamate a ricoprire ruoli maschili in assenza di altri maschi.

Il cliente sceglie a caso dei soggetti che rappresentano se stesso e gli altri membri significativi della famiglia, come il padre, la madre, i fratelli, le sorelle, i figli. Poi li colloca in una determinata posizione in relazione l'uno con l'altro, dando, così, avvio a un processo che favorisce l'emergere di una conoscenza fonte di preziose intuizioni.

A quel punto il costellatore chiede ai partecipanti di immedesimarsi nel ruolo ricoperto, aprendosi a tutte le sensazioni ed emozioni che emergono, come se fossero sintonizzati su una conoscenza profonda e celata alla coscienza.

Si invitano, poi, i partecipanti a condividere le impressioni esperite in modo da avere un primo quadro delle dinamiche inconsce in essere.

Al fine di una migliore chiarificazione, il costellatore può aggiungere altri partecipanti che rappresentino familiari deceduti, dimenticati o esclusi oppure antenati vittima di traumi. Il modo in cui essi si relazionano ai precedenti partecipanti fornisce ulteriori indicazioni utili a individuare modalità interattive più armoniche.

Al termine della costellazione il costellatore sceglie, per ciascun partecipante, il posto giusto nel sistema familiare, ovvero quello

che tiene conto delle tre leggi alla base di ogni nucleo umano, e cioè, come detto, l'appartenenza, la precedenza e l'equilibrio tra dare e ricevere.

A questo punto si chiede al cliente di partecipare alla costellazione al posto del suo rappresentante, invitandolo a formulare alcune frasi chiarificatrici e a fare propria l'immagine della nuova costellazione, in modo da introiettarla e integrarla.

Le affermazioni chiarificatrici sono delle semplici frasi utili a precisare le percezioni esperite e a sciogliere progressivamente i legami inconsci che ingabbiano i componenti familiari.

Ciò permette di rendersi conto, ad es., che dietro forme aggressive si cela un senso di impotenza e dietro espressioni vittimistiche un atteggiamento passivo-aggressivo o lotte di potere.

Alle affermazioni chiarificatrici seguono, infine, quelle risolutive, cioè frasi volte a trovare una soluzione definitiva al problema. Se esse sono sentite come vere e non si manifestano resistenze, la costellazione può considerarsi risolutiva.

Il processo si avvale sovente di alcuni rituali, tra i quali l'inchino di fronte a chi rappresenta i genitori, quale atto di accettazione e riconoscimento del loro modo di essere.

L'inchino può avvenire anche davanti a un altro familiare con un pesante fardello emozionale, come un nonno o un fratello deceduto.

Un altro rituale utile consiste nel restituire ai propri familiari, siano essi genitori o altri parenti, i pesi che si sono portati al posto loro tramite un gesto simbolico, consistente nella restituzione di un oggetto pesante, come una pietra o una borsa, che rappresenta, simbolicamente, il carico emotivo assorbito da un altro familiare, lasciando, così, andare tutto ciò che non ci appartiene.

Il processo richiamato può essere tranquillamente traslato in ambito aziendale, trattandosi di un sistema organizzativo che soggiace alle medesime leggi valide nei nuclei familiari.

Considerando, ad es., la seconda regola alla base dell'armonia dei sistemi umani, e cioè quella secondo cui chi viene prima ha la

precedenza su chi viene dopo, nelle imprese sono rilevabili due tipi di gerarchie:

- quella relativa al ruolo ricoperto e all'importanza rivestita ai fini del successo;
- quella attinente al ruolo che si ricopre in base alla anzianità di servizio.

Pertanto, un nuovo soggetto che si ritrova, per volontà dei proprietari, al vertice dell'azienda, dal punto di vista del ruolo ricoperto, occupa il primo posto ma, nell'ottica relazionale, essendo arrivato per ultimo, occupa l'ultimo posto.

Se il suo comportamento tiene conto della dimensione cronologica di appartenenza all'azienda, sarà abbastanza facile conquistare la fiducia e la collaborazione dei subordinati.

La sua leadership è, quindi, influenzata dalla capacità di rispettare chi c'era prima, il che consente di ottenere consenso e sostegno in presenza di iniziative di cambiamento organizzativo.

Le costellazioni organizzative, quale trasposizione, in ambito aziendale, di quelle familiari, rappresentano un metodo molto efficace per affrontare disagi e problematiche in ambito lavorativo¹⁸².

Il loro punto di forza consiste nel portare a galla dinamiche relazionali profonde, sciogliendo vissuti emotivi congelati e liberando le energie delle persone.

¹⁸² Si pensi, ad es., al rapporto difficoltoso che molte persone vivono con il denaro o con il successo. Difficoltà riconducibili, nella prospettiva delle costellazioni, a situazioni quali: 1. scenario di nascita difficile, considerando sia il periodo gestazionale che il parto vero e proprio (ad es., cesareo programmato, nascita prematura o col cordone ombelicale attorno al collo, ecc.); 2. movimento verso la madre interrotto precocemente; 3. difficoltà o impossibilità di accedere al padre; 4. legame inconscio con un fratello abortito o nato e poi morto; 5. legame con un familiare escluso o dimenticato che si tende inconsciamente a reintegrare; 6. fedeltà verso un familiare con un destino segnato da fallimenti, disgrazie, gravi malattie o morte. Si veda, in proposito, G. POLICARDO, *Anche i soldi hanno un'anima*, Spazio interiore, 2019, pag. 117 e segg.

Nelle costellazioni aziendali si punta al benessere dell'organizzazione, senza dimenticare l'importanza di altri aspetti quali l'efficacia e l'efficienza organizzativa.

Le problematiche trattate possono essere intragruppo o intergruppo, quindi coinvolgere gruppi diversi.

Nelle costellazioni aziendali è importante raccogliere informazioni precise e dettagliate inerenti i fatti concreti, ponendo domande sul fondatore dell'azienda, sui soci, sui valori prevalenti, sulla clientela, sul mercato in cui si opera, sul clima lavorativo, ecc.

Con la costellazione il cliente può rappresentare il problema da risolvere contattando la propria immagine interiore e mettendola in scena. Ciò consente di entrare nella propria interiorità in modo consapevole, attingendo alle proprie risorse ed al proprio sapere senza sforzi.

Da questa metaposizione, in cui si è osservatori del problema, la persona interessata trascende la razionalità, la riflessione, il ragionamento, per concentrarsi sul corpo e sulle emozioni che esso comunica.

La costellazione può svolgersi sia fuori che dentro l'azienda. Con riferimento alla dinamica della rappresentazione, si seguono le linee guida viste per le costellazioni familiari: i partecipanti sono seduti in cerchio in una stanza e chi ha un problema che vuole affrontare si siede vicino al costellatore ed espone la sua situazione. Messo a fuoco l'argomento, il cliente, insieme al costellatore, sceglie tra i presenti delle persone da mettere in scena, inclusa una che rappresenta se stesso, e le fa disporre nello spazio al centro del cerchio secondo la sua immagine interiore.

In tale fase è consigliabile che i soggetti scelti non si conoscano molto, in quanto ciò facilita l'emergere di nuove informazioni.

Il costellatore inizia, poi, il lavoro intervistando le persone scelte o consentendo loro di muoversi secondo gli impulsi che avvertono dentro.

Quasi magicamente, i soggetti iniziano a mettere in scena situazioni molto veritiere e realistiche, pur essendo ignari delle specifiche dinamiche relazionali del cliente. Essi, in sostanza, mostrano situazioni che non conoscono direttamente, ma che sono pienamente fedeli al vissuto del cliente, agendo come guidati da una conoscenza nascosta a cui danno voce.

I partecipanti si lasciano guidare da un movimento spontaneo che giunge dall'inconscio provando le emozioni dei soggetti rappresentati, parlando e muovendosi come loro o manifestando gli stessi sintomi fisici, anche se le persone rappresentate sono decedute.

Ciò può essere spiegato ricorrendo al modello dei campi morfici (o morfogenetici) di Sheldrake¹⁸³.

Per campo morfico si intende una sorta di campo di coscienza condiviso che agisce sulla realtà fisica. Ciascuno è collegato al campo morfico della propria famiglia o gruppo di appartenenza. Tali campi si formano nel corso degli anni a seguito delle esperienze vissute e delle reazioni sia della persona che degli altri componenti del nucleo familiare o organizzativo.

Pertanto, ciascuno, nel suo agire, è condizionato, in qualche modo, da un vissuto altrui, quindi da un campo morfico, con il quale entrano in risonanza i partecipanti alla costellazione.

Tali campi, localizzati sia dentro che attorno al sistema che organizzano, costituiscono delle vere e proprie aree di influenza all'interno dello spazio-tempo.

In base a tale teoria, nel momento in cui un numero sufficiente di persone sviluppa certi tratti psicologici, emotivi, organici o comportamentali, questi vengono automaticamente fatti propri dagli altri componenti di un sistema.

Un campo morfico di tipo sociale organizza e guida il comportamento dei soggetti appartenenti a un determinato sistema, quale quello familiare o aziendale.

Tali campi non sono statici ma dinamici, pertanto si evolvono e la loro struttura è determinata da ciò che è accaduto in passato: essi hanno, quindi, una loro memoria.

Una volta formatosi, un nuovo campo, come modello organizzativo, si consolida tramite la ripetizione, il che aumenta la probabilità che si ripresenti in futuro. Trattasi, quindi, di una sorta di accumulatore di memoria che presiede alla nascita e mantenimento di certi modi di pensare, sentire e comportarsi.

Quindi, nel momento in cui un fenomeno si ripete più volte, si forma un campo morfico che influenza le dinamiche future di un dato sistema attraverso quella che viene definita risonanza morfica. Essa indica la capacità di un elemento, di una attività, di influire su altri elementi o attività simili. È, quindi, la somiglianza l'aspetto chiave: quanto più questa è elevata, tanto più marcato è il fenomeno di risonanza morfica che fonda la memoria dei campi.

In ambito sociale il fenomeno della risonanza spiega come un gruppo, nella fattispecie in azienda, sia organizzato da un campo il quale, fra l'altro, ha in sé memoria di ciò che il gruppo è stato in passato e, per risonanza morfica, memoria anche di altri gruppi simili.

Quindi, le relazioni tra persone sono condizionate non solo dalle dinamiche attuali ma anche da una memoria familiare o aziendale che agisce in automatico, entrando, altresì, in risonanza con campi morfici similari di altre famiglie o aziende.

Per la buona riuscita di una costellazione è necessario:

- che il disagio sia chiarito nel miglior modo possibile, dunque, quindi, una precisa definizione;
- che si scelgano gli elementi essenziali da mettere in scena, cioè le persone coinvolte nel problema;
- che nella messa in scena si eviti qualsiasi forma di giudizio e ci si lasci andare, seguendo ciò che suggerisce il corpo;

¹⁸³ Sul tema si veda R. SHELDRAKE, *La mente estesa*, Urrà, 2006; R. SHELDRAKE, *La presenza del passato*, Crisalide, 2011.

- che si lascino fluire tutte le riflessioni.

In tale ottica l'azienda è considerata come un sistema e l'enfasi è posta sulle dinamiche relazionali che avvincono i singoli soggetti, condizionandone fortemente i comportamenti.

Quando si mette in scena la costellazione è come se si entrasse nel "campo informativo" dell'azienda - cioè la banca dati di memoria non-locale dove sono registrate le informazioni relative all'azienda a cui è possibile accedere -, dal quale i partecipanti attingono inconsciamente il sapere, che esprimono in modo talora sorprendente.

In ognuno di noi sono già presenti le risposte ad ogni domanda, come le linee guida da seguire per far emergere e valorizzare il proprio talento. Riuscire ad attingere a questa conoscenza profonda in ambito aziendale consente di migliorare di molto l'efficacia e l'efficienza dei gruppi di lavoro, a prescindere dal tipo di progetto su cui sono impegnati.

Infatti, mettere in scena un team permette non solo di identificare le sue dinamiche formali ma anche di far emergere quelle informali che influenzano molto più sottilmente i rapporti personali: non a caso, proprio la dimensione informale può essere la culla delle peggiori tensioni.

La messa in scena del team porta ad identificare la configurazione organizzativa migliore, in cui le relazioni sono improntate alla collaborazione reciproca, alla condivisione di esperienze e conoscenze, e dove ciascuno è rispettato e valorizzato per quello che è, con i suoi tratti psicologici ed intellettuali.

Ciò consente di sentirsi accolti, accettati, quindi parte di un contesto più ampio di sé; e questo senso di appartenenza è proprio uno degli aspetti chiave della motivazione e soddisfazione lavorativa. Basti pensare, a titolo esemplificativo, alle cene aziendali, agli incontri di formazione o di aggiornamento, alle premiazioni di gruppo che hanno tutte lo scopo di rafforzare il senso di appartenenza alla propria organizzazione.

Anche condividere la storia aziendale è un ulteriore modo di cementare i rapporti interni, in quanto divenire consapevoli delle dinamiche passate che hanno portato l'azienda ad essere com'è oggi, può far sentire parte di un disegno, di un progetto più grande che, pur trascendendo il singolo, lo ingloba.

Invece, un errore talora rilevabile soprattutto in giovani eredi è quello di voler sostituire repentinamente il modello gestionale tradizionale con uno nuovo, senza tener conto degli equilibri esistenti, con l'inevitabile effetto di alimentare forti resistenze al cambiamento.

Solo riconoscendo valore al passato e all'operato di chi c'è stato prima si possono avviare, con buone probabilità di successo, processi di cambiamento, anche profondi.

Un elemento importante da valutare durante la costellazione sono i cambiamenti fisiologici, i movimenti del corpo e gli sblocchi posturali quali maggiore mobilità degli arti superiori o inferiori, raddrizzamento della schiena, allentamento della tensione nelle spalle, ecc.

In genere, il buon esito dell'intervento formativo è testimoniato proprio da una condizione di benessere diffusa, a cominciare dal diretto interessato sino agli altri soggetti coinvolti.

A tal fine, il costellatore monitora attentamente i segnali del corpo, le posizioni assunte dai partecipanti e le emozioni che emergono così da introdurre i necessari cambiamenti e favorire gli spostamenti dei rappresentanti.

Durante la costellazione entrano in gioco tre aspetti fondamentali: le emozioni dei partecipanti, l'ordine del sistema e i fatti così come emergono. In base al modo in cui questi elementi si manifestano, il costellatore interviene modificando la posizione dei soggetti, introducendo o togliendo alcuni partecipanti, chiedendo chiarimenti circa le emozioni emergenti o chiarendo verbalmente le dinamiche sistemiche che si manifestano.

Nel momento in cui la costellazione consente la presa di consapevolezza delle suddette dinamiche, favorendo, così, la guarigione del sistema, il processo si può considerare concluso.

La risoluzione delle problematiche relazionali è, in genere, testimoniata dal fatto che si sostituisce il giudizio con l'accettazione, il vittimismo con il senso di responsabilità personale, la cieca fedeltà al sistema con l'autonomia.

Nella costellazione aziendale è bene coinvolgere tutti i componenti di un team, quindi anche i leader in quanto ciò consente una migliore presa di consapevolezza delle criticità relazionali e una più rapida risoluzione delle stesse.

In un sistema, sia esso un gruppo, una famiglia, un team professionale, quando ognuno ricopre il posto giusto i processi decisionali e manageriali si svolgono in modo fluido e armonico.

Tipici casi in cui le costellazioni si rivelano efficaci sono, ad es., l'esclusione da un progetto o l'essere vittima di mobbing, ovvero di un atteggiamento ostile da parte di colleghi e/o superiori. Affrontare il fenomeno del mobbing nell'ottica della costellazione significa uscire da una logica duale "vittima-carnefice" dove vi è una parte che subisce e l'altra che perpetra l'abuso, per abbracciare una visione in cui la stessa parte lesa, sia pur a livello inconscio tiene in vita la dinamica del mobbing. Portando a galla le memorie emotive e gli schemi mentali che promuovono e sostengono il ruolo di "vittima" si può finalmente voltare pagina, abbracciando un nuovo modo di essere.

Un aspetto fondamentale, durante le costellazioni, oltre alla già citata risposta del corpo alle dinamiche emergenti, è l'uso appropriato delle parole da parte del cliente. È importante, cioè, che vengano chiaramente espresse le responsabilità personali, le proprie sensazioni e intenzioni e si definisca come agire diversamente in futuro.

Le parole giuste facilitano, da un lato, una maggiore centratura del cliente e, dall'altro, la riarmonizzazione dei rapporti, integrando chi era separato e riconoscendo a ciascuno il posto giusto.

Infatti, solo ricoprendo il posto giusto nella dinamica relazionale indagata si può assumere pienamente la propria responsabilità e avviare fecondi processi di cambiamento. Viceversa, essere al posto sbagliato comporta un inutile dispendio di energie e una crescente sensazione di disagio e impotenza.

A titolo esemplificativo, si pensi al semplice dipendente che si accolla la responsabilità del successo dell'azienda al posto dell'imprenditore o al figlio che si fa carico dei problemi dei genitori.

Tali considerazioni appaiono quanto mai rilevanti nelle aziende familiari dove individuare e ricoprire il posto giusto è condizione necessaria per garantire l'armonia familiare e la prosperità aziendale, soprattutto in fasi delicate quali i passaggi generazionali¹⁸⁴ o l'allargamento della compagine sociale a seguito di matrimoni, figli, ecc.

Le costellazioni aiutano a rendere armoniche le relazioni parentali, soprattutto se incrinata da tensioni e conflitti. Inoltre, se affiancate ad altre modalità di intervento consulenziale, permettono di creare il clima adatto all'emergere di efficaci strategie di sviluppo.

L'armonia familiare diventa, in quest'ottica, la premessa per una sana conduzione aziendale dove ciascuno ricopre il posto giusto e si relaziona in modo equilibrato con gli altri membri della famiglia, a prescindere dalla posizione gerarchica ricoperta.

A conclusione delle nostre considerazioni riportiamo brevemente tre casi di costellazioni aziendali, indicando il problema iniziale e il vissuto emerso dalla costellazione che ne ha favorito la soluzione.

Il primo caso riguarda un manager laureato in economia impiegato in una media azienda del settore meccanico.

Egli, dopo l'incontro conoscitivo, manifesta la necessità di acquisire una nuova risorsa a cui assegnare i compiti più strettamente operativi.

¹⁸⁴ A tal proposito, da alcune indagini risulta che i principali ostacoli al passaggio generazionale sono dati da: visioni molto diverse tra genitori e figli; rivalità tra familiari; incapacità di delega da parte dei genitori; morte del fondatore.

In sostanza, il manager si lamenta del fatto di sentirsi pieno di lavoro, pressato dalle continue richieste della dirigenza, vista la sua competenza ed esperienza. La maggior parte del suo tempo, però, è dedicata a risolvere i problemi del team di cui è a capo, avendone poco per svolgere gli altri compiti affidatigli, il che lo spinge a continui tour de force.

Egli rileva scarsa motivazione, oltre che una diffusa tendenza alla deresponsabilizzazione, nel suo gruppo.

Alla luce di tali informazioni, si è avviata una costellazione nella quale sono stati scelti quattro soggetti:

- il manager,
- un rappresentante degli obiettivi del team,
- il collega più giovane,
- il collega più anziano.

Assistendo a come si sono distribuiti i partecipanti, sono subito emersi due aspetti importanti:

1. tutti sono rivolti verso il manager quasi assembrandosi attorno a lui;

2. nessuno guarda in direzione degli obiettivi del team.

Al manager è suggerito di dire che in quella situazione non riesce più a vedere i suoi obiettivi e si sente in gabbia, limitato nei movimenti, la qualcosa rischia di generare solo disordine e tensione.

Una volta pronunciata la frase, sia il manager, che gli altri colleghi, sospirano, lasciando andare parte della tensione trattenuta.

Anche il rappresentante degli obiettivi muove il corpo come a recuperare una vitalità perduta.

A quel punto il manager indietreggia, in modo da recuperare un po' di spazio personale ed avere finalmente una visione migliore degli obiettivi, il cui rappresentante prima era occultato dagli altri partecipanti. Guardandosi reciprocamente, sia il manager che il rappresentante dell'obiettivo si sorridono, come a sancire un rapporto ritrovato.

Alla luce di ciò, e dopo aver precisato alcune dinamiche tra i vari collaboratori, si è messa in scena una successiva costellazione dove i rappresentanti hanno assunto una posizione diversa da quella iniziale con il manager affiancato dai colleghi e il rappresentante degli obiettivi di fronte a loro.

Il secondo caso riguarda un manager cinquantenne del settore tessile che si lamentava del fatto che una sua collaboratrice non fosse adeguatamente disponibile. Dopo aver acquisito le informazioni di base, si è messa in scena una costellazione utilizzando due partecipanti: il manager e la collaboratrice.

Immediatamente emerge un fenomeno rivelatore: la partecipante guarda altrove, non verso il suo manager. Quest'ultimo, meravigliato, si chiede come mai accada ciò e, dopo una serie di riflessioni, giunge alla conclusione: la collaboratrice forse cerca la collega sostituita che è andata via per questioni delicate, legate a una indebita sottrazione di beni in azienda.

Trattandosi di una situazione con possibili risvolti giudiziari, si è invitata la persona a lasciare spontaneamente l'azienda, evitando di adire le vie legali. Ciò ha determinato, quindi, un passaggio di consegne quanto mai rapido non adeguatamente metabolizzato dalla nuova entrata.

A quel punto si è avviata una nuova costellazione inserendo, oltre ai due precedenti partecipanti, anche la collega sostituita. Ciò ha consentito di acquisire consapevolezza del legame invisibile tra la collaboratrice e l'ex dipendente.

Alla luce di ciò, l'iniziale critica del manager nei confronti della collaboratrice, rea di non essere sufficientemente disponibile, si è trasformata in accettazione, consentendo un utile e risolutorio chiarimento tra i due.

Il terzo caso riguarda una donna manager di 36 anni che, a seguito di una gravidanza, si è assentata dal lavoro per alcuni mesi, anche dopo il parto, per motivi di salute.

Durante l'assenza, è riuscita a mantenere il posto e le sue funzioni sono state svolte da una collega con la quale già collaborava precedentemente.

Al rientro in azienda, la giovane manager lamenta di non sentirsi più al suo posto, come se questo fosse stato occupato da qualcun altro. Ciò si lega al fatto che, da un lato, la collega, nel suo periodo di assenza, ha acquisito una autonomia decisionale che permane anche dopo il suo rientro e, dall'altro, il responsabile di funzione ha avvocato a sé le decisioni che prima competevano alla neo mamma, la qualcosa ha determinato in lei una forte frustrazione.

Al fine di trovare una soluzione, si avvia una costellazione nella quale mettere in scena la manager, la collega e il responsabile di funzione.

Lo sblocco si realizza nel momento in cui la manager, rivolgendosi alla collega, le dice chiaramente che lei c'era prima e che grazie al suo supporto è riuscita a svolgere adeguatamente compiti che prima erano di sua competenza.

Al responsabile di funzione ha, invece, fatto presente che, pur essendo rientrata a tempo pieno in azienda, si sente ridimensionata nel suo ruolo di responsabilità, sottolineando come, viste le sue competenze, non è disposta ad accettare tale situazione.

Dopo un iniziale momento di difficoltà, la manager ha percepito una sensazione di liberazione e forza che, in una successiva costellazione, l'ha portata a girarsi e allontanarsi dai colleghi, guardando altrove.

Il messaggio simbolico, quantomai evidente, nell'arco di poche settimane si è tradotto nell'abbandono dell'azienda e nella assunzione in una nuova realtà dove le sue capacità sono pienamente riconosciute e valorizzate.

6. La valorizzazione del capitale umano

L'analisi del coaching, del teatro d'impresa, della consulenza filosofica e delle costellazioni organizzative ha evidenziato come

l'obiettivo dei vari approcci sia riconducibile, in ultima analisi, alla valorizzazione del potenziale dei dipendenti.

Ciò si realizza nel momento in cui ciascuno è incoraggiato a manifestare senza timori il proprio mondo interiore, fatto di pensieri, emozioni, aspettative, desideri, consci del fatto che la realtà di cui si è portatori costituisce un potenziale cui attingere per migliorare il proprio lavoro.

Solo rimanendo costantemente in sereno e rilassato contatto con la propria interiorità, cioè assumendo un atteggiamento meditativo, si evita la trappola dello stress, della demotivazione e dell'ansia che allontana psicologicamente dal proprio lavoro, con conseguente penalizzazione della qualità del proprio operato.

Un atteggiamento meditativo, cioè di continua presenza a se stessi, favorisce l'emergere del proprio potenziale che il management può adeguatamente valorizzare:

- esaltando la dimensione ludica presente in ognuno, in quanto l'atteggiamento giocoso nei confronti del lavoro predispone favorevolmente all'apprendimento, rendendolo piacevole se non, addirittura, divertente;

- stimolando i processi creativi e innovativi a tutti i livelli. Ciò è possibile, ad es.: facendo viaggi con il proprio team per testare i nuovi prodotti direttamente sul mercato; portando avanti azioni di benchmarking e ricerche sul campo, acquisendo informazioni e spunti anche da contesti diversi da quelli in cui si opera normalmente; facendo visite a luoghi, quali musei, dove si praticano le diverse forme di arte; ascoltando il punto di vista dei bambini; sperimentando ogni giorno qualcosa di nuovo e audace; accettando il caos, il disordine e l'ambiguità; creando team eterogenei; avviando rapporti con le istituzioni accademiche; concentrandosi sui bisogni da soddisfare più che sui prodotti in sé; visitando aziende che usano sia approcci standard che soluzioni creative; celebrando il conseguimento dei risultati; riducendo al minimo gli organigrammi in modo che ciascuno strutturi il proprio operato attorno alle sue passioni e ai suoi talenti; favorendo la nascita di comunità di pratica,

cioè di gruppi sorti spontaneamente grazie a comuni interessi, che collaborano scambiandosi idee; ponendosi continuamente domande stimolanti, quali: "Come si può rendere unico il nostro prodotto?", "Comprerei, io per primo, il prodotto che vendo?", "Se la risposta è negativa, come potrei migliorarlo per renderlo desiderabile?", "Come posso aiutare gli altri a vivere meglio?", "Che contributo possiamo dare alla crescita economica e sociale?", "Se fossi nato oggi, come vedrei una certa situazione?", "Se non avessi limiti fisici, emotivi o economici che cosa farei di nuovo?", "Se fossi sicuro di raggiungere i miei obiettivi, quale sarebbe la prima cosa nuova che farei oggi?", "Per cosa sono grato nella vita?", "Quali sono le mie qualità?", "Cosa apprezzo nelle persone vicine a me?", ecc.;

- promuovendo attività formative a tutto tondo, in parte pianificate dal vertice, in parte rimesse alla libera iniziativa dei singoli. Si favorisce, così, la crescita personale e professionale secondo le esigenze dell'azienda e del singolo che concorre a progettare e gestire un percorso formativo personalizzato in grado di rispondere ai propri interessi ed inclinazioni;

- adottando una politica retributiva e iniziative di welfare aziendale incentivanti. A tal proposito, è opportuno che la retribuzione sia definita, nella componente fissa e variabile, in funzione delle specificità lavorative; ad es., per i lavori più creativi è consigliabile una retribuzione fissa mentre per quelli più routinari una mista, cioè fissa con provvigioni commisurate ai risultati. Più in generale, è bene correlare la retribuzione all'impatto svolto da una certa attività sulla performance aziendale più che al solo ruolo ricoperto. Per quanto attiene al welfare aziendale, trattasi di iniziative, prodotti, servizi offerti ai dipendenti al fine di migliorare la loro situazione economica e sociale. Si pensi ai buoni pasto o benzina, alla mensa aziendale, ai piani pensionistici integrativi, ai programmi di gestione dei risparmi, all'assicurazione medica, ad abbonamenti a palestre, centri benessere, teatri, cinema, riviste, ad agevolazioni sugli abbonamenti ai mezzi pubblici, od ancora, a borse di studio per i

figli dei dipendenti, agli asili nidi aziendali, a servizi medici interni quali osteopatia o fisioterapia, a servizi interni di assistenza psicologica, alla possibilità di smart working, alla flessibilità oraria, ai congedi parentali, ad opportunità di volontariato, ecc.;

- bilanciando risultati e relazioni, così da evitare uno squilibrio a favore degli uni o delle altre. Ciò consente, infatti, di beneficiare dei vantaggi legati ad entrambi gli aspetti riuscendo, da un lato, a soddisfare le aspettative dell'azienda e dei clienti nonché a costruire le abilità necessarie a sostenere nel tempo la performance, dall'altro, a favorire la coesione tra i membri dei team e la cooperazione tra team diversi nonché la fiducia nell'azienda e nel suo management;

- favorendo il confronto aperto e schietto tra i membri dei team, inclusi eventuali conflitti che, se adeguatamente gestiti, producono un miglioramento dei risultati a prescindere dal disagio iniziale.

Portare alla luce le criticità esistenti consente, infatti, di affrontarle e risolverle adeguatamente nel momento in cui, sentendosi psicologicamente sicuri, si manifesta assertività e collaborazione¹⁸⁵.

Importante è evitare compromessi al ribasso o inutili rinvii. In presenza di forti disaccordi è preferibile ricorrere a una votazione o delegare a terzi, che possiedano le necessarie competenze, il compito di comporre in unità vedute differenti.

Nelle organizzazioni innovative, quindi, più che evitare le tensioni e i conflitti, si creano le condizioni affinché questi siano adeguatamente tollerati e gestiti, considerando il conseguente disagio come naturale e produttivo. In tale ottica, il principale ostacolo al miglioramento non è, quindi, il conflitto in sé ma un eccessivo compiacimento che può portare a un ristagno del potenziale creativo e

¹⁸⁵ «Nelle aziende innovative, una riunione positiva è quella in cui dei conflitti sani si risolvono in modo altrettanto sano. In aziende più convenzionali, una buona riunione è quella in cui le persone vanno d'accordo e tutti concordano sulle scelte da fare.» R. B. SHAW, *Extreme teams*, MGMT, 2018, p. 175.

innovativo. Ai dipendenti si chiede, pertanto, spirito di iniziativa, capacità di adattamento e apertura al confronto, anche se aspro.

L'esaltazione del potenziale dei dipendenti si realizza, altresì, nel momento in cui ciascuno è posto nella condizione di comprendere il senso che il proprio lavoro assume nel quadro generale dell'azienda.

Ciò significa comunicare a tutti il senso dell'attività svolta, in termini soprattutto di utilità apportata dai prodotti finiti ai clienti, cioè di bisogni che si va a soddisfare ed, in ultima analisi, del contributo al benessere materiale e psicologico dei destinatari finali.

In tale ottica non si è meri esecutori del proprio lavoro, ma attori principali che conoscono bene sia la parte che recitano che la trama di tutta la rappresentazione, cioè il disegno strategico dell'azienda, per cui ognuno vive nella duplice consapevolezza della propria attività e dell'operato dell'azienda di cui è parte.

I vantaggi di un tale approccio sono evidenti: maggiore riflessività, maggiore coinvolgimento, migliore servizio offerto all'interno e fuori dell'azienda, maggiore soddisfazione personale.

Quando la comunicazione sul significato dell'agire aziendale diviene naturale e continua, ciascuno è in grado di spiegare ciò che l'azienda fa ed il perché lo fa, cioè la finalizzazione ultima del suo essere sul mercato, in una parola la sua missione.

E nel momento in cui si realizza una diffusa condivisione del finalismo aziendale, si riesce anche più facilmente a sensibilizzare i dipendenti verso i fattori critici di successo, cioè verso quei profili (qualità, efficienza, tempestività, flessibilità, servizio, ecc.) da valorizzare continuamente per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici;

- promuovendo una diffusa sensibilità verso l'ottica emozionale, consapevoli di come la sua oculata gestione accresca il benessere interno ed esterno. L'azienda vive in funzione dell'uomo e, pur nella diversità degli interessi coinvolti, ha sempre a che fare con bisogni, attese, desideri, sogni, cioè con la dimensione emotiva. L'uomo è un essere fatto di cuore, oltre che di ragione e un'azienda

sintonizzata sui ritmi del cuore, è un'azienda in cui ciascuno si riconosce per quello che è, cioè una scintilla d'infinito, e non un mero ingranaggio di un meccanismo algido, distaccato, impersonale.

La cultura di un'azienda votata al benessere deve, quindi, essere fertilizzata, edulcorata dai sentimenti, dalle emozioni.

Si tratta, quindi, di stimolare la sensibilità dei dipendenti verso i "ponti" che collegano all'affascinante mondo emotivo, tra i quali spiccano la bellezza, la poesia e la musica.

La bellezza¹⁸⁶, che riguardi una persona, un prodotto, un particolare, un sfumatura, porta a provare serenità, gioia, relax, eccitazione, riconnettendo l'uomo con la parte di sé in cui albergano soavi sensazioni.

Essa rimanda ad un qualcosa al di là dell'oggetto o del soggetto contemplato, ad una dimensione sconosciuta alla ragione, ma nota al cuore che risponde "sorridendo".

In quanto fonte di piacere e gioia, la bellezza rivela in qualche modo la natura della nostra anima, lasciando trasparire un'armonia di ordine superiore di natura spirituale.

L'esperienza della bellezza è, quindi esperienza dell'anima. Non a caso Hillman afferma proprio che «l'anima nasce dalla bellezza e di bellezza si nutre»¹⁸⁷.

Connettendoci con la nostra natura più intima, la bellezza consente di sperimentare emozioni e sensazioni piacevoli, capaci di orientare il pensiero verso la ricerca del benessere personale e collettivo¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Sul tema della bellezza si vedano: J. ARMSTRONG, *Il potere segreto della bellezza*, Guanda, 2007; S. ZECCHI, *Le promesse della bellezza*, Mondadori, 2006; V. MANCUSO, *La via della bellezza*, Garzanti, 2018.

¹⁸⁷ J. HILLMAN, *L'anima del mondo e il pensiero del cuore*, Adelphi, 2002.

¹⁸⁸ «In fondo essere ispirati dalla bellezza ed ispirarsi alla bellezza vuole dire esattamente questo: assumere la bellezza dentro di sé, interiorizzarla, trasformare il proprio essere in bell-essere, generando familiarità, dimestichezza, consuetudine e abitudine crescenti, sempre più intense e sempre più profonde, con la frequentazione e la creazione della bellezza in tutte le sue possibili manifestazioni:

Il tocco della bellezza ci trasforma in una persona diversa, più ricca interiormente, più gioiosa, più capace di vivere armoniosamente le relazioni con gli altri. Essa porta in noi una ventata di novità, facendoci sentire e ragionare in modo diverso in quanto, senza minare direttamente le nostre convinzioni ed i nostri schemi di pensiero, ci introduce delicatamente in una nuova prospettiva da cui osservare la realtà.

L'esperienza della bellezza diviene, quindi, fonte di nuova conoscenza, di un sapere innato, arcaico, che sgorga dalla nostra anima, elevandoci, arricchendoci, rendendoci liberi e felici; e proprio ciò rende tale esperienza sacra.

Chi è catturato, affascinato dalla bellezza, nelle sue variegate sfumature, è, quindi, in contatto con la sua anima ed il suo cuore, cioè con quella sorgente energetica capace di fornire intuizioni innovative, quantomai necessarie in contesti economici complessi.

Sensibilizzare i dipendenti verso la bellezza significa educarli a cogliere e valorizzare segnali, stimoli, sfumature, capaci di suscitare emozioni positive nei soggetti interni ed esterni all'azienda.

Essa può manifestarsi in ciò che si sente, si ascolta, si osserva, nei comportamenti, nelle riflessioni, ecc.

La bellezza può, quindi, esprimersi nelle parole, nei suoni, nei colori, nelle immagini, nei disegni, nelle forme, negli arredi, nei modelli, nei prodotti, ecc.

Il bello può, allora, cogliersi ovunque ed in qualsiasi momento e, per questo, invita ad essere presenti a se stessi ed a cogliere l'attimo in cui esso ci si dona¹⁸⁹.

soggettive ed oggettive». L. BALLABIO, *Ispirati dalla bellezza*, F. Angeli, 2008, pag. 64.

¹⁸⁹ «Dunque, il bello ci riporta al qui e ora. Davanti al bello è molto più difficile essere distratti. Seguire la via della bellezza significa essere nel presente, vivere nella realtà con una presenza che non ammette distrazioni o fughe. Siamo qui con tutto il nostro essere». P. FERRUCCI, *La bellezza e l'anima*, Mondadori, 2009, p. 75.

Pur nella varietà di forme e contenuti, la bellezza rimanda ad un mondo misterioso e seducente presente in ciascuno, ad una condizione di armonia, beatitudine a cui il cuore anela da sempre e per sempre.

Pertanto, configurandosi, come una delle vie maestre per accedere alla dimensione emotiva dell'uomo, merita di essere annoverata tra i valori di una cultura di successo.

Alla bellezza si affianca la poesia¹⁹⁰ quale modalità privilegiata di accesso al mondo delle emozioni.

Essa, infatti, consente un rapido ed efficace approdo ai lidi emozionali delle persone, grazie alla capacità di collegare la sfera razionale con quella intuitiva.

La poesia costituisce una preziosissima risorsa di conoscenza, esperienza, saggezza, cui attingere per dare impulso alla creatività, per superare situazioni di impasse, modelli mentali rigidi ed obsoleti.

La poesia è una via attraverso cui conoscere ed interpretare la realtà, per sua natura mutevole, sfuggente, policroma.

In tal senso, fare poesia significa creare scenari nuovi, tracciare percorsi originali che conducono sovente a soluzioni innovative.

Fare poesia significa proporre letture plurime, alternative della realtà, rifuggendo rigidi schematismi e penetrando in territori per lo più sconosciuti alla mera razionalità; territori, che se ben arati e coltivati, portano, però, frutti originali e gustosi, capaci di catturare il cuore dei clienti.

In un'economia a forte connotazione simbolica ed emotiva, il ricorso alla poesia è quantomai appropriato, a motivo del suo descrivere proprio le dinamiche analogiche e simboliche della realtà.

Essa, in sostanza, consente di esplorare territori interiori, inconsci da cui trarre preziose intuizioni.

¹⁹⁰ Si veda D. WHYTE, *Il risveglio del cuore in azienda*, Guerini e Associati, 1997.

La poesia, così come la bellezza, è un prezioso supporto nella riflessione sul finalismo aziendale, sulla sua mission: essa, infatti, sensibilizza le persone e fornisce ispirazioni soprattutto per quel che attiene al significato profondo di ciò che si fa.

Promuovere la poesia e la bellezza in azienda significa, quindi, sensibilizzare cuore e anima, cercando soluzioni a livello estetico, di design, di arredamento, di servizio, di comunicazione che stimolino positivamente l'interiorità delle persone coinvolte direttamente od indirettamente nella vita aziendale.

La poesia è, in quest'ottica, una preziosa sorgente di creatività, di rinnovamento, di riconfigurazione di schemi mentali consolidati.

Dovendo i manager ridefinire i mercati di sbocco dei prodotti, così come i modelli organizzativi ed operativi in essere, ad essi si chiede, in ultima analisi, di fare poesia, cioè di creare, ma non seguendo schemi e modelli precostituiti, bensì affacciandosi sulla soglia della realtà in modo curioso, ingenuo, aperto a nuove ed inedite interpretazioni dei fatti.

In questo senso la poesia è un potente stimolo alla creatività ed un efficace antidoto alla monotonia di approcci troppo razionali alla gestione d'impresa.

L'azienda ha bisogno dell'intuizione e della sensibilità del poeta per cogliere sfumature della realtà non immediatamente percepibili, ma rilevanti nel governare le dinamiche interne ed esterne: basti pensare alla sua utilità nel processo di sensemaking, cioè di creazione di significati ed identità collettiva, posto in essere dai leader di successo.

La sensibilità poetica, alimentandosi del magico incontro della propria anima con quella universale, consente di apprezzare le cose per quello che sono, con semplicità e stupore, senza il filtro della mente razionale, orientata, per sua natura, ad etichettare e schematizzare.

Ciò consente di dare libero corso alla creatività, prospettando scenari e soluzioni che garantiscano l'equilibrio dell'organismo

aziendale, pur nel dinamico avvicinarsi di ordine e caos, di stabilità e cambiamento.

Fare poesia significa, in ultima analisi, affidarsi alla propria intelligenza emotiva e spirituale, richiamandosi a valori eterni ed universali che, pur nel susseguirsi delle epoche, conservano il loro fascino e la loro forza nel guidare l'essere umano nei suoi comportamenti.

E, soprattutto in periodi di turbolenza economica, il sapersi ispirare a certi valori è garanzia di prosperità nel medio/lungo termine.

Alla luce delle considerazioni svolte, possiamo affermare che la poesia si configura come una preziosa risorsa strategica per stimolare la creatività. Infatti, facendo della contemplazione, della meditazione, della bellezza le sorgenti cui ispirarsi, consente di sviluppare forme di pensiero originali ed innovative.

Riflessioni analoghe possono farsi anche per la musica, quale ulteriore canale di accesso al mondo emotivo.

Farsi ispirare dalla musica o ad essa ispirarsi significa bypassare la razionalità, parlando direttamente il linguaggio del cuore, fatto di emozioni e sensazioni.

La musica, con la sua capacità ammaliatrice, ha un che di magico, rimandando ad una dimensione misteriosa ed affascinante che governa le vicende interiori dell'uomo, al di là del controllo della ragione.

Come la bellezza, essa echeggia un mondo spirituale, essendo la manifestazione di un ordine di fondo della realtà, al cui ritmo vibra l'anima dell'uomo.

La musica rappresenta, quindi, una delle espressioni più elevate del pensiero umano, capace di esprimere l'ordine divino sotteso alla realtà¹⁹¹.

¹⁹¹Sin dall'antichità la musica è usata per indicare le dinamiche sottese ai movimenti dei corpi celesti o per definire le proporzioni delle forme dei luoghi sacri, esprimendo così le relazioni tra la realtà fisica e quella dei suoni.

Essa consente di accedere rapidamente al mondo dell'intuizione, dell'emozione, dell'immaginazione, riuscendo ad esprimere l'ineffabile al di là dei limiti della parola.

Facendo emergere l'ampia gamma di emozioni che caratterizza l'essere umano, manifesta la sua stretta corrispondenza con il nostro mondo interiore, tanto da poter asserire che musica ed emozioni sono due diverse espressioni di una medesima dimensione vibratoria della realtà: la musica dà voce alle emozioni ed al contempo le stimola, svelandone il mistero nel linguaggio dell'ineffabile.

Invitando all'ascolto, spinge a creare relazioni improntate all'empatia ed alla sincerità, in quanto, a differenza del linguaggio parlato, non ammette alchimie dialettiche: l'armonia o c'è o non c'è. In tal senso, permette di armonizzare le emozioni delle persone, di accordare i loro cuori ad un medesimo ritmo e di creare un comune sentire che promuove un benessere condiviso.

La musica è capace di comporre in mirabili e magiche sintesi emozioni e sentimenti talora contraddittori, consentendo la simultanea presenza di più "voci", sapientemente armonizzate: in tal senso si configura come un valido esempio di pensiero integrativo, tanto richiesto ai leader odierni.

Bibliografia

- ACHENBACH G. B., *La consulenza filosofica*, Apogeo, 2004.
ACHENBACH G. B., *La consulenza filosofica come opportunità di vita*, Apogeo, 2009.
ARMSTRONG J., *Il potere segreto della bellezza*, Guanda, 2007.
BALLABIO L., *Ispirati dalla bellezza*, F. Angeli, 2008.
BANDLER R., GRINDER J., *La struttura della magia*, Astrolabio, 1981.
BANDLER R., *Usare il cervello per cambiare*, Astrolabio, 1986.
BANDLER R., *Vivi la vita che desideri con la pnl*, Nlp Italy, 2009.
BARBER W. J., *Storia del pensiero economico*, Feltrinelli, 1996.
BARNEY J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in Journal of management, vol. 17, n.1, 1991.
BARTOLETTI A., *Pensieri brutti e cattivi*, F. Angeli, 2019.
BARUCH L., *Intangibles: gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2003.
BASTON M., *La soglia dell'energia*, Edizioni Intento, 2018.
BENEMEGLIO S., BERTELLI A., *Compendio delle discipline analogiche benemeagliane*, AIDA, 2014.
BENEMEGLIO S., *C'era una volta l'ipnosi*, Om, 2018.
BENEMEGLIO S., STANO S., *Comunicazione pura*, Om, 2018.
BENEMEGLIO S., *Simboli allo specchio*, Om, 2019.
BOHLIN, BRENNER, *The learning organization journey: assessing and valuting*, The sistem thinker, vol. 7, n. 5., 1996.
BOLDIZZONI D., QUARANINO L., *Risorse umane*, Il mulino, 2014.
BOURBEAU L., *Le 5 ferite e come guarirle*, Amrita, 2017.
BORGATO R., VERGNANI P., *Teatro d'impresa*, F. Angeli, 2007.
BORZACCHIELLO P., *Il codice segreto del linguaggio*, Roi, 2019.
BORZACCHIELLO P., *Basta dirlo*, Mondadori, 2021.
BRADEN G., *La matrix divina*, Macro, 2007.
BRADEN G., *Il codice del tempo*, Macro, 2009.

CAMPANOZZI M., *Scopri i tuoi talenti e cambia la tua vita*, Mondadori, 2022.

CAMPELO F. F., *La mappa delle emozioni*, Giunti, 2021.

CANFIELD J., BRUNER P., *EFT, Il punto d'incontro*, 2014.

CANIL D., *Tu sei magia*, Mondadori, 2019.

CARTWRIGHT S., COOPER C., *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1996.

CERIANI A., *Il manager in cucina. Ricette per la felicità in azienda*, Guerini e Associati, 2008.

CERVARI P., POLLASTRI N., *Il filosofo in azienda*, Apogeo, 2010.

CHESTNUT B., PAES U., *Enneagramma*, Giunti, 2022.

CIALDINI R., *Le armi della persuasione*, Giunti, 2017.

CILLERAI L., *Legami tra cultura d'impresa e comunicazione aziendale*, in Summa, Economia Aziendale, n. 184, 2002.

CONTÒ F. - MONTANO L., *Economia e Gestione delle imprese e delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004.

COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, UTET, 1992.

COVEY S.R., *I sette pilastri del successo. L'arte della leadership*, Bompiani, Milano, 1997.

COVEY S.R., *L'ottava regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2016.

COVEY S., *Fiducia e ispirazione*, F. Angeli, 2023.

COWAN C., TODOROVIC N., BELOTTI C., *The spiral*, Sperling & Kupfer, 2012.

CRAIG G., *Tutorial di eft ufficiale*, Il punto d'incontro, 2021.

CROZIER M., *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il sole 24 ore, 1989.

D'ALESSIO G., *Il potere di cambiare*, Rizzoli, 2013.

DANDRIGE T. C., *Symbols' function and use*, in R. L. PONDY, P. J. FROST, G. MORGAN, DANDRIGE T. et al., *Organizational Symbolism*, Jai Press Inc, 1983.

DEAL T., KENNEDY A., *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 2000.

DEERING A., DILTS R., RUSSEL J., *Coaching e leadership*, NLP Italy, 2004.

DE BONO E., *Il pensiero laterale. Come diventare creativi*, Bompiani, Milano, 1967.

DE WETERING W. J. V., *Scopri te stesso*, Sperling & Kupfer, 2010.

DIAZ L. A., *La memoria nelle cellule*, Macro, 2010.

DI SPAZIO V., *Disobbedire alla mente errante*, Spazio interiore, 2021.

DILTS R., GRINDER J., BANDLER R., BANDLER L. C., DeLOZIER J., *Programmazione neuro linguistica*, Astrolabio, 1982.

DILTS R., *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati, 1998.

DILTS R., *Il manuale del coach*, NLP Italy, 2004.

DISPENZA J., *Diventa supernatural*, Mylife, 2018.

DREI A., *Oltre il management*, Guerini e associati, Milano, 2004.

DRUCKER P., *La società post-capitalista. Economia, politica, conoscenza alle soglie del Duemila*, Sperling & Kupfer, Milano, 1993.

DRUCKER P., *The Landmarks of Tomorrow*, William Heinemann, prima ed. 1959.

EIRIZ R., *Metodo integra*, Il punto d'incontro, 2022.

ESSEX A., *Coaching dal cuore*, NLP Italy, 2006.

FERRANDO P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1, 2010.

FERRARIO G., *Ridere di cuore*, Tecniche nuove, 2006.

FERRUCCI P., *La bellezza e l'anima*, Mondadori, 2009.

FIOCCA R., *Ma le risorse tangibili sono proprio così inutili?*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 3, 2018.

FONTANA A., *Storie che incantano*, Roi, 2018.

FORNASIERO L., *Algortimi e altre storie*, 2023.

FREDI A., *EFT, L'arte della trasformazione*, Mylife, 2009.

FREDI A., *Il sentiero interiore*, Mylife, 2014.
 FREDI A., *Tecniche di alchimia interiore*, Mylife, 2019.
 FULLER P., MURPHY M., CHOW A., *Unconscious bias*, F. Angeli, 2021.
 GABRIELLI G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.
 GABRIELLI G. – Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2021.
 GALBREATH J., *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, Technovation, vol. 25, n. 9, 2005.
 GALLUCCI F., *La strategia della semplicità*, Egea, 2009.
 GARDNER T.M., *Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry*, Academy of Management Journal, vol. 48, n. 2, 2005.
 GELFI A. M., *Algoritmo LAB*, 2023.
 GIACOVAZZO F., *I quattro stadi del risveglio*, Verdechiaro, 2018.
 GIACOVAZZO F., *EIT*, verdechiaro, 2019.
 GIACOVAZZO F., *La legge di assunzione*, L'età dell'acquario, 2022.
 GIANSAnte P., *Gestione delle Risorse Umane. Strategie di sviluppo per il conseguimento del vantaggio competitivo*, edizioni Universitarie Romane, Roma, 2021.
 GIORGETTI L., *Enneagramma*, Macro, 2016.
 GOLDSTEIN N. J., MARTIN S. J., CIALDINI R. B., *50 segreti della scienza della persuasione*, Tea, 2010.
 GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, 1997.
 GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., *Essere leader*, Rizzoli, 2002.
 Goleman D., *Intelligenza Sociale*, Rizzoli, Milano, 2006.
 GRANATA G., *PNL: la programmazione neurolinguistica*, De Vecchi, 2008.
 GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2016.

GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, n. 33, 1991.
 GRANT R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, n. 17, 1996.
 GRASSELLI P. F., *Le chiavi del sapere*, Macro, 2022.
 GROF S., *Psicologia del futuro*, Spazio interiore, 2015.
 HALL M., *La PNL e la magia del linguaggio*, Nlp Italy, 2009.
 HALL M., BODENHAMER B. G., *La time-line della pnl*, Npl Italy, 2012.
 HALL L. M., CHARVET S. R., *Innovazioni in pnl*, Alessio Roberti, 2012.
 HARI LEONE G., *Pulizia mentale profonda*, Ricerche evolutive, 2010.
 HARRISON R., *How to describe your organization's culture*, in *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1972.
 HELLINGER B., *Riconoscere ciò che è*, Urrà, 2004.
 HELLINGER B., *Costellazioni familiari*, Tecniche nuove, 2005.
 HELLINGER B., *Gli ordini del successo*, Tecniche nuove, 2011.
 HELLINGER B., *Conoscere le costellazioni organizzative*, Tecniche nuove, 2012.
 HILLMAN J., *L'anima del mondo e il pensiero del cuore*, Adelphi, 2002.
 HOFSTEDE G., *Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare all'estero le teorie americane?*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.122, 1990.
 HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., MINKOV M., *Culture e organizzazioni*, F. Angeli, 2014.
 KAHNEMAN D., *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, 2020.
 KATIE B., *Amare ciò che è*, Il punto d'incontro, 2009.
 KATZ M., *Scopri Ho'oponopono*, Macro, 2021.
 KINSLOW F., *Il segreto della guarigione quantica*, Macro, 2010.

KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the firm, combines capabilities and the relocation of technology*, Organizational science, vo. 3, n. 3, 1992.

KOTLER S., *L'arte dell'impossibile*, Roi, 2021.

KROSS E., *Quella voce nella tua testa*, DeAgostini, 2021.

LAMMERS W., *Logosintesi 2.0*, Mylife, 2012.

LANDOLFI L., BORZACCHIELLO P., *Respira come se fossi felice*, Minerva, 2016.

LANZA R., *Il grande disegno biocentrico*, Il saggiatore, 2022.

LEGGE K., *Human Resource Management: rhetoric and realities*, Anniversary Edition, Palgrave, London, 2005.

LONGO N., *Il capitale umano. Come gestirlo*, in *Dirigente*, n.3, 2007.

LOYD A., *Il codice dell'amore*, Macro, 2016.

Mc GREGOR, *Leadership e motivazione nelle imprese*, F. Angeli, Milano, 1975.

MANCUSO V., *La via della bellezza*, Garzanti, 2018.

MARRONE P., *La mente senza tempo*, Uno, 2020.

MARSHALL A., MARSHALL M. P., *Economia della produzione*, a cura di BECCATTINI G., BARBIER W. J., ISEDI, 1975.

MARTIN J., SIEHL C., *Cultura e controcultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi*, in GAGLIARDI P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, 1995.

MARZO F., *Music manager: esperienza musicale e arte manageriale*, F. Angeli, 2006.

MARZO F., *Il modello B.A.C.H. Business Analysis of Corporate Harmony. Alla ricerca dell'ispirazione eccellente*, F. Angeli, 2008.

McGONIGAL K., *Il lato positivo dello stress*, Giunti, 2018.

MILANESE R., MORDAZZI P., *Coaching strategico*, Ponte alle grazie, 2007.

MILLER D., *An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability*, Strategic Management Journal, vol. 24, n. 10, 2003.

MINGHETTI M., CUTRANO F. (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa*, Etas, 2004.

MORELLI R., *Si piange una volta sola*, Mondadori, 2023.

NADER T., *Un oceano illimitato di coscienza*, Armenia, 2022.

NARDONE G., MILANESE R., PRATO PREVIDE R., *L'azienda vincente*, Ponte alle grazie, 2012.

NARDONE G., *Il colloquio strategico in azienda*, Ponte alle grazie, 2019.

NARDONE G., *Emozioni. Istruzioni per l'uso*, Ponte alle grazie, 2019.

NELSON B., *Emozioni congelate*, Mondadori, 2020.

NONAKA I., *Dynamic theory of organizational knowledge creation*, in Organizational science, n. 5, 1994.

NOTARNICOLA A., *Televisione e teatro in azienda*, Etas, 2006.

O'CONNOR J., McDERMOTT I., *Manuale di PNL*, Il punto d'incontro, 2002.

OSHO, *Che cos'è la meditazione*, Mondadori, 1997.

OSLAND G., YAPRAK A., *Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness*, in European Journal of Marketing, n.3, 1995.

PACORI M., *I segreti del linguaggio del corpo*, Sperling & Kupfer, 2019.

PARISI M. G., *La soluzione fast reset*, Sperling & Kupfer, 2014.

PARISI M. G., *Guarisci il tuo passato cambia il tuo futuro*, Sperling & KUPFER, 2016.

PRATT G., LAMBROU P., *Il codice della felicità*, Essere felici, 2013.

PFEFFER J., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

PICCARDO C., *L'approccio culturale e la gestione del personale*, in G. COSTA (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, 1992.

PICCARDO C., PELLICORO F., *L'organizzazione in scena*, R.Cortina, 2008.

PINK D. H., *Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Etas, 2009.

POLICARDO G., *Tarocchi, karma, destino*, Spazio interiore, 2014.

POLICARDO G., *Anche i soldi hanno un'anima*, Spazio interiore, 2019.

PORTER M., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979.

PRAHALAD C.K. - Hamel G., *The core competences of the corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990.

RAGO E., *L'arte della formazione*, F. Angeli, 2004.

RE R., *Leader di te stesso*, Mondadori, 2004.

RE R., *Cambiare senza paura*, Mondadori, 2015.

RESSLER C., THOMPSON J., *Perché il lavoro fa schifo e come migliorarlo*, Elliot, 2008.

ROBBINS A., *Come ottenere il meglio di sé e dagli altri*, Bompiani 2020.

ROSATI G., *Coscienza cosmica*, Eifis, 2021.

ROSSELLI V., SMIRAGLIA A., *Team interaziendali e joint venture*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.158, 1996.

SAMMARCO R., *La psicologia subliminale*, volume 1, Ips, 2010.

SCHEIN E., *Cultura d'azienda e leadership*, R. Cortina, 2018.

SCHER A. B., *Come guarirsi da soli quando nessun altro ci riesce*, Venexia, 2017.

SGARBI L., *Istruzioni per vincere*, Sperling & Kupfer, 2003.

SELZNICK P., *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.

SHAW R. B., *Extreme teams*, MGMT, 2018.

SHELDRAKE R., *La mente estesa*, Urrà, 2006.

SHELDRAKE R., *La presenza del passato*, Crisalide, 2011.

SLAVINSKI Z. M., *Peat*, Psiche 2, 2017.

SLAVINSKI Z. M., *Sunyata, il vuoto divino e la fisica mistica*, Psiche 2, 2018.

SLAVINSKI Z. M., *Fuga da matrix*, Psiche 2, 2019.

SMITH A., *La ricchezza delle Nazioni*, a cura di Biagiotti A.- Biagiotti T., UTET, Torino, 2006.

STANZIONE M., MIRABELLA M. L., *Enneagramma delle 5 fe-rite*, Sugarco, 2023.

STEIN S. J., BARTONE P. T., *Resistere*, Gunti, 2021.

TALBOT M., *Tutto è uno*, Feltrinelli, 2016.

TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc., 2003.

TEECE D.J. - PISANO G. - SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, n. 7, 1997.

THATCHENKERY T., METZKER C., *Intelligenza valorizzativa*, F. Angeli, 2007.

TICHYN., FOMBRUN C., DEVANNA M.A., *Strategic human resource management*, Wiley & Sons, 1984.

TOLLE E., *Il potere di adesso*, Armenia, 2004.

VEGLERIS E., *Manager con la filosofia*, Apogeo, 2008.

TRABUCCHI R. (a cura di), *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2004.

TURNER J. R., THURLOW N., RIVERA B., *The flow system*, Ayros, 2022

VERCELLI G., *L'intelligenza agonistica*, Ponte alle grazie, 2009.

VAN MAANEN J., BARLEY S. R., *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in P. GAGLIARDI (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, 1995.

VIGANO R., *Il valore dell'azienda*, Cedam, 2001.

WHYTE D., *Il risveglio del cuore in azienda*, Guerini e Associati, 1997.

WHITMORE J., *Coaching*, Sperling & Kupfer, 2006.

ZECCHI S., *Le promesse della bellezza*, Mondadori, 2006.

ZELAND V., *Tafti la sacerdotessa*, Om, 2019.

ZELAND V., *Cosa non ha detto Tafti*, Om, 2020.