

Dott. Zanetti Gigliola

PSICOLOGO PSICOTERAPEUTA

GIGLIOLA ZANETTI

IL COACHING

*Se avessimo fatto
tutte le cose
di cui siamo capaci,
ci saremmo sorpresi
di noi stessi.*

Thomas Edison

SOMMARIO

PREMESSA.....	p.3
INTRODUZIONE	p.5
Capitolo I	
GLI STRUMENTI DEL COACH.....	p.6
Ambiente. Comportamento. Capacità. Valori e convinzioni. Identità. Spiritualità.	
Capitolo II	
GUIDARE GLI ALTRI VERSO UN OBIETTIVO.....	p.26
Una leadership per l'Europa. La leadership come momento di crescita. Vittime dell'immagine di sé. Il contesto determina il significato. Stimolare il cambiamento.	
Capitolo III	
INDIVIDUARE, SUPERARE E PREVENIRE I PROBLEMI.	p.71
Quattro fasi dell'intervento. I personaggi chiave. La prevenzione. La ricerca della propria identità. Quando il sogno diventa realtà.	
Capitolo IV	
COACHING E LEADERSHIP.....	p.111
Idee, strumenti e modelli. Sviluppare l'agilità mentale. Attingere alle risorse. Allineamento personale. Creare culture coerenti.	
CONCLUSIONI.....	p.124
BIBLIOGRAFIA.....	p.129

PREMESSA

Questo libro è nato dall'idea di fornire alcuni elementi essenziali per la comprensione e lo svolgimento del *coaching*.

Stabilire dei risultati e degli obiettivi ben formati è uno strumento chiave del coaching della performance efficace. Obiettivi definiti con chiarezza forniscono la direzione e il focus per tutte le attività di coaching.

Un adagio recita: “L'energia fluisce laddove va l'attenzione”. Un buon sistema per imparare dai propri errori è quello di allontanarsene emotivamente, capire che cosa sia possibile apprendere e rimanere in contatto con i propri successi. Per aiutare i loro clienti in questo senso, i coach mettono in atto un processo in cui il cliente pensa ai suoi errori come se si rivedesse in un filmato nelle vesti di un buon coach di se stesso mentre si dà un *feed-back* costruttivo: rileva ciò che non va bene nel suo comportamento e individua le possibili alternative, al posto di quel comportamento.

Appena ricorda le performance efficaci, inserisce se stesso “nell'immagine” e rivive l'esperienza come se si trovasse esattamente lì.

Le persone in grado di realizzare performance efficaci apprendono dai propri errori, ma non ne diventano ossessionate. I buoni coach incoraggiano dunque i clienti a percepire gli errori come *feed-back* piuttosto che come dei fallimenti.

I mentori consigliano e sostengono gli altri a livello dei valori e delle convinzioni. Uno dei compiti principali del *mentoring* è quello di aiutare i clienti a diventare più chiari nelle loro convinzioni essenziali e nelle gerarchie di valori.

La *sponsorship* consiste nel supportare le persone nella crescita e nel cambiamento a livello di identità. Il senso di identità di una persona si collega alla sua percezione di sé, del suo ruolo, e della sua “chiamata”.

Risvegliare consiste nell'assistere le persone nella crescita e nell'evoluzione a livello di vision, di scopo e di spirito. I risvegliatori supportano gli altri aiutandoli a sviluppare una maggior consapevolezza delle loro naturali predisposizioni (chiamate), delle loro risorse inconsce, e dei sistemi più grandi ai quali appartengono. Questo si ottiene aiutando i clienti a “uscire dalla situazione” nella quale sono attualmente confinati; a rompere le vecchie abitudini, a trascendere i conflitti e i doppi legami, e ad aggiornare le strategie di sopravvivenza inefficaci.

Albert Einstein ha affermato: “Non puoi risolvere un problema con lo stesso tipo (o livello) di pensiero che sta creando il problema”. La soluzione consiste nel “pensare alla situazione guardandola dal di fuori”. Il *risveglio alla libertà* è il modello di un Coaching con la “C” maiuscola, che aiuta i clienti a “uscire dalla situazione problematica” degli schemi limitanti della vita attuale e a trovare un tipo di pensiero diverso da quello che ha creato il problema.

Il risvegliatore crea un contesto in cui il cliente può riflettere su alcuni schemi della vita non desiderati e non produttivi.

Alla fine, il cliente uscirà dal “guscio” del suo abitale modo di pensare, sarà libero dalle vecchie convinzioni e dalle sue vecchie idee e avrà una nuova consapevolezza dell’esistenza di aree nelle quali potrà fare genuinamente una scelta.

Questa rapida carrellata sulle possibilità offerte lungo il percorso di miglioramento ed evoluzione personale può orientare il lettore sui contenuti del libro e avviare un dialogo sulle vie della crescita.

Il libro è stato scritto nel 2006, compreso il paragrafo “Una leadership per l’Europa” che introduce il capitolo II. Il resto del capitolo II e il capitolo III risalgono al 2000 – 2001.

Ringrazio le mie valide collaboratrici, Vanna Mondin, Maria Cupidi, Elena Vendrame e Claudia Bossi, che hanno contribuito alla realizzazione della parte grafica del libro.

INTRODUZIONE

Il compito del Coach è quello di fornire il supporto e la tutela che sono necessari ad assistere efficacemente i clienti nella loro evoluzione e crescita a vari livelli di cambiamento:

- spiritualità
- identità
- valori, e convinzioni
- capacità
- comportamento
- ambiente

A sua volta, ciascun livello prevede strumenti di intervento propri e mirati al miglioramento.

Il Coach con la “C” maiuscola sa lavorare su tutti questi livelli. In funzione della specifica situazione sa individuare quelli su cui agire, assumendo il ruolo richiesto, e scegliere gli strumenti più adeguati¹. Sa anche assumere contemporaneamente ruoli diversi a seconda del contesto:

LIVELLI DI PENSIERO	RUOLI DEL COACH
SPIRITUALITA'	RISVEGLIATORE
IDENTITA'	SPONSOR
VALORI E CONVINZIONI	MENTORE
CAPACITA'	INSEGNANTE
COMPORAMENTO	COACH COMPORAMENTALE
AMBIENTE	GUIDA

Esaminiamo nel dettaglio caratteristiche e strumenti per ciascun livello.

1.Cfr. Dilts R. Il manuale del Coach, Alessio Roberti Editore, Ugnano (BG), 2003, pp. 30 – 32.

CAPITOLO I

GLI STRUMENTI DEL COACH

AMBIENTE

I fattori ambientali determinano le opportunità che si presentano all'esterno o i limiti che gli individui o le organizzazioni devono riconoscere e a cui è necessario reagire. Ciò implica la necessità di considerare *dove* e *quando* si verificano le condizioni di una buona riuscita.

A questo livello ambientale, il *caretaking* e il guidare consistono nel fornire un ambiente sicuro e di sostegno, assicurarsi che ciò che è necessario sia disponibile e compiere delle azioni volte a verificare che da fuori non provengano inutili distrazioni o interferenze. A questo proposito il Coach si pone domande di questo genere:

-Di quali strumenti e di quali risorse materiali (ad esempio, una sedia, bevande, l'occorrente per scrivere, giornali, una lavagna, un block-notes, degli evidenziatori) ha bisogno il cliente per raggiungere i propri obiettivi?

-Quali passi devo compiere per far sì che il cliente sia al sicuro, che non venga interrotto, che la sua voce arrivi forte e chiara, che gli sia tutto chiaro a proposito del tempo a sua disposizione ecc?

Come orientarsi in un nuovo territorio

Il processo del guidare consiste nell'aiutare un'altra persona a muoversi nella giusta direzione sul percorso che parte da uno stato presente ad uno stato desiderato e nel far sì che si renda conto delle opportunità e dei limiti che può incontrare.

Quando arriviamo in un ambiente non familiare (nuove città, aeroporti, musei, centri commerciali, ecc.) cerchiamo di procurarci una guida, sia essa una cartina o una persona, per orientarci più facilmente. Le mappe sono spesso distribuite nei vari punti strategici di un itinerario, per aiutare le persone a non smarrirsi. Le guide turistiche ci aiutano a comprendere la storia di un determinato ambiente, ad apprezzarne la bellezza, e a familiarizzarci con le abitudini, le usanze e le strutture sociali importanti.

Quando svolge la sua funzione di guida, il Coach aiuta i clienti ad orientarsi sul terreno

su cui si muoveranno, indicando loro la direzione e fornendo suggerimenti e informazioni basate sulla sua stessa esperienza. L'antica iscrizione greca posta sul tempio di Delfi – sede del famoso oracolo, “conosci te stesso” – , è un monito che si rivela prezioso. Chi non capisce se stesso, come può pretendere di capire gli altri? E come può pretendere di rivolgersi agli altri per attrarli irresistibilmente verso di sé, per persuaderli? Secondo Dilts, la funzione di guida implica il fatto di affrontare questioni di questo genere:

- In quale nuovo territorio si sta addentrando il cliente per raggiungere lo stato che desidera?
- Di quali informazioni avrà probabilmente bisogno per muoversi efficacemente nel nuovo ambiente?
- Quando gli saranno necessarie queste informazioni?
- Quali sono i principali segnali del contesto, dei quali dovrà necessariamente essere consapevole?
- Quali delle mie personali esperienze posso condividere con il cliente per far sì che il suo percorso sia più agevole?
- Che tipo di “mappa stradale” posso procurargli?
- Quanto deve essere dettagliata questa mappa?
- Che tipo di capisaldi e punti di riferimento posso fornirgli?²

Nell'assistere e guidare gli altri, le convinzioni del *caretaker* e della guida sono, tra le altre:

Le persone sono in possesso delle capacità necessarie per riuscire.

In un ambiente sufficientemente sicuro le persone scopriranno e utilizzeranno le risorse che sono loro necessarie a raggiungere i propri obiettivi.

*Con una guida, delle mappe e degli strumenti appropriati, i clienti saranno in grado di utilizzare le proprie risorse per trovare la giusta direzione e per riuscire a far funzionare le cose.*³

2. Cfr. op. cit. pp. 42 – 43.

3. Cfr. op. cit. p. 43.

Lo stile tipico della leadership utilizzato nel caretaking o nel guidare implica che il Coach intervenga solo quando si presenta un problema o quando i clienti hanno delle specifiche necessità. Finché i clienti stanno facendo dei progressi o sembrano muoversi nella direzione giusta, il caretaker e la guida non cercano di cambiare nulla. Se il cliente ha bisogno di qualcosa o comincia ad andare fuori rotta, il caretaker e la guida gli forniranno sostegno sotto forma di “aiuto ambientale” o di informazioni. In tal modo, lasciano alle persone ampia libertà di agire in un contesto relativamente sicuro.

COMPORAMENTO

A differenza delle guide, i *performance coach* aiutano i clienti a sviluppare specifiche competenze comportamentali. I metodi di questo genere di coaching implicano il fatto di estrarre e di rinforzare le abilità delle persone attraverso l’osservazione, l’incoraggiamento e il feedback o informazione di ritorno. Questi coach osservano attentamente il comportamento dei clienti fornendo loro una guida e dei suggerimenti per migliorare in contesti e situazioni specifiche, e aiutandoli ad avere pieno accesso alle loro personali risorse interiori.

Una delle abilità più importanti del coaching consiste nell’aiutare le persone a definire e a consolidare i propri obiettivi. I metodi del coaching sono centrati sulla soluzione e orientati verso il risultato piuttosto che verso il problema. Obiettivi definiti con chiarezza forniscono la direzione e il focus per tutte le attività di coaching.

Caratteristiche degli obiettivi ben formati

1. *E’ espresso in positivo.*

I propri progetti, bisogni e desideri vanno formulati senza utilizzare negazioni. Ad esempio “*non voglio farmi prendere dal panico quando parlo in pubblico*” è un obiettivo “mal formulato”, perché contiene la negazione “non” che ne compromette seriamente l’efficacia. La domanda da porre è: *che cosa vuoi?*

2. *E’ verificabile attraverso i sensi.*

Le domande di estrazione sono:

- *In che modo, specificamente, saprai di aver raggiunto l’obiettivo?*
- *Che immagini si formeranno nella tua mente?*
- *Che cosa ti dirai una volta raggiunto l’obiettivo?*

- *Che suoni sentirai intorno a te?*
- *Che sensazioni particolari proverai nel raggiungere il tuo obiettivo? Di calore? Di energia? Di leggerezza?*
- *Le persone che conosci (per esempio, i colleghi, il superiore) come sapranno che hai raggiunto il tuo obiettivo?*

L'obiettivo va formulato in termini di risultato da ottenere, anziché di processo. Ad esempio, "comprare la casa dei miei sogni" descrive un processo anziché un risultato. Da un lato, è poco esplicito quale sia "la casa dei miei sogni": l'obiettivo deve essere più specifico e dettagliato. Dall'altro, viene espressa solo una delle fasi ("comprare") che puntano verso il risultato desiderato. Invece, "Vivere in una cascina sulle colline toscane" descrive un risultato e consente di visualizzarlo in anticipo, di sentirlo concretamente realizzabile e, in alcuni casi, già acquisito.

Analogamente, è troppo generico dire "Voglio dimagrire". Lo stesso obiettivo formulato in termini di risultato potrebbe essere: "Voglio pesare 70 chili a Pasqua". L'obiettivo viene quantificato (quanti chili?) e sarà quindi misurabile.

3. Richiede una precisa e dettagliata procedura di verifica.

Occorre stabilire una procedura a breve e lungo termine che indichi in ogni momento se si è in linea o meno con la meta. Le domande di estrazione che aiutano a sostenere la rotta sono:

- *Qual è il percorso specifico per raggiungere l'obiettivo?*
- *In quanto tempo raggiungerai l'obiettivo?*
- *Dove, quando e con chi vuoi raggiungere l'obiettivo?*
- *Qual è la prima cosa che puoi fare oggi per avvicinarti all'obiettivo?*

Riprendendo l'esempio precedente "Voglio pesare 70 chili a Pasqua", l'indicazione di una scadenza temporale porta alla pianificazione di una serie di passaggi che consentiranno di verificare in un momento ben preciso della nostra vita – piuttosto che in un futuro vago e imprecisato – se l'obiettivo sia stato raggiunto o meno. E' dunque importante sapere quando l'obiettivo sarà raggiunto. Inoltre, probabilmente ci sono luoghi che riteniamo più adatti, persone che vogliamo al nostro fianco o che, al contrario, preferiamo evitare di coinvolgere nella realizzazione dell'obiettivo. Questi dati devono essere specificati e motivati nel modo più dettagliato possibile, in quanto influenzano in

modo determinante i processi decisionali.

4. *E' realizzabile autonomamente.*

L'obiettivo va perseguito mantenendolo sotto il proprio controllo. Un obiettivo del tipo: "Voglio diventare miliardario vincendo la lotteria di Capodanno e per questo comprerò dieci biglietti ogni giorno, di qui all'estrazione finale" è certamente formulato in positivo e prevede anche una procedura specifica, ma non è facilmente raggiungibile, perché contiene in sé una forte componente di aleatorietà che sfugge a ogni controllo.

Per verificare se l'obiettivo è sotto il proprio controllo, si può chiedere:

- *Che cosa puoi fare per raggiungere l'obiettivo?*
- *Come puoi raggiungerlo e mantenerlo?*
- *Il raggiungimento dell'obiettivo coinvolge qualche altra persona oltre a te?*
- *Di quali risorse, (conoscenze, determinazione, capacità, abilità di concentrazione, oggetti, persone, modelli ecc.) necessiti per raggiungere l'obiettivo?*
- *Che cosa ti manca? Quali sono le tue aree di miglioramento?*

5. *E' allineato con credenze e valori.*

In una prospettiva "ecologica", ogni persona è considerata come parte di un sistema più grande (per esempio, la famiglia, la comunità, l'ambiente lavorativo, la società).

L'assunto di base è che un qualsiasi cambiamento nel sistema avrà ripercussioni in tutte le altre parti del sistema stesso. Non prevedere le conseguenze di tali ripercussioni può, per esempio, portare a considerare in modo positivo dei cambiamenti che invece, a lungo termine, potrebbero risultare negativi se valutati in un'ottica sistemica più ampia.

Per valutare se l'obiettivo del cliente è ecologico, provate a chiedergli:

- *Quali cambiamenti porterà nella tua vita il raggiungimento del tuo obiettivo?*
- *Esistono possibili controindicazioni al raggiungimento dell'obiettivo?*
- *Qual è l'altro lato della medaglia? Che prezzo sei disposto a pagare?*
- *Il fatto che tu raggiunga il tuo obiettivo potrebbe arrecare danni alle persone a te care?*
- *I tuoi valori più profondi sono in linea con l'obiettivo?*
- *Quali delle tue credenze contrastano con il tuo obiettivo?*
- *Ci sono motivi per cui potresti non desiderare di raggiungere l'obiettivo?*
- *Devi interrompere qualche cosa che reputeri importante per poter raggiungere l'obiettivo?*

Un altro requisito fondamentale dell'obiettivo è, quindi, che sia in linea con le credenze e i valori più importanti e profondi. Ipotizzate, per esempio, che l'azienda per cui svolge il suo lavoro gli offra, dietro un lauto aumento delle provvigioni, di andare a lavorare all'estero per un anno senza però poter portare con sé la famiglia. Se l'affetto e il sostegno dei suoi cari sono per lui tra i valori più importanti, accettare la proposta di lavoro potrebbe influire negativamente sulla qualità dei suoi rapporti interpersonali. Ecco perché è così importante quella che in PNL si definisce una procedura di *controllo ecologico*, ovvero di valutazione delle conseguenze e delle ripercussioni che il raggiungimento dell'obiettivo desiderato avrà non solo nell'ambito professionale, ma anche su ogni altro aspetto della vita dell'individuo.

CAPACITA'

Le nostre capacità cognitive si collegano alle mappe mentali, ai piani e alle strategie che portano al successo. Le capacità implicano la padronanza di intere classi di comportamenti, cioè, la conoscenza di come si fa qualcosa.

L'insegnamento è il processo di aiutare le persone a sviluppare abilità e capacità cognitive. L'obiettivo è quello di seguire le persone nello sviluppo delle loro competenze e facoltà di pensiero relative ad un determinato ambito di apprendimento. Un buon insegnante aiuta una persona a sviluppare nuove strategie di pensiero e di azione. Capisce che gli individui hanno diversi stili di apprendimento basati sul canale di rappresentazione che loro preferiscono: vista, udito, sensazioni corporee, ecc. Le domande per valutare gli stili di apprendimento aiutano i coach a riconoscere meglio gli stili dei clienti e ad adattarsi ad essi, supportando i loro punti di forza e rafforzando gli ambiti in cui possono migliorare.

La visualizzazione del successo è uno degli strumenti di insegnamento che consentono ai clienti di esercitarsi e di raggiungere mentalmente un processo o un'attività prima di entrare nel contesto della performance.

La capacità di gestire il proprio stato interiore è un aspetto importante per ottenere successo praticamente in tutte le aree di competenza degli esseri umani.

Ad esempio, gli atleti si preparano ad una competizione sportiva lavorando sia sui propri stati interiori che sulla condizione fisica. Sanno come sia importante mantenersi in uno stato di calma, di relax, e di focalizzazione interna, anche in relazione ad eventi che richiedono un intenso sforzo atletico e un forte dispendio di energie fisiche.

Alcuni stati interiori, come “l’ansia da esame” ci impediscono di utilizzare le nostre risorse in maniera efficace, creando una specie di “blocco” e impedendo di utilizzare quello che sappiamo. Gli stati-risorsa, viceversa, ci aiutano ad ottimizzare le nostre competenze mentali e fisiche e a mettere in atto delle prestazioni eccellenti.

I buoni coach incoraggiano i clienti a percepire gli errori come feedback piuttosto che come dei fallimenti e li aiutano ad imparare da essi prendendone emotivamente le distanze e, al tempo stesso, rimanendo in contatto con i propri successi.

La capacità di assumere diverse posizioni percettive è un altro elemento chiave del gioco interiore di una persona. L’abilità di mettersi nei panni dell’interlocutore e di “vedere con i suoi occhi” (seconda posizione) o di osservare da una posizione “mentale” due interlocutori (terza posizione) può aiutare i clienti a migliorare la propria abilità di comunicare e di interagire con gli altri.

Il sognatore, il realista e il critico

La strategia dell’*imagineering* descrive il processo che Walt Disney utilizzava per “creare il futuro” elaborando dei sogni e poi facendoli diventare realtà. Fu uno dei collaboratori di Disney a fornire una potente immagine del processo di *imagineering*, quando osservò: “...esistevano, in effetti, tre Disney diversi tra loro: il *sognatore*, il *realista*, e il *critico*. Non sapevi mai quale dei tre sarebbe venuto alla riunione.” L’*imagineering* implica il coordinamento di questi tre sotto processi: quello del sognatore, del realista e del critico, ciascuno dei quali è un elemento chiave nel raggiungimento degli obiettivi futuri.

Un sognatore, senza un realista, non è in grado di trasformare le idee in espressioni tangibili.

Un realista senza un sognatore e un critico, è un robot.

Un critico e un sognatore senza un realista, finiscono per rimanere arenati in un conflitto perenne.

Un sognatore e un realista potrebbero creare delle cose, ma senza il contributo di un critico le idee potrebbero non essere molto valide.

Un critico aiuta a valutare e a raggiungere i prodotti della creatività. Quando è distruttivo, è un rompiscatole, quando è costruttivo, è un consigliere.

Un realista e un critico senza un sognatore sono solo burocrazia.

L’innovazione e il problem solving, per essere efficaci, devono sorgere da una sintesi di questi diversi processi.

Il sognatore è necessario per far scaturire nuove idee e nuovi obiettivi. Il realista

trasforma le idee in espressioni concrete. Infine, il critico filtra queste idee per raffinarle e per evitare il più possibile i problemi.

VALORI E CONVINZIONI

Uno dei livelli più profondi su cui il Coach può seguire e assistere il cliente è quello dei suoi *valori* e delle sue *convinzioni*. I valori e le convinzioni di un individuo costituiscono le forze principali che determinano i suoi pensieri e i suoi comportamenti.

Essi forniscono la motivazione e le linee guida che stanno alla base dei comportamenti e delle capacità utilizzate per raggiungere risultati all'interno dell'ambiente.

Alle convinzioni e ai valori sono collegati il *perché* e le *ragioni profonde* che portano le persone a comportarsi in determinato modo.

I valori e le convinzioni possono essere la chiave di accesso a determinate capacità e comportamenti, aprendo le porte al cambiamento, oppure possono costituire degli ostacoli all'utilizzo del potenziale di ogni persona.

Non si possono mettere in atto efficacemente piani ed azioni, se ci sono troppi dubbi o conflitti. D'altronde, come dimostra l'effetto placebo ben noto nel campo della sperimentazione dei farmaci, le convinzioni e le idee potenzianti sono in grado di liberare capacità e "competenze inconse" che sono proprie di una determinata persona o di un determinato gruppo di persone, ma che non sono state ancora mobilitate.

La valutazione delle convinzioni

Un modo per determinare le motivazioni di una persona o di un gruppo di persone è quello di fare una valutazione delle cinque convinzioni chiave significative per il processo di cambiamento. Si possono valutare le convinzioni affermando la convinzione stessa in modo specifico, come negli esempi seguenti:

1. Desiderabilità del risultato. Affermazione: "*L'obiettivo è desiderabile e ne vale la pena*".
2. Fiducia nel fatto che il risultato sia realizzabile. Affermazione: "*E' possibile raggiungere l'obiettivo*".
3. Valutazione della appropriatezza o della difficoltà dei comportamenti necessari a realizzare il risultato (si creda o no che produrranno il risultato desiderato). Affermazione: "*Ciò che è necessario fare per raggiungere l'obiettivo è*

appropriato ed ecologico”.

4. La convinzione di essere capaci di mettere in pratica i comportamenti richiesti. Affermazione: *“Ho/abbiamo le capacità necessarie a raggiungere l’obiettivo”.*
5. Senso di autostima o di avere facoltà d’azione relativamente ai comportamenti richiesti e all’obiettivo. Affermazione: *“L’obiettivo è di mia/nostra competenza e merito/meritiamo di raggiungerlo”*⁴.

Dopo aver affermato le convinzioni, i clienti possono valutare il proprio grado di sicurezza in relazione a ciascuna delle affermazioni, in base ad una scala da 1 a 5, in cui 1 corrisponde al livello più basso e 5 a quello più alto. Questo test può fornire un profilo immediato ed interessante delle aree di motivazione o di sicurezza potenzialmente problematiche. Le affermazioni a cui viene attribuita una valutazione bassa indicano possibili aree di interferenze che dovranno essere in qualche modo affrontate.

L’esercizio per la valutazione delle convinzioni, presentato a Dilts, fornisce uno strumento semplice ma efficace per valutare agevolmente le aree rilevanti del sistema di convinzione di una persona in relazione a un obiettivo o a un progetto.⁵

I mentori efficaci aiutano i clienti a stabilire, rafforzare, esprimere e allineare i valori e le convinzioni potenzianti attraverso il loro incoraggiamento e anche attraverso il loro esempio.

Uno dei compiti del mentore, infatti, è quello di fornire un buon modello di comportamento rispetto ai valori e alle convinzioni fondamentali, in modo che i clienti lo possano usare come punto di riferimento nelle loro vite.

Utilizzare dei mentori interiori

Questo tipo di mentoring viene spesso interiorizzato dal cliente come parte del suo modello interno del mondo, al punto che la presenza esterna del mentore non è più quasi necessaria. Pertanto, aiutare i clienti a riconoscere e ricorrere a mentori interni può essere per loro tanto apprezzabile, quanto avere dei mentori che siano fisicamente presenti.

4. Cfr. Dilts op. cit. p. 170.

5. Cfr. Dilts op. cit. pp. 170 – 171.

I passaggi seguenti possono essere usati per aiutare i clienti a costruire sicurezza e rafforzare le convinzioni attraverso dei mentori interiori.

1. Che cosa avresti bisogno di sapere, che cosa sarebbe necessario aggiungere al tuo obiettivo e in che cosa dovresti credere per essere più congruente e più sicuro di te?
2. Chi sarebbe per te il mentore di quella conoscenza o di quella convinzione? Immagina, non distante da te, il luogo in cui quel mentore si troverebbe fisicamente per darti supporto nel modo migliore possibile.
3. Mettiti nei panni del tuo mentore e guarda te stesso attraverso i suoi occhi (seconda posizione). Che messaggio e che consiglio avrebbe da darti?
4. Ritorna nella tua personale prospettiva (prima posizione) e ricevi il messaggio. In che modo influenza il tuo grado di sicurezza in te stesso e di congruenza?⁶

I mentori sono generalmente delle persone significative che ci hanno aiutato a scoprire le nostre competenze inconse e a rinforzare convinzioni e valori, spesso attraverso il loro stesso esempio. I mentori ci hanno assistito facendo “risuonare” cose presenti dentro di noi in profondità, liberandole o svelandole. Identificare questi mentori nel processo di valutazione delle convinzioni può aiutare a rinforzare spontaneamente la sicurezza in noi stessi e la nostra congruenza.

Quando si lavora in gruppo o in squadra è utile valutare le convinzioni che tutti i membri del gruppo e della squadra hanno in relazione all’obiettivo. “Identificare ambiti comuni di perplessità tra gli individui - scrive Dilts – consentirà di individuare aree di fondamentale interesse per tutta la squadra. Inoltre, se ci sono differenze nella valutazione delle varie convinzioni, gli individui più sicuri di sé possono essere d’aiuto nel rinforzare la sicurezza degli altri mettendo a disposizione delle informazioni e la propria esperienza.

Queste persone possono diventare dei mentori interni per il resto della squadra, in quanto aiutano ad aumentare il senso di sicurezza e di fiducia”.⁷

6. Cfr. Dilts op. cit. p. 173.

7. Ibidem p. 174.

La struttura del “come se”

Agire “come se” si facesse già qualcosa permette ai clienti di liberarsi della loro attuale percezione degli impedimenti della realtà e di usare più pienamente la loro immaginazione per superare i dubbi e le convinzioni limitanti. Per esempio, se una persona dice: “Non posso fare la cosa X” o “E’ impossibile fare la cosa X”, si potrebbe applicare la formula del “come se” chiedendole: “Che cosa accadrebbe se potessi fare la cosa X?”, oppure “Agisci come se potessi fare la cosa X. Quali sarebbero gli effetti?”. Oppure: “Se fossi già in grado di fare la cosa X, che cosa staresti facendo?”. Ad esempio, su un manager non fosse in grado di spiegare come sarà il suo stato desiderato in relazione ad un particolare progetto, un mentore potrebbe dirgli: “Immagina che siano trascorsi tre (cinque, dieci) anni. Che cosa sta accadendo di diverso?”.

Agire “come se” ci consente di mettere da parte la nostra attuale percezione dei limiti della realtà e di usare pienamente la nostra immaginazione.

Più precisamente, il mentore incoraggia il cliente dicendogli:

- *Che cosa accadrebbe se (fosse possibile/ fossi capace/ meritassi di)...?*
- *Agisci “come se” (fosse possibile/ fossi capace/ meritassi di)...Come sarebbe la situazione?*
- *Immagina di avere già affrontato tutte le questioni relative alla tua convinzione che (non è possibile/ non sei capace/ non meriti di...). A che cosa staresti pensando, credendo, che cosa staresti facendo in modo diverso?*

Se nel cliente emergono altre obiezioni o interferenze, il mentore continua a domandargli:

- *Agisci “come se” avessi già affrontato quell’obiezione o quell’interferenza. Che cosa faresti?⁸*

La ristrutturazione

La *ristrutturazione* è un altro strumento essenziale per i mentori. Presuppone l’utilizzo del linguaggio allo scopo di influenzare il modo in cui alcune esperienze e alcuni eventi vengono interpretati e a cui si risponde dirigendo nuovamente il focus di attenzione del cliente verso una prospettiva più ampia. “*Reframing*” significa letteralmente “mettere una cornice nuova o diversa ad un’immagine o ad un’esperienza”.

8. Cfr. Dilts op. cit. pp. 175 – 176.

A livello psicologico, “ristrutturare” qualcosa significa trasformarne il significato, inserendolo in una cornice o in un contesto diverso da quello percepito in precedenza.

Talvolta ci fossilizziamo a guardare solo un aspetto della situazione, di un evento o di una conseguenza, e ci blocciamo su un singolo punto di vista. E’ importante considerare che si possono vedere le cose in molti modi diversi, ampliando la propria mappa del mondo.

Analogamente, un fotografo o un pittore che sta riprendendo un paesaggio particolare può immortalare soltanto un albero o anche inquadrare un grande prato con molti alberi, animali, e forse un ruscello o uno stagno. A seconda di ciò che è rappresentato nel quadro, avremo informazioni differenti sul suo contenuto e perciò una percezione differente di quello che il quadro raffigura.

Anche cambiando la cornice, in modo che il quadro si adatti di più alla stanza, avremo una percezione diversa del quadro. Similmente, le cornici psicologiche influenzano il modo in cui sperimentiamo e interpretiamo una situazione.

La “*ristrutturazione delle parole*” consiste nell’esprimere un’idea particolare e trovare un’altra parola che abbia la stessa valenza semantica, ma inquadri il concetto da un diverso punto di vista. Il filosofo Bertrand Russel precisava umoristicamente: “Io sono deciso; tu sei ostinato; lui è testardo come un mulo”. Prendendo spunto dalla formula di Russel possiamo prendere un concetto o un’esperienza particolare e incorniciarli con parole diverse:

Io ho riconsiderato la cosa; tu hai cambiato idea; lui si è rimangiato la parola.

Io ho fatto un errore in buona fede; tu hai alterato i fatti; lui è un dannato bugiardo.

Io sono compassionevole; tu sei mite; lui è un ingenuo.

La parola “denaro” può prendere svariate cornici, che danno una prospettiva differente: “successo”, “strumento”, “responsabilità”, “corruzione”, “energia di carta”, ecc. Tante altre parole possono ricevere una luce diversa a seconda della cornice che hanno intorno.⁹

9. Cfr. Dilts op. cit. pp. 179 – 180.

Collegare i valori

La ristrutturazione delle parole può anche essere usata per aiutare i clienti a risolvere conflitti o incongruenze riguardo ai loro valori o alle loro convinzioni. Una persona, ad esempio, potrebbe desiderare sia “la crescita” che la “sicurezza”, e credere che i passi necessari per promuovere la crescita minaccino il suo senso di sicurezza.

Queste incompatibilità possono creare conflitti e resistenze, se non sono affrontate correttamente. Un modo di fronteggiare gli apparenti conflitti di valori consiste nell’usare la ristrutturazione verbale per creare una “catena” che metta in collegamento i differenti valori.

Ad esempio, “crescita” può essere agevolmente ristrutturata con “espansione di possibilità e opportunità”. “Sicurezza” può essere ristrutturata con “un puntare tutto su una carta sola”.

Le espressioni “espansione di possibilità e opportunità” e “un puntare tutto su una carta sola” sono per molti versi simili. Pertanto, la semplice ristrutturazione verbale ha colmato il vuoto tra i due valori apparentemente incompatibili creando collegamenti e vedendo connessioni tra essi.¹⁰

Trasformare le critiche in domande

Aiutare i clienti a gestire le critiche è un altro obiettivo chiave del mentoring.

Dopo aver focalizzato l’intenzione positiva di una critica e averla espressa in termini positivi, la si può trasformare in domanda.

Si può sostenere che dietro ad ogni critica negativa c’è una domanda valida.

Ad esempio, la critica : “Questa idea non funzionerà mai” può essere trasformata nella domanda: “*Come* realizzerete concretamente l’idea?”. La frase “Non è un progetto realistico” può essere ristrutturata in: “*Come* potete rendere più tangibili e concrete le fasi del vostro progetto?”.

Le domande sopra citate sono introdotte da un *come*, che è efficace per rifocalizzarsi su una cornice di risultato o una cornice di feedback. Viceversa, le domande introdotte da un *perché* possono riportare indietro fino al conflitto o al disaccordo. Chiedere: “*Perché* questa proposta è così dispendiosa?” o “*Perché* non riuscite ad essere più realistici?” presuppone che lo schema di partenza sia un problema.

10. Cfr. Dilts op. cit. pp. 181 – 183.

Lo stesso discorso può essere riferito a domande del tipo: “*Che cosa* rende la vostra proposta così dispendiosa?” o “*Chi* pagherà per questo?”.

In generale, le domande con *come* costituiscono un modo efficace per ristrutturare gli aspetti negativi della critica conservando qualsiasi feedback apprezzabile la critica porti con sé.¹¹

IDENTITÀ

I valori e le convinzioni sostengono il senso di *identità* del cliente.

Il lavoro sull'identità ha un'importanza straordinaria perché concerne il modo in cui ciascuno sente il proprio *ruolo* e la propria *missione*, in ambito sia personale che professionale, e come questo modo di percepire se stessi (*chi*) si rifletta nei comportamenti quotidiani.

L'intervento del Coach a livello dell'identità prende il nome di *sponsorship* e consiste nella promozione di risorse che devono ancora essere esternalizzate nella loro piena potenzialità.

La relazione di *sponsorship*, prima ancora di focalizzarsi sui compiti, valorizza le qualità individuali della persona. Il Coach attua questo processo di riconoscimento delle caratteristiche uniche e preziose del cliente attraverso la trasmissione di messaggi che lo facciano sentire importante e che gli dimostrino che è in grado di fare la differenza.

Stephen Gilligan (1997) identifica alcuni principi e abilità di *sponsorship* positiva o “terapeutica”.

Secondo la prospettiva di Gilligan, uno sponsor non aiuta tanto gli altri *facendo* qualcosa in particolare. Piuttosto, gli sponsor trasformano gli altri prima riconoscendo o vedendo in essi qualcosa di nascosto e poi *stando lì* per loro come una sorta di punto di riferimento. Gilligan precisa che i risultati della *sponsorship* positiva sono quelli di “risvegliare la consapevolezza di sé e del mondo”, e introdurre abilità e tradizioni per sviluppare “il sé nel mondo” e “il mondo nel sé”.

La sponsorship e il viaggio dell'eroe

La *sponsorship* consiste nel supportare le persone nella crescita e nel cambiamento a livello di identità. Il senso di identità di una persona si collega alla sua percezione di sé, del suo ruolo e della sua chiamata.

11. Cfr. Dilts op. cit. p. 186.

Essere uno sponsor efficace implica il fatto di essere presente per gli altri, di riconoscerli a un livello profondo e comunicare messaggi chiave come “ti vedo”, “esisti”, “sei prezioso”, “sei unico”, “hai qualcosa da dare”, “sei parte di noi e qui sei il benvenuto”.

La non – sponsorship e la sponsorship negativa si verificano sia quando non vengono trasmessi messaggi di sponsorship, sia quando le persone ricevono il contrario della sponsorship, poiché vengono demoralizzate invece che supportate. Quando le persone sentono di non essere né viste né apprezzate, di non contribuire realmente - o i loro contributi non sono riconosciuti, - di poter essere facilmente sostituite e di non provare un vero senso di appartenenza, la loro abilità e la motivazione ad agire diminuiscono notevolmente.

Uno dei compiti fondamentali della sponsorship consiste nell’aiutare le persone ad affrontare le difficoltà della vita e i cambiamenti che spesso le accompagnano.

Il processo di crescita personale e il cambiamento di vita possono essere paragonati a quello che Joseph Campbell ha definito il “Viaggio dell’eroe” nel libro *The power of Myth* (1988).

Campbell ha individuato una connessione fra i miti e le storie di cambiamento che oltrepassano i confini culturali. Ha analizzato storie di eroi della storia e del mito, comprendendo tutte le età, le culture, le religioni e i sessi. Ha scoperto che alcuni temi si ripetono in svariate culture e che sembrano esserci delle trame che collegano tutta l’umanità, rispecchiando l’intero percorso che facciamo dalla nascita alla morte, indipendentemente dalle situazioni che viviamo singolarmente.

Campbell ha tracciato i passi del “Viaggio dell’eroe”: la sequenza di eventi che i miti epici e le storie di ogni cultura sembrano condividere. Per fronteggiare le difficoltà del cambiamento, specialmente quando si tratta di un cambiamento a livello di identità, il “Viaggio dell’eroe” fornisce una valida mappa.

Secondo Campbell, le tappe fondamentali del viaggio dell’eroe sono:

1. *Sentire una chiamata* che si riferisce alla nostra identità, allo scopo della nostra vita o alla nostra *mission*. Possiamo scegliere sia di accettarla, sia di cercare di ignorarla.
2. *Accogliere la chiamata* ci porta ad affrontare un confine nelle nostre abilità o nella mappa che abbiamo del mondo. Spesso il tentativo di ignorare la chiamata conduce alla formazione o all’intensificazione di problemi e di sintomi.
3. *Oltrepassare la soglia* ci sospinge nel territorio di una nuova vita: un territorio che ci costringe a crescere e ad evolverci, e ci stimola a trovare una guida.

4. *Trovare un custode*, un mentore che ci assista appena si ha il coraggio di oltrepassare la soglia. Qualcuno ha osservato in proposito: “Quando lo studente è pronto, l’insegnante appare”.
5. *Affrontare una sfida o “demone”*. Spesso questi demoni sono un riflesso delle nostre paure e della nostra aggressività repressa. Nei miti sono talvolta descritti come “draghi sputa fuoco” o mostri terrificanti che l’eroe deve combattere. Ma i demoni non sono necessariamente cattivi o malvagi; sono piuttosto un tipo di “energia” o “potere” che è necessario riconoscere per poterlo affrontare o accettare.
6. *Trasformare il “demone”* in una risorsa o in un consigliere richiede di :
 - a. sviluppare una speciale abilità
 - b. scoprire uno strumento o una risorsa speciale.
7. *Portare a termine il compito richiesto e rispondere alla chiamata* creando una nuova mappa del mondo che includa la crescita e le scoperte effettuate durante il processo.
8. *Trovare la strada verso casa* e condividere con gli altri quanto è stato appreso nelle molteplici vicissitudini.

Il confronto con l’incertezza del cambiamento, mentre si cerca di costruire un cammino verso un futuro migliore, ci porta ad esplorare la vision e la mission simboleggiate nella “chiamata”.

La “soglia” raffigura il nuovo territorio e le incertezze che l’individuo deve fronteggiare per realizzare la propria visione e la propria missione.

Il demone simboleggia le difficoltà della competizione, degli ostacoli, e delle crisi emergenti da ciò che è al di fuori del nostro controllo. Il demone è essenzialmente qualcosa che si oppone a noi e alla realizzazione del nostro “compito”. I messaggi negativi provenienti sia dal nostro interno sia dagli altri possono essere considerati alla stregua di demoni: “Non meriti di esistere”, “Sei incapace”, “Non riuscirai mai”, “Non sei il benvenuto”, ecc.

Le risorse a cui possiamo attingere per andare verso il nuovo territorio e che trasformano i demoni sono il valori, le abilità e le attività che riusciamo a mettere in atto al fine di affrontare l’incertezza, la resistenza e i timori.

I nostri “custodi” o guide sono i consiglieri che ci aiutano a costruire delle abilità, a credere in noi stessi e a concentrarci sui nostri obiettivi. Il Coach è il custode e il cliente è l’eroe. I Coach non fanno gli interessi dei loro clienti se ne uccidono i demoni al loro posto o

se permettono loro di rimanere arenati in una situazione di comodo. Il compito del Coach è quello di aiutare il cliente a riconoscere il proprio viaggio dell'eroe e di sostenerlo lungo questo viaggio.

E' una crisi ad iniziare la chiamata. Ogni sorta di crisi è un viaggio dell'eroe dentro sé stesso. Uno dei compiti principali della sponsorship è quello di supportare gli altri nel riconoscere questo viaggio e portarlo a termine con successo.

Per aiutare le persone ad esplorare il proprio "viaggio dell'eroe" e a prepararsi ad esso, Robert Dilts invita a scegliere un progetto, un passaggio o un'iniziativa in cui il cliente è coinvolto o che sta pianificando. Poi gli rivolgiamo le seguenti domande:

1. Qual è il "demone" che devi fronteggiare? In quale situazione ti senti più "vittima" che "eroe"? In questa situazione il cliente dovrà affrontare alcuni messaggi negativi provenienti sia da se stesso in risposta a sfide esterne, sia ad un "altro" significativo.
2. Qual è la tua "soglia"? Qual è il territorio sconosciuto in cui la crisi ti sta costringendo o devi entrare per fronteggiare la crisi?
3. Dati il demone che stai affrontando e la soglia che devi oltrepassare, qual è la "chiamata all'azione"? Cosa sei "chiamato" a fare o diventare? Spesso è utile rispondere a queste domande sotto forma di simboli o metafore; ad esempio: "Sono stato chiamato a diventare un'aquila, un guerriero, un mago, ecc."
4. Quali risorse hai e quali ti sono necessarie per crescere pienamente allo scopo di affrontare la sfida, oltrepassare la soglia e adempiere la tua chiamata?
5. Chi sono o saranno i tuoi "custodi" o guide di queste risorse?¹²

Quando il cliente ha identificato i suoi custodi, gli chiediamo di immaginare dove potrebbe collocarli vicino a lui, per aiutarlo nel modo migliore. Si può invitare il cliente a mettersi nei panni di ogni custode, uno per uno, e a guardare se stesso attraverso i loro occhi (seconda posizione). Quale messaggio o consiglio per ciascun custode per il cliente?

Poi si invita il cliente a ritornare alla sua prospettiva (prima posizione) e ricevere i messaggi:¹³

Gli strumenti della sponsorship contengono processi che sono semplici sotto molti aspetti, ma che richiedono anche impegno significativo, una presenza da parte dello sponsor e un certo grado di confidenza tra il Coach e il cliente. In questa sede sono stati descritti solo alcuni di questi strumenti che operano al livello dell'identità.

12. Cfr. Dilts R., *Il manuale del Coach*, op. cit. pp. 220 – 221.

13 Cfr. op. cit. p. 221.

SPIRITUALITA'

I tempi di crescita e di trasformazione all'interno delle nostre vite sono di solito accompagnati dal "risveglio", in cui diventiamo pienamente coscienti, consapevoli e vigili. E' come se ci svegliassimo da una specie di sonno o riacquistassimo improvvisamente la vista dopo un lungo periodo di cecità. Robert Dilts sottolinea che "le nostre mappe mentali riguardo a chi siamo e a che cosa sia possibile nel mondo diventano più ampie, e percepiamo i vecchi limiti in un modo completamente diverso. Attraverso queste esperienze, riusciamo a vincere le nostre vecchie convinzioni e ad "uscire dal guscio". Il risultato di tale processo consiste frequentemente nell'ottenere un nuovo senso di determinazione e intenzione, una accresciuta consapevolezza, una percezione chiara e una rinnovata vitalità fisica. Il risveglio è spesso associato ad una espansione mentale o cognitiva, ma può anche essere correlato al proprio cuore e alle proprie emozioni. Spesso ha a che fare con la riconnessione con le nostre motivazioni al livello più profondo. Di conseguenza, il risveglio accompagna di solito momenti di transizione significativi nel corso delle nostre vite.¹⁴

La pratica del risvegliare include il livello della visione, dello scopo e dello spirito. Ciò coinvolge la nostra visione di un sistema più grande che abbraccia ruoli, valori, convinzioni, pensieri, azioni o sensazioni specifiche. E' in relazione con chi o che cos'altro percepiamo di essere nel mondo che ci circonda, e si riferisce al problema del *per chi* o *per cosa* sia stato scelto un particolare percorso (lo scopo).

Il termine "spirituale" si usa nel modello dei livelli neurologici per fare riferimento all'esperienza soggettiva dell'essere parte di un sistema più vasto, o "campo": qualcosa che raggiunga, oltre noi stessi come individui, la nostra famiglia, la nostra comunità e i sistemi globali.

Per molti aspetti i coach, i consulenti, i terapeuti, gli insegnanti e i leader sono persone che risvegliano. Dispiegano davanti ai loro studenti, clienti e collaboratori nuove prospettive e possibilità, aiutandoli a giungere in contatto con un campo d'interazione più grande: la Mente di gruppo, lo "spirito" di gruppo o "coscienza collettiva". Gregory Bateson, nel libro "Verso un'ecologia della mente" (1972) scrive che "questa mente più grande è paragonabile a Dio ed è forse quello che le persone intendono per "Dio", ma è ancora immanente nell'intero sistema sociale e nell'ecologia planetaria, che sono interconnessi tra loro".

14. Cfr. Dilts R., *Il manuale del Coach*, op. cit. pp. 243.

L'individuo, secondo Bateson, è solo un sottosistema di questa "mente più grande", di questo sistema più esteso.

Il livello di esperienza "spirituale", rileva Dilts "è in relazione con quello che potrebbe essere definito il *Sé con la "S" maiuscola*: un senso dell'essere che va oltre l'immagine che abbiamo di noi stessi, dei nostri valori, delle nostre convinzioni, dei nostri pensieri, delle azioni o sensazioni. Coinvolge la nostra connessione con *chi altri* e *cos'altro* c'è nel sistema più vasto che ci circonda. E' questo livello di esperienza che, generalmente, fornisce il contesto superiore che dà senso e scopo alle nostre vite".¹⁵

Gli obiettivi spirituali, sotto forma di compimento della propria "visione", della propria "missione" e dello "scopo della vita", costituiscono la motivazione che sta dietro ad alcuni dei risultati umani più importanti. Molti dei grandi geni e leader riconoscono la rilevanza di alcuni modelli di guida spirituale di questo tipo nelle loro vite e nel loro lavoro.

Albert Einstein, riguardo al campo della fisica in cui lavorava, ha affermato: "Voglio conoscere il modo in cui Dio ha creato questo mondo. Non sono interessato a questo o quel fenomeno, allo spettro di questo o di quell'elemento; voglio conoscere i suoi pensieri; il resto sono dettagli".

Risvegliare gli altri significa sostenerli nella crescita a livello di visione, missione e spirito. Il risvegliatore sostiene un'altra persona immergendola in contesti ed esperienze che fanno risaltare il meglio dell'intelligenza e della consapevolezza dello scopo di quella persona, del sé e dei sistemi superiori ai quali appartiene.

Il primo compito del risvegliatore è di svegliarsi e stare sveglio perché non si può svegliare gli altri se si è ancora addormentati.

Chi "risveglia" gli altri, precisa Dilts, lo fa attraverso la propria specifica integrità e congruenza. Essendo in pieno contatto con la sua visione e con la sua missione, pone le altre persone in contatto con le loro. Un altro obiettivo del risvegliatore è quello di aiutare gli altri ad "uscire dal guscio" nel quale sono attualmente relegati; a rompere con le vecchie abitudini e a trascendere i conflitti e i doppi legami.¹⁶

Uno degli strumenti per risvegliare formulato da Judith DeLozier, che ebbe ispirazione da alcuni gruppi di nativi americani, consiste nel sognare attivamente.

15. Ibidem p. 244.

16. Ibidem pp. 245 – 246.

Durante questo processo, sia mentre si dorme che mentre si sogna ad occhi aperti, si stabilisce che si metterà in pratica una propria intenzione: prendere una decisione, risolvere un problema, ottenere una risposta, capire meglio qualcosa, avere più informazioni, ecc.

L'intenzione serve da filtro o da guida per dirigere i processi inconsci. Le intenzioni si esprimono in termini più generali rispetto ad un obiettivo o ad un risultato. Ad esempio, una persona potrebbe dire: "La mia intenzione è sognare qualcosa per cui prenderò una decisione in questa area della mia vita", oppure: "La mia intenzione è sognare qualcosa per cui risolverò questo problema", ecc.

Le risposte possono essere sia letterali che simboliche. Una persona potrebbe svegliarsi la mattina dopo e riflettere: "E' ora che decida. Mi sento pronta."

Un'altra persona potrebbe vedere un film in cui il protagonista continua a rinviare una decisione importante e così si mette sempre più nei guai. Identificandosi con il personaggio, potrà sentire in sé una forza emergente per prendere una decisione.

Un esercizio sul sogno attivo invita a fare una passeggiata di dieci minuti, mantenendosi rilassati e privi di dialogo interno. Durante il percorso, si nota cosa salta agli occhi o in che direzione viene spinta la propria attenzione: sul vento, sull'erba, su un animale, sul canto di un uccello.

Mentre si presentano questi fenomeni, ci si chiede: quali sono le sue caratteristiche? Quali sarebbero i miei attributi se fossi un albero? Il tempo cambierebbe? La velocità con cui gli oggetti o le persone si muovono sarebbe diversa? Sarei ancorato al terreno e il movimento avverrebbe in alto? ecc.

Ci si mette in seconda posizione con ogni simbolo o oggetto su cui si posa l'attenzione e poi si crea una terza posizione o meta-posizione rispetto alle intenzioni originarie.

Il *risveglio alla libertà* è uno strumento che aiuta i clienti ad uscire dalla situazione problematica dei modelli limitanti della vita attuale e a trovare un tipo di pensiero diverso da quello che ha creato il problema. Fornendo al cliente una completa e incondizionata accettazione, il risvegliatore crea un contesto in cui il cliente può confrontarsi con le sue mappe mentali, con le sue convinzioni e con le sue idee di base in modo sempre più approfondito, facendo delle scoperte su se stesso che non erano state possibili prima.

CAPITOLO II

GUIDARE GLI ALTRI VERSO UN OBIETTIVO

UNA LEADERSHIP PER L'EUROPA

Anche le nazioni, al pari degli individui, seguono un percorso di crescita. Allora è possibile esercitare un'azione di *coaching* nei confronti di una nazione? In che modo la visione e missione possono orientare il cammino evolutivo di una nazione? Quali sono le caratteristiche dei leader che possono sostenere il senso di *identità* di una nazione? In che modo un leader-Coach può seguire e assistere il suo Paese nei suoi *valori* condivisi e nelle sue *convinzioni* basilari?

Poiché i valori e le convinzioni forniscono la motivazione e le linee guida che stanno alla base dei comportamenti e delle capacità utilizzate per raggiungere risultati all'interno dell'ambiente, occorre metterli a fuoco e tenerli in grande considerazione nella progettazione di ogni programma politico, aziendale, organizzativo, scolastico, sanitario, ecc.

C'è da chiedersi: quali valori e convinzioni possono essere la chiave di accesso a determinate capacità e comportamenti? E quali valori e convinzioni possono costituire una barriera all'utilizzo del potenziale di ciascun individuo e di ciascuna nazione? In che modo possiamo visualizzare nel presente una realtà trasformata dalla nostra azione?

Essere responsabili significa decidere individualmente di fissare alcuni obiettivi piuttosto che altri, di agire in un modo piuttosto che in un altro, di realizzare dei cambiamenti piuttosto che lasciare una situazione immutata.

La responsabilità, quindi, oltre a comportare un impegno personale rilevante, va intesa come fonte di libertà decisionale e operativa. Solo assumendosi la piena responsabilità dei propri pensieri e delle proprie azioni è possibile realizzare risultati straordinari. La *responsabilità* indica la nostra abilità di rispondere a ciò che avviene nella realtà. Esprime una piena autonomia di giudizio e di azione, poggiante sulle scelte in cui crediamo e che abbiamo compiuto liberamente e, nel migliore dei casi, con passione.

Come possiamo educare i cittadini al senso di responsabilità, ad appropriarsi delle scelte, trovando in esse gratificazione e appagamento?

Nelle pagine seguenti, vengono analizzati vari tipi di leadership assumendo un punto

di vista sulla leadership orientato dall'interno verso l'esterno. Parto dall'individuo, dai suoi valori e dal senso generale del suo scopo, piuttosto che utilizzare l'approccio convenzionale orientato dall'esterno verso l'interno, che si limita a proporre esempi di grandi leader da emulare senza tener conto del carattere di ciascuno e della situazione che ciascuno vive.

Fornisco ai lettori idee, strumenti, approcci e modelli che li aiuteranno ad agire meglio come leader politici e del business e a sentirsi meglio in quanto esseri umani.

Il cammino dell'idea di Europa

Alla fine del paragrafo successivo si accennerà al trattamento più efficace per un'organizzazione bloccata in un'improduttiva fase di specchio. L'introduzione di un punto di vista esterno all'organizzazione può mostrare un'immagine diversa e più vera del sistema, attraverso la *metacomunicazione*.

Il 17 agosto 2006 ho ascoltato alla trasmissione televisiva "Uno Mattina" un'intervista rivolta a Marco Ricceri, che insegna Storia dell'integrazione europea all'Università di Malta e ha presentato il suo libro *Il cammino dell'idea di Europa*.

Come ho esposto in un capitolo dedicato al mio viaggio nell'antica Grecia, il nome Europa risale ad un mito greco. Europa era figlia del re fenicio Agenore e della sua sposa Telefassa e sorella di Cadmo. Zeus vide la fanciulla giocare con le sue ancelle accanto al mare e, colpito dalla sua bellezza, se ne innamorò. Prendendo la forma d'un bel toro bianco, comparve in mezzo alle fanciulle e si sdraiò lasciandosi accarezzare (secondo altri autori non era Zeus ma un suo messaggero mandato a prendere la ragazza). Europa trovò il toro gentile e mansueto e lo montò: il toro a quel punto si alzò ed entrò nel mare nuotando e prese velocemente il largo. Insieme a Europa sparì alla vista delle compagne della fanciulla che mai più la rincontrarono. Venne condotta a Creta dove il toro rivelò la sua vera identità. Giacque con lei sotto un platano che da allora è sempre verde oppure nella caverna dittea dove era stato cresciuto. Europa generò a Zeus tre figli: Minosse, Radamanto e Sarpedone. Zeus le fece tre doni: una lancia che non sbagliava mai il bersaglio, Lelapo il segugio che non mancava mai la preda e Talo, l'uomo di bronzo che camminava tutto il giorno intorno a Creta tenendo lontani gli stranieri. Zeus la diede in sposa al re di Creta Asterio, una divinità affine a Zeus, legata al cielo stellato. Asterio generò assieme ad Europa una figlia che venne chiamata Creta e adottò gli altri suoi figli nominando Minosse erede al trono.

Il padre di Europa, Agenore, era molto ansioso per il ritorno della figlia e mandò alla sua ricerca i figli Cadmo, Fenice e Cilice ordinando loro di non tornare prima di averla trovata. Anche la sua sposa partì con loro; nessuno fece mai ritorno.

Europa diede il suo nome al continente e il toro è commemorato tra le stelle nella costellazione del toro. Il mito colloca dunque la culla del Vecchio Continente nell'isola greca di Creta.

E l'idea di unificare l'Europa ha radici antichissime, come ho delineato in vari libri. Tuttavia, gli imperi che hanno espresso questo ambizioso progetto sono crollati. Lo stesso Hitler sognava di costruire un impero che sarebbe durato mille anni, mentre precipitò nella catastrofe dopo dodici anni. C'è da chiedersi: nella realtà attuale, cosa manca a questo sogno per diventare realtà?

Dopo il disastro della seconda guerra mondiale, abbiamo assistito ai tentativi dei Paesi fondatori dell'Europa di costruire un'entità fondata su comuni interessi economici. Così, sono nati il Mercato Comune Europeo e poi la Comunità Economica Europea. Tuttavia, gli interessi economici possono aggregare, ma non creare un'Anima basata sulla condivisione di valori.

Marco Ricceri ha riferito che il presidente americano Gorge Washington, rivolgendosi agli europei, disse: "Un giorno voi avrete gli Stati Uniti d'Europa". Questa profezia non si è ancora avverata, malgrado i tentativi, anche recenti, di promulgare una Costituzione approvata da tutti gli stati europei. Sappiamo infatti, che Paesi fondatori come Francia e Polonia hanno bocciato la Costituzione attraverso un referendum popolare. Ciò significa che dovremo ricominciare daccapo nel promuovere un'idea di Europa. Ma su quali basi potremo aggiornare i tentativi già fatti, per rendere l'idea di Europa viva e rispondente ai bisogni reali dei cittadini europei?

La sociologia ci indica la tendenza da parte dell'economia di determinare la politica, secondo una concezione pragmatica. Tuttavia, proprio questo orientamento rivela il suo tallone d'Achille, in quanto non tiene conto della diversità degli individui all'interno delle culture. Pianifica tutto dall'alto come il mitico Procuste, che predisponeva un letto uguale per tutti i viaggiatori diretti ad Atene: allungava gli arti di quelli più piccoli del letto e tagliava le gambe di quelli più alti.

Questo "mito della pianificazione" può forse risvegliare la nostra consapevolezza della necessità di integrarci ricorrendo a parametri che non siano solo regolati in base al PIL o al BCE?

Come possiamo predisporre una strategia di integrazione approvata da tutti gli europei?

Ricceri parla del successo ottenuto dal progetto *Erasmus* che consente agli studenti di studiare e sostenere gli esami universitari all'estero, in lingua straniera. Lo scambio culturale

consente di conoscersi e di accedere ad una diversa visione della realtà e della vita. Questa “via culturale” è senza dubbio eccellente e va incrementata con iniziative a tutto campo. Va tuttavia completata con un’azione di guida politica, culturale, organizzativa, ecc. verso un obiettivo comune, che può essere desunta dal presente capitolo.

Il ruolo del mentore.

Nel paragrafo intitolato “L’uso equilibrato del potere”, sottolineo che essere un leader significa anche saper guidare la propria squadra addossandosi il ruolo di mentore. Ciò richiede il consolidamento delle proprie facoltà di autoriflessione, di empatia e di ascolto, oltre alla disponibilità a riconoscere l’esistenza di diversi modi di vedere e comprendere.

E’ difficile essere un leader per chi non sa motivare i suoi seguaci. La leadership autorevole presenta come caratteristica essenziale la capacità di autocritica, ossia di valutare con onestà e senso critico i propri comportamenti. Questo processo di motivazione e auto – osservazione può scaturire solo dal terreno della fiducia e del rispetto reciproco, come una fonte che sgorga dalla roccia: ne vedi l’acqua pura scintillare al sole e ne senti il suono nel silenzio circostante.

La necessità della reciprocità tra leader e gregari si traduce nell’osservazione del filosofo cinese Lao-Tse secondo il quale il leader migliore è quello i cui seguaci possono dire: “Abbiamo fatto tutto da soli”.

La formazione si rivolge, infatti, al livello del *saper fare*, del *saper essere* e del *saper far fare*. I leader si dimostrano veramente tali quando, oltre a saper gestire se stessi, sanno aiutare gli altri in modo che possano gestirsi da soli sia a livello del *saper fare* che del *saper essere*.

Questo capitolo incentrato sulla motivazione e sugli stili di leadership connessi ai *livelli logici* può far luce su ciò che viene richiesto in un contesto europeo per creare un movimento verso un obiettivo di crescita. La leadership efficace è in grado di cogliere le potenzialità o risorse insite nel sistema e di integrare le “parti” in conflitto riconoscendone le istanze di cambiamento.

Le situazioni di cambiamento sono , nei sistemi sociali e nelle organizzazioni, quelle che più richiedono capacità di leadership.

Naturalmente, non esiste in assoluto un modo più corretto di guidare un individuo o un gruppo. Stili diversi sollecitano dinamiche diverse tra i membri di un sistema.

La leadership efficace.

C'è bisogno di leadership ogni volta che la situazione richiede influenza. Gli stili di leadership possono essere collegati al livello di cambiamento che il leader aspira a raggiungere. A seconda del livello di cambiamento sul quale si incentra il tentativo di influenza, sono necessari stili differenziati di leadership.

Lo sviluppo di una buona strategia di comunicazione richiede al leader la capacità di adottare il proprio stile di leadership al livello di influenza e di cambiamento richiesto dal contesto o dal compito.

In particolare, per quanto concerne la leadership europea, viene richiesto:

- 1 uno stile di influenza a livello di *capacità* (la dimensione del “*come*”), che richiede la definizione di obiettivi chiari e la capacità di promuovere processi di pensiero. Richiede cioè la *gestione per obiettivi* e lo *stimolo intellettuale*.
- 2 Uno stile di leadership diretto a influenzare *credenze e valori* (la dimensione del “*perché*”), che implica la capacità di considerare le motivazioni e i valori dei soggetti coinvolti e la capacità di ispirare i membri del gruppo, cioè l'utilizzo degli stili di *considerazione individualizzata* e di *ispirazione*.
- 3 Uno stile di influenza a livello di *identità* (la dimensione del “*chi*”) che passa per l'identificazione di una *visione condivisa* o di una figura in grado di rappresentare un “modello di ruolo” comune, il cosiddetto *carisma*.

La leadership maschile e femminile.

Riguardo alle differenze tra la *leadership maschile* e quella *femminile*, è opportuno ricordare che l'archetipo del Sovrano segnala il completamento del processo alchemico ed è il risultato dell'unione simbolica del maschio e della femmina che dà alla luce il vero Sé. Quel Sé, viene visto come un monarca androgino, come precisa Carol S. Pearson nel libro “*Risvegliare l'Eroe dentro di noi*”, e nel caso migliore è indice di una certa integrazione delle capacità del Guerriero con quelle dell'Angelo custode. In realtà, tutti gli archetipi associati al Sé sono androgini. I Maghi e i Folli spesso esprimono questa androginità con la capacità di cambiare sesso, o di oscillare fra un sesso e l'altro. Entrambi sono archetipi molto sessuati e usano attivamente l'energia erotica: nel primo caso per la trasformazione, nel secondo per l'estasi e la gioia, Ciò significa – scrive Pearson – che il maschio e la femmina interiori

devono essere attivati, ma devono restare abbastanza distinti perché l'energia possa muoversi fra i due, come accade con la corrente alternata"¹.

D'altronde, il Saggio viene spesso visto come totalmente al di sopra dell'identificazione sessuale, e nella terza età uomini e donne si somigliano sempre più, in quanto i caratteri sessuali secondari sono sempre meno accentuati. "La saggezza del Saggio – rileva Pearson – viene in parte dalla profonda integrazione dei punti di vista maschile e femminile, che a quel punto non differiscono più"².

In linea generale, possiamo osservare che la vera androginia è un'esperienza stratificata. Al livello più esterno, essenzialmente definito dalla cultura, consiste nell'integrare, e non semplicemente mettere insieme, l'Angelo custode e il Guerriero. A quello successivo, riguarda l'integrazione del Cercatore e dell'Amante, come viene spiegato nel volume presente nel sito, *Alla ricerca di sé. La sintesi degli opposti come processo dinamico*.

Al livello più interno, consiste nell'unione delle energie interiori primarie maschili e femminili.

Il Guerriero protegge i confini, l'Angelo custode sostiene lo sviluppo della comunità in cui viviamo. Quando lo sviluppo dell'Io è felicemente completato, noi impariamo ad essere l'uno e l'altro.

Prima dell'iniziazione allo Spirito, riuscire ad integrare il Guerriero e l'Angelo custode è molto difficile e faticoso. "Quasi sempre noi ci limitiamo a mettere i due archetipi l'uno accanto all'altro – sottolinea Pearson-. Dopo l'iniziazione, quando possediamo un Sé che può contenere l'energia che fluisce, l'integrazione può essere più semplice e organica e meno forzata.

Ciò non vuol dire in ogni caso che lo sforzo di agirli inizialmente entrambi vada a vuoto, perché passare attraverso i moti associati a un archetipo ci fornisce la forma rituale per chiamare l'archetipo stesso al nostro interno.

Ciò vuol dire che quando vogliamo che ci visiti l'archetipo del Guerriero, ci poniamo dei traguardi, lottiamo per raggiungerli, mostriamo coraggio nelle difficoltà e nell'affrontare le sfide della vita. Quando vogliamo che ci visiti l'Angelo custode, mostriamo compassione e premura. Quando l'archetipo emerge pienamente nella nostra vita, potremo fare queste cose senza che ci sembri così difficile e costrittivo."³

1. Pearson C.S. *Risvegliare l'eroe dentro di noi*, Astrolabio, Roma, 1992 p.297

2. Ibidem p.297

3. Ibidem p.296-297

In definitiva, lo sviluppo della capacità di androginia fa sì che ci sia più spazio e maggiore varietà e libertà nel modo in cui ci esprimiamo nel mondo. Pertanto, la vera androginia è auspicabile sia nella *leadership maschile* che in quella *femminile*, in quanto non consiste semplicemente nel fare bene una serie di compiti tradizionalmente considerati maschili o femminili, quantunque il saperli fare contribuisca al raggiungimento di una più autentica androginia.

Il Sovrano/ Sovrana è simbolo della completezza e del raggiungimento del Sé, non solo nei suoi stadi formativi, ma come espressione della nostra identità nel mondo, un'espressione abbastanza potente da trasformare la nostra vita, dentro e fuori. Il Sovrano/Sovrana è intero e completo, in quanto l'archetipo unifica il sapere della giovinezza e quello dell'età matura, tenendoli in tensione dinamica. Quando questo equilibrio si rompe, occorre intraprendere un nuovo Viaggio, conquistare un nuovo tesoro che possa trasformare ancora una volta il regno.

L'archetipo del Sovrano/Sovrana abbraccia non solo gli estremi della giovinezza e della maturità, ma anche quelli del maschile e del femminile. Il Sovrano androgino è simbolo del completamento del processo di trasformazione alchemica. Nel mito – precisa Pearson - , “i vari procedimenti chimici che separano l'essenza dell'oro (o spirito) dagli elementi inferiori (o materia) corrispondono agli stadi del Viaggio evolutivo dell'Eroe o Eroina dalla realtà accettata, dominata dall'Io, al dinamico regno dello Spirito.

Lo stadio finale – simboleggiato dalla regalità, dall'oro, dal sole – significa la felice capacità di esprimere la realtà dello Spirito manifestandola nella realtà della materia⁴.

I Sovrani/Sovrane sono dei realisti che non possono permettersi di avere illusioni circa la minaccia rappresentata dai “nemici”, devono comprendere la politica del potere e interpretarla. Poiché il bravo Sovrano comprende anche la connessione fra interno ed esterno, fra il Re/Regina e il suo regno, non può farsi illusioni neppure sul proprio conto. Deve conoscere il proprio Sé ombra, il proprio “tiranno” interiore, ed essere pronto ad assumersene la responsabilità.

Il Sovrano/Sovrana crea un regno di pace e di armonia diventando pacifico e armonioso al suo interno. La filosofia che informa l'alchimia – per cui il mondo interiore e quello esteriore si riflettono a vicenda - è anche alla base dei grandi miti, in particolare per quel che si riferisce al rapporto del Re con il regno.

4. Ibidem p.200

Se i miti ci forniscono una chiave di lettura universale di ciò che muove gli esseri umani attraverso immagini numinose, pregnanti di significato e di carica emozionale, i paragrafi successivi tratteranno fuori metafora i percorsi che imbocca il leader per esercitare la sua influenza.

LA LEADERSHIP COME MOMENTO DI CRESCITA ⁵

Nell'ottobre 2000 è stata trasmessa dai telegiornali la notizia che in Inghilterra è stato pubblicato un libro sull'operato di Pio XII, in cui sarebbe emersa la presunta connivenza o tacito consenso del papa nei confronti dell'antisemitismo praticato dal nazionalsocialismo tedesco nel periodo della seconda guerra mondiale. Non una sola parola di condanna nei confronti dell'antisemitismo, anche se era a conoscenza dello sterminio praticato nei campi di concentramento. Verso la fine di ottobre, è stata comunicata la notizia che la S. Sede ha incaricato tre esponenti del mondo dei cattolici e altrettanti esponenti del mondo ebraico di far luce su molti 'perché' del comportamento di papa Pacelli, dando loro libero accesso agli archivi del Vaticano. La 'saggezza' di questa decisione mi sembra dimostrabile sulla base dei procedimenti che uso abitualmente per liberare i miei clienti dal peso dei traumi e delle esperienze disturbanti che hanno gravemente segnato il loro passato e, di conseguenza, messo a repentaglio il benessere della loro vita futura.

Innanzitutto, il mettersi ad osservare lo stesso evento storico o ad esplorare una documentazione anche dal punto di vista della parte 'lesa' e in collaborazione con la parte 'opposta' mi sembra una linea di condotta molto saggia e feconda di risultati, in vista di una convivenza umana fondata sul rispetto e sull'intesa. Non servirebbe a niente mettersi a negare a spada tratta che papa Pacelli sia stato un sostenitore più o meno diretto dell'*establishment* nazista. Viceversa, la decisione di istituire una cooperazione tra cattolici ed ebrei nel far luce sulla 'verità', a mio avviso, finalmente traduce in pratica un metodo 'dialettico' di indagine, che può liberare dai risentimenti e dalle emozioni negative all'origine delle divisioni tra il mondo cattolico e quello ebraico. Tra i pesanti interrogativi contenuti nella redazione del testo che si propone di investigare sul comportamento di papa Pacelli c'è anche questo: perché ha impedito che i bambini ebrei raggiungessero Israele, sapendo che erano destinati ai campi di concentramento?

⁵ Questo paragrafo e gli altri tre successivi sono stati estratti dal volume: "*Chi sono io?*", scritto nel 2000 - 2001.

In un procedimento terapeutico da me attuato che si rifà a Dilts, vengono ricercate le *intenzioni positive* del soggetto e di tutti i partecipanti all'esperienza, magari interrogandoli a uno a uno. Qualsiasi esperienza ha qualcosa da insegnarci e può spronarci in una direzione o in un'altra. Il presupposto che sottende questa prassi non è di 'condanna a priori' senza comprendere perché è stato attuato un certo comportamento. Viceversa, è implicito che il comportamento attuato era 'il migliore possibile' dal punto di vista del soggetto in quel determinato contesto. Naturalmente, alla luce delle esperienze successive e dell'ulteriore crescita del soggetto, attraverso l'acquisizione di *risorse*, si possono individuare tutti i *comportamenti alternativi*, che all'epoca dell'esperienza non erano considerati possibili o attuabili.

Uno dei principi più importanti e utili di gestione dei sistemi di credenze si appoggia sul concetto di 'intenzione positiva'. Questo principio è particolarmente utile quando si ha a che fare con *credenze limitanti*. Il senso del principio è fondamentalmente il seguente: a qualche livello, ogni comportamento è diretto e attuato con uno 'scopo positivo'. Secondo questo principio, ad esempio, le resistenze e le credenze limitanti affiorano di fatto da qualche intenzione o finalità positiva sottostante. La finalità positiva sottostante alla credenza 'gli ebrei sono una minaccia per lo stato in quanto tendono a formare uno stato dentro lo stato' potrebbe essere quella di proteggere lo stato da un presunto 'fallimento' o 'bancarotta'.

Il principio dell'intenzione positiva implica che, *per riuscire a modificare una resistenza o una credenza limitante*, occorre riconoscere e in qualche modo rispondere a queste preoccupazioni o finalità positive sottostanti. L'intenzione positiva retrostante a una resistenza o a una credenza limitante può essere affrontata direttamente o ampliando la mappa mentale che la persona che la formula si è fatta della situazione, in modo da permetterle di esprimere la propria *intenzione positiva* secondo modalità diverse dalla resistenza e dall'interferenza.

In realtà la resistenza originata dalle intenzioni positive sorge spesso da altri assunti limitanti inconsapevoli. Ad esempio, la ragione per cui un leader o i membri del gruppo si sentono minacciati dagli ebrei può essere quella di sentire di non disporre delle capacità e del sostegno per adempiere con successo al compito di agevolare la loro integrazione nel sistema sociale. Questa preoccupazione può essere superata attraverso una formazione e una consulenza specifica che accompagnino l'assunzione della nuova competenza acquisita. Una risposta alternativa potrebbe essere quella di aiutare il leader o le persone interessate a capire

che dispone già delle capacità necessarie e che verrà al riguardo sostenuto. Ciò offrirà ad essi alternative di comportamento utili ad acquisire l'intenzione positiva che le muove.

Il principio dell'intenzione positiva deriva da un assunto più fondamentale: quello della diversità tra mappa e territorio o, in altre parole, tra 'lenti colorate' attraverso le quali 'filtriamo' e 'deformiamo' la realtà e realtà stessa. Questo principio sancisce la differenza che intercorre sempre fra l'esperienza che abbiamo del mondo e mondo in sé. Costruiamo le mappe soggettive della realtà che ci circonda attraverso le informazioni che riceviamo dai sensi e le connessioni che stabiliamo fra esse e i nostri ricordi ed esperienze personali.

Ciò significa che noi non rispondiamo tanto alla realtà in sé, quanto alle mappe mentali soggettive con le quali ce la rappresentiamo. E il linguaggio gioca un ruolo fondamentale in proposito. E' interessante constatare che anche i bambini percepiscono la differenza che fa la differenza nell'uso del linguaggio. Due sinonimi suscitano reazioni diverse. Per fornire un esempio, mentre spostavo le valigie in un albergo, mio figlio cominciò a conversare con il receptionist sulla sua scuola. Osservò che la maestra gli aveva assegnato un 'incarico' per le vacanze. Io spiegai che si trattava di 'compiti per le vacanze', in cui avrebbe dovuto descrivere gli animali che avrebbe visto sul Mar Rosso. Mio figlio precisò 'non un compito, ma un incarico'. Allora sottolineai che si trattava di una 'ricerca'. Mio figlio aveva riconosciuto la differenza: un 'compito' è qualcosa che si fa per dovere, anche senza piacere, mentre un incarico è qualcosa di cui ci si sente responsabili. Io aggiunsi il termine 'ricerca', perché c'è il presupposto implicito che si tratti di qualcosa che si fa spontaneamente, per passione e piacere, indipendentemente da cosa ne possa risultare.

Le nostre mappe mentali

Ciascuno di noi ha una propria visione di sé, degli altri e del mondo fondata sulle mappe mentali che si è costruito. Sono queste mappe interne a determinare il modo in cui interpretiamo il mondo intorno a noi e reagiamo ad esse. Il nostro *modello del mondo* dà significato al nostro comportamento e alla nostra esperienza più di quanto non faccia la realtà 'oggettiva'. Pertanto, in larga misura, non è la realtà esterna che ci limita, ci vincola o ci legittima, bensì *la mappa* che ci siamo costruiti di quella realtà. Per questo, è assai limitante affermare anche in ambito politico: 'Siccome non ci siamo riusciti noi, vuol dire che è impossibile riuscirci, per cui lo schieramento opposto fa solo demagogia'. L'inventiva e la

creatività hanno risolto da secoli i problemi apparentemente insolubili. D'altronde, non c'è da meravigliarsi che non si riesca a trovare soluzioni migliori e alternative, quando si resta all'interno di schemi di riferimento limitanti nella percezione della realtà. Per trovare le soluzioni, talvolta bisogna *uscire fuori* dal proprio modello del mondo. Allora possiamo sostenere che le persone fanno sempre le scelte migliori che credono, date le possibilità e le capacità che si riconoscono, a partire dal loro modello del mondo. E' quindi importante aiutare le persone ad ampliare le mappe che si sono costruite e a percepire possibili alternative e opzioni, anche sulla base di una revisione critica delle posizioni precedenti. Indagando più direttamente nell'intenzione positiva o finalità positiva che sostanziava l'atteggiamento di Pio XII, si può differenziare fra l'identità e l'intenzione positiva della persona e i suoi comportamenti. Può essere strategicamente efficace riconoscere *in primis* la positività della persona e della sua intenzione per rispondere solo in un secondo momento alla questione o al problema in gioco.

Scrivono Dilts al riguardo: “E’ importante capire che è possibile e legittimo riconoscere il punto di vista dell'altro senza per questo concordare con lui. Una cosa è dire ‘capisco il tuo punto di vista’, un'altra ‘sono d'accordo con te’. Dire ‘condivido la sua preoccupazione’, oppure, ‘sta sollevando una questione importante’ è un modo per riconoscere la positività della persona e della sua intenzione senza per questo credere nella correttezza della sua mappa mentale.”⁶

A mio avviso, le polemiche suscitate da Haider nascono dal fatto che da una parte si nega che egli stia sollevando una questione importante e dall'altra si crede nella correttezza della sua mappa mentale. Applicando i principi sopra esposti al caso Haider, al fine di neutralizzare il vespaio che suscita con le sue apparizioni in Italia, si può riconoscere il suo punto di vista, per poi passare a criteri o valori di livello più elevato.

Così facendo è possibile ampliare lo spazio percettivo e rimuovere blocchi inconsci che limitano la comprensione. Ma è anche possibile rilevare assunti inconsci e inutili.

Per fornire un esempio di ampliamento di punti di vista da cui osservare uno stesso oggetto, quando andavo a scuola mi veniva insegnato che le ‘crociate’ intraprese dagli europei per liberare il santo Sepolcro dagli ‘infedeli’, erano giuste e ‘sacrosante’. In quel periodo la visione della realtà era ‘filtrata’ dall'archetipo del Guerriero a tutti i livelli. Non a caso lo

⁶ Dilts R. B., *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati, Milano, 1998, p. 153.

scudo crociato compariva come simbolo di partiti o di battaglie culturali. Con questo non intendo dire che non si debba 'combattere' culturalmente. Ma un simbolo di difesa - offesa richiama di per sé lo spargimento di sangue. Allora, con un ragionamento logico molto semplice mi sono chiesta perché le crociate erano 'lecite' e l'offensiva di Milosevic per rivendicare il Kosovo non era lecita. Mi è sembrato di capire che l'unica differenza consisteva nel fatto che le crociate erano dichiarate 'guerra santa'. Ma se il presupposto è che ci siano delle guerre di religione 'sante', con spargimento di sangue, in base a quale differenza le altre non possono essere altrettanto 'sante'? Solo perché non subentra l'appellativo di 'religioso'? Eppure, Hitler mise Dio come principio di base che avrebbe dovuto muovere la nazione germanica. C'è quindi da chiedersi quanto il nostro Dio venga strumentalizzato a fini di convenienza, per cui è bene ciò che viene fatto in nome di Dio ed è male ciò che viene fatto in nome del diavolo. Ma bene e male dipendono unicamente dall'etichetta di partenza o non dipendono piuttosto dalle azioni? E l'azione di uccidere, che non sia legittima difesa, può essere giustificata, soprattutto quando è programmata da un piano? Come possiamo uscire dalla schiavitù dei livelli inferiori dell'archetipo del Guerriero? In che misura anche papa Pacelli era calato nella dimensione dell'archetipo del Guerriero caratteristica del periodo in cui visse?

La pratica della psicoterapia individuale ci insegna che il *sabotaggio al cambiamento* in direzione 'sana' avviene per l'interferenza di *convinzioni limitanti su di sé, sugli altri e sul mondo*. A loro volta le *convinzioni limitanti* si formano in connessione con eventi traumatici o esperienze disturbanti, magari in un periodo successivo all'evento stesso, per effetto di una rielaborazione. La strategia terapeutica mira a trasformare la *vecchia convinzione* in una *nuova convinzione* attraverso un processo che implica il rivisitare l'esperienza in dissociato e in associato con le risorse, mettendosi ad osservare l'evento nei panni delle persone che hanno partecipato all'esperienza, e con le 'risorse' fornite dalla 'guida'.

Credo che le leadership con responsabilità di governo o direzione spirituale dei popoli potrebbero risanare le ferite prodotte dagli eventi storici traumatici, soprattutto recenti, utilizzando un procedimento analogo, anziché mettersi a discutere con manovre accusatorie e controaccusatorie, in un muro contro muro sterile e senza fine. Prendere le parti dell'uno o dell'altro contendente, sia esso un gruppo politico, un popolo o un gruppo dirigente, lascia il tempo che trova e semina discordia culturale, etnica, religiosa, ecc.

Ho visitato il Museo dell'Olocausto in Israele e in aereo, casualmente, il mio sguardo si è posato sul braccio di una signora che mi sedeva accanto, su cui ho visto un numero impresso a fuoco. Ha avuto la cortesia di spiegarmi che era una bambina ebrea sopravvissuta ad un campo di concentramento in quanto lavorava in una fabbrica di armi in Germania. La decisione di sterminare un popolo è grave e non ha bisogno di commenti. È importante capire 'perché', per evitare che ciò accada di nuovo.

In questa sede, quale completamento del quadro precedentemente tracciato, è utile aggiungere alcune riflessioni conclusive sulla personalità del leader e sulla leadership. Dal punto di vista della PNL, *leader* sono coloro che si sono impegnati a creare un mondo al quale la gente vuole appartenere. Questo impegno richiede uno speciale insieme di modelli e abilità per manifestare efficacemente ed ecologicamente le *visioni* che guidano coloro che si sono impegnati al *cambiamento*. Il *leader* svolge un determinato ruolo, mentre la *leadership* esprime la capacità di guidare gli altri verso un *obiettivo* in un certo *sistema*. Quindi non è detto che il leader possieda tale capacità di guidare. Ci sono domande che costantemente si ripropongono: da che cosa dipende il fatto che qualcuno diventi un capo e altri no? Perché è così difficile essere un buon leader? Che cosa accade nell'intimo dei nostri leader? Che cosa determina il potere misterioso del leader sugli altri? Com'è il loro teatro intrapsichico? Come mai una volta preso il potere, raggiungendo una posizione di leadership, si può perdere il senso del limite? Perché è così difficile distaccarsi dal potere, rinunciare alla leadership? A questi e ad altri interrogativi risponde Manfred F.R.Kets de Vries nel suo libro "Leader, giullari e impostori".⁷

Sia gli studi teorici sia le più banali opere di divulgazione riservano uno spazio troppo esiguo allo studio delle radici psicologiche della leadership e della vitale dinamica dei rapporti leader - gregari. Questo libro si propone di colmare questa lacuna utilizzando il paradigma della clinica per dimostrare che i processi inconsci ricoprono un ruolo importante nella vita delle organizzazioni. La ricerca del potere e più in generale *la dinamica del potere*, è vissuta in modo tanto più problematico quanto più assolve dentro l'individuo a funzioni compensatorie ed è espressione di esperienze infantili insoddisfacenti, all'insegna della scarsa *stima di sé* e del *bisogno di attenzione e di affetto*. Subentra la ricerca di una rivincita, di una rivalsa, di un credito da esigere che si accompagna ad *un'immagine sempre più grandiosa di*

⁷ Kets de Vries M.F.R., *Leader, giullari e impostori*, Cortina, 1998.

sé, parallela alla grandiosità della rinuncia e del sacrificio a cui la persona è sottoposta. L'Io si espande, le immagini di grandiosità prendono il largo, all'insegna del narcisismo come 'malattia infantile' del leaderismo.

Al riguardo, mi viene in mente l'analogia della cuoca che stira la pasta con le mani e la allarga verso l'esterno, per poi tagliare le chiacchiere o le frittelle. Se la pasta si espande troppo verso l'esterno, si assottiglia al centro, fino a produrre un buco all'interno, se viene manipolata da mani maldestre. Il 'vuoto' lamentato dalle persone con carenze di autostima e affetto è paragonabile ad un 'buco' di questo tipo, a cui corrisponde una dilatazione grandiosa e onnipotente dell'Io, che può in parte spiegare azioni delittuose come quella dei due giovani di Novi Ligure, nel febbraio 2001. La giovane che ha accoltellato la madre e il fratello di 12 anni ha detto al telefonino: "Non ci scopriranno mai". Questa 'sicurezza' è tipica di un Io infantile, che si espande in modo onnipotente, senza 'presa' sulla realtà. E rappresenta anche il rischio a cui è esposto il leader, una volta investito del potere di decidere e operare.

Paradossalmente, chi ha avuto esperienze di conferma, di affetto, di stima di sé, 'rischia' il dubbio, la sospensione del giudizio, il bisogno di indagare accuratamente per verificare come sono andati i fatti. Ecco quindi che, da una parte, i *sicuri di sé* si interrogano continuamente, mentre dall'altra parte gli *insicuri di sé* interrogano continuamente gli altri. Ma i candidati alla battaglia del potere sono i secondi, convinti come sono che essere fino in fondo se stessi non permetta di procurarsi né stima, né affetto, né conferme sul proprio valore, e che il prezzo pagato per conseguire tutto ciò sia la regola del gioco del potere: la regola di assumere un modello, di diventare 'come', di essere 'diverso' da come si è dentro, per poter essere apprezzato. E' la regola della 'maschera' e la necessità della menzogna.

Durante una vacanza in Egitto nell'inverno 2001, a sette anni, mio figlio, mentre si stava preparando per andare a cena, la sera successiva al nostro arrivo, mi disse che voleva scegliersi l'abbigliamento. Dopo aver provato qualche maglietta, si precipitò allo specchio, mi chiese il pettine e allungò una mano verso il profumo, di cui ci cosparses i capelli. Gli chiesi cosa stesse facendo e lui mi rispose: "Voglio essere sexy". Era la prima volta che sentivo questa espressione da parte sua. Incuriosita, gli chiesi cosa significasse e dove l'avesse imparata. Lui, candidamente, rispose: "Vuol dire che voglio essere bello e l'ho imparato dai cartoni". Poi mi chiese con insistenza di poter andare da solo al ristorante, che distava circa 500 m. e richiedeva la memorizzazione della strada, tra vicoli e scalinate. Mi rassicurò,

dicendo che ce l'avrebbe fatta. Prima di uscire, mi disse sorridendo: “Ti abbandono”. Lo seguii con lo sguardo dal terrazzo e quando raggiunsi a mia volta il ristorante constatai che era arrivato.

Mi sembra che questo episodio rappresenti metaforicamente quanto ho esposto sul piano teorico. Ho cresciuto mio figlio dandogli conferme e affetto in modo che potesse avere una stima di sé soddisfacente, sia pure indicandogli i ‘limiti’ imposti dalla realtà. La sua ‘sicurezza’ e autonomia, alimentata da un dialogo costante a cui l’ho ‘allenato’, gli consente di ‘rischiare’ senza paura nel ‘labirinto’ della vita. Lui sa che può contare sulla mia ‘guida’ costante e, avendo un punto di riferimento come un faro, può osare l’ ‘abbandono’ senza che ciò gli crei dubbio o angoscia.

Essere un leader

Il leader è colui sul quale i gregari proiettano le proprie fantasie e desideri, interpretando tutto quello che egli fa alla luce di un’ immagine di leadership da loro stessi creata e portando il leader stesso a convincersi di avere quelle caratteristiche straordinarie che gli vengono attribuite. ‘Sfortunatamente osserva Kets de Vries - accade anche troppo spesso che sopraggiunga una catastrofe prima che leader e gregari possano risvegliarsi dal sogno di un mondo fittizio creduto reale, lasciando gli altri a raccogliere i cocci.’⁸ L’autore cita quale esempio il caso dell’ex presidente USA Ronald Reagan, che ereditò al momento di assumere la carica un deficit di bilancio di 8000 milioni di dollari. Reagan con la sua politica finanziaria lo portò entro la fine del mandato presidenziale a 2,2 trilioni. Molti elettori continuarono a negare i fatti e a credere nella possibilità di riportare il bilancio in pareggio. Avviando, anche se più nella forma che nella sostanza, una situazione nella quale venivano rispecchiati i desideri dell’elettorato, egli riuscì a dissimulare le proprie deficienze come amministratore delle risorse del paese.

Pertanto, essere un leader significa saper essere qualcosa di più di uno specchio o di uno schermo vuoto sul quale gli altri possano proiettare desideri e fantasie. Alcuni studiosi di *leadership* (Bass, 1981, 1985; Burns, 1978; Kotter, 1982; Bennis, Nanus, 1985; Leavitt, 1986; Tichy, Devanna, 1986; Kets de Vries, 1989; Zalesnik, 1989) hanno evidenziato tra le qualità essenziali per un leader quelle che seguono: la capacità di articolare una visione per il

⁸ Kets de Vries M.F.R. op cit. p. 22.

futuro, di compiere delle scelte spesso difficili, di impressionare i seguaci allo scopo di portarli a condividere la propria visione, di costruire delle reti interpersonali, di delegare determinati poteri ai subordinati e di mantenere le aspettative di questi ultimi ancorate alla realtà.

Vorrei anche fare alcune precisazioni di carattere teorico e pratico a proposito del concetto di 'meritocrazia', che viene spesso contrapposto a 'democrazia', in nome di un livellamento o appiattimento degli esseri umani per una presunta 'uguaglianza'. Fermo restando che gli esseri umani sono uguali non solo di fronte alla legge, ma anche nel diritto di essere rispettati in quanto persone e nel dovere di rispettare gli altri, è giusto attribuire maggiore responsabilità e fiducia a chi ha dimostrato di saper gestire situazioni difficili e si è impegnato profondamente per raggiungere in modo ottimale obiettivi di interesse comune.

Durante la trasmissione 'Il raggio verde', andata in onda venerdì sei aprile 2001, il leader di *Rifondazione Comunista* Fausto Bertinotti ha sottolineato che la meritocrazia non è democrazia. Il suo concetto di 'uguaglianza', tuttavia, non tiene conto delle differenze degli esseri umani sul piano delle 'inclinazioni' e dell'impegno e, pertanto, dell'attitudine a ricoprire ruoli di elevata responsabilità. Sono d'accordo con lui nel diritto che le persone hanno allo studio e all'inserimento nel lavoro indipendentemente dal livello socio - economico della famiglia di origine. Se uno nasce in una famiglia povera deve essere messo in condizione di poter accedere allo studio e al lavoro come uno che nasce in una famiglia ricca. Sullo stesso piano, gli anziani che non sono più in grado di guadagnarsi da vivere, devono essere messi in condizione di concludere la loro esistenza con una pensione dignitosa.

Tuttavia, è importante fare un salto di qualità quando si parla di assunzione di responsabilità di governo, in quanto il principio della *sincronicità* ci suggerisce che il clima imperante in un paese è strettamente connesso con la personalità e le capacità di chi lo governa. I 'meriti' sono quindi 'responsabili' dell'andamento di un paese e non vanno messi da parte a favore di una 'mediocrità' o di un 'lassismo' che lascia passare tutto, in nome di una presunta rappresentatività. Ciò non significa passare all'oligarchia, al governo di pochi selezionati in base alle alleanze o alle *lobbies*. C'è un'*aurea mediocritas* o saggia via di mezzo che tiene conto sia della rappresentatività - che non va riferita necessariamente al 'meglio' della popolazione - sia dei 'meriti' riferiti alla competenza, alla saggezza e all'impegno.

Sogno e realtà'

In particolare, si può osservare che la *visione* o il *sogno* costituiscono non solo la motivazione personale del leader, ma anche la forza che muove l'intera organizzazione da lui presieduta.

Altrettanto importante, a mio avviso, è guardarsi dal lato oscuro del potere: la sua capacità di distaccare chi lo detiene dalla realtà della vita esterna e di togliere significato alla vita personale, la tendenza a distorcere le risposte di leader e gregari e ad avviluppare il leader nella rete dell'isolamento, l'eccessivo valore attribuito ai simboli esteriori del successo invece che all'equilibrio interno, riconoscendo invece la necessità di non perdere il contatto con se stessi.⁹

Le capacità sopra elencate devono controbilanciare alcuni lati della leadership *non basati sulla realtà*, ma sul desiderio dei subordinati di vedere nei loro leader certe qualità e, pertanto, di dare un determinato significato a quello che fanno o non fanno.

Pochi leader sono in grado di *confrontarsi con la realtà* senza lasciarsi prendere da primordiali meccanismi di difesa capaci di portare all'arroganza, che costituisce l'esito di un narcisismo incontrollato. Il narcisismo, una forza basilare che sta dietro il desiderio di leadership e potere, si aggrava spesso una volta che leadership e potere siano stati conquistati. Vediamo allora, come dice Freud, un leader "che non ama altri che se stesso... autoritario, assolutamente narcisista, sicuro di sé e indipendente".¹⁰

Leader di questo tipo, portati a rintanarsi in un mondo esclusivamente proprio, possono essere miopi, testardi e poco inclini a chiedere o accettare consigli da altri. In molti casi si creano una realtà personale, rimanendo incrollabilmente ciechi davanti alle possibili conseguenze negative di questo loro atteggiamento. In genere esiste il pericolo di una *folie à deux*, o pensiero di gruppo che porta l'individuo a impegnarsi in decisioni irrazionali. Come succede in situazioni di malattia mentale, la soluzione va ricercata nella focalizzazione di possibili distorsioni della realtà'.¹¹

Per comprendere meglio il potere che esercita la proiezione di desideri e fantasie dei subordinati basta pensare alla differenza che corre tra uno che uccide due persone, definito 'psicopatico' dai 'benpensanti' e uno che uccide un milione di persone, definito 'conquistatore' dalle stesse persone e assolto dai tribunali nazionali che sostengono la sua 'causa'.

L'ex dittatore cileno Pinochet, dopo l'esilio in Gran Bretagna, è stato consegnato alle autorità cilene e condannato all'età di 85 anni come 'mandante intellettuale' dell'eliminazione

⁹ Cfr. op. cit. p. 62.

¹⁰ Freud S., *Psicologia delle masse e analisi dell'Io*, Boringhieri, Torino vol. 9.

¹¹ Kets de Vries M.F.R., *Prisoners of leadership*, Wiley, New York, 1989.

di 75 oppositori politici e tremila cileni.

L' 'azione equilibratrice', che porta a dire 'pane al pane', e che corrisponde, se vogliamo, alla percezione riflessa adeguata alla realtà offerta dai genitori al figlio a mano a mano che cresce, non dovrebbe rivolgersi solo ai dittatori sudamericani. Il sangue non ha 'colore', per cui i massacri compiuti in nome della presunta libertà o della dittatura cambiano aspetto solo in relazione al 'filtro' rappresentato dai desideri e dalle fantasie proiettate da chi 'legge' i fatti in questione.

D'altro lato, il modo in cui un leader gestisce il processo di rispecchiamento riflette il suo grado di maturità. "La prova decisiva - precisa Kets de Vries - consiste nella sua capacità di mantenersi aderente alla realtà e di vedere le cose come realmente sono nonostante le pressioni di chi intorno a lui vorrebbe coinvolgerlo in un rispecchiamento distorto. Nei momenti di crisi, data la potenziale tendenza dell'essere umano al comportamento regressivo, anche individui con una notevole capacità di verifica della realtà possono lasciarsi indurre a vedere riflessa nello specchio un'immagine non corrispondente alla realtà. Queste contrastanti osservazioni suggeriscono che nel rapporto leader - gregari le qualità dei primi possono essere in parte determinate dai desideri dei secondi. Il pericolo di distorsione è grave se un leader pensa di dover realizzare le fantasie dei suoi gregari. In questa situazione, un'organizzazione si trova a operare in una galleria degli specchi in cui si riflettono all'infinito immagini via via più bizzarre. Al posto dei fatti, desideri e simulazioni al posto della realtà. In concreto, i leader possono utilizzare l'autorità e il potere di cui dispongono per dare l'avvio a imprese fondate su percezioni distorte, con gravi conseguenze per l'organizzazione."¹²

E' difficile, per chi vi partecipa, definire la natura di un gioco di specchi regressivo e distorto ed è anche difficile porvi termine. Nel rapporto leader - gregario si vede spesso solo quello che si vuol vedere. Il prezzo di tutto questo è una falsa percezione della realtà e una tendenza a prendere decisioni disfunzionali. I leader, in quanto figure 'autoritarie', fanno spesso rivivere reazioni già sperimentate nell'infanzia e si trasformano in altrettanti specchi, aiutando i 'gregari' ad integrare la loro percezione di sé consolidando un 'ingannevole' *sensò di identità*, in particolare in periodi di crisi. D'altronde, il gioco dello specchio può avere anche lati positivi, in quanto favorisce la coesione mantenendo unita l'organizzazione in tempi di crisi e cambiamenti. Può creare una *visione comune* e agevolare comportamenti impegnati, spesso con buoni risultati. E' comunque necessaria una buona dose di intuito e *autocritica*, nonché la capacità di accettare un franco giudizio da parte degli altri, in modo da correggere la distorsione del processo di rispecchiamento dei gregari nel leader, una situazione in cui i

¹² Ibidem pp. 23 - 24.

gregari pensano di vedere nel leader le qualità positive che vorrebbero vedere in se stessi. Molti leader che non posseggono questa capacità si sono spesso lasciati fuorviare dai lati più attraenti di questo gioco.

Perché un leader possa essere veramente tale, una certa dose di narcisismo gli occorre. Purtroppo, il solo fatto che una persona si trovi in posizione di leadership stimola eccessivi processi narcisistici. Non tutti sono in grado di farvi fronte. Scrive Kets de Vries: “Può succedere che alcuni individui, e anche intere organizzazioni finiscano per trovarsi intrappolati in quei modelli di rapporto regressivo che si accompagnano alla situazione in cui il leader ha una funzione di specchio. Questi modelli vengono inevitabilmente portati all'eccesso dalla ridotta capacità dell'individuo narcisista di autocritica e capacità di prendere le distanze dagli altri”.¹³

Una delle soluzioni per limitare le possibilità di insorgenza del problema sta nel riuscire a riconoscere il fenomeno in tempo, cosa tuttavia non facile. Alla fine il benessere dell'organizzazione dipenderà in larga misura dalla validità della *visione* del leader, dalla sua *coscienza di sé* e dal suo *equilibrio personale*. Probabilmente il trattamento più efficace per un'organizzazione bloccata in un'improduttiva fase di specchio può consistere nell'intervento di *consulenti esterni*, ossia di persone capaci di offrire uno specchio di tutt'altro genere, in grado di mostrare un'immagine diversa e più vera. Il loro punto di vista costruttivo riesce spesso ad aiutare le persone a ritrovare quel senso di orientamento che hanno smarrito. Allargando l'orizzonte concettuale fino ad abbracciare la panoramica dello scenario mondiale, è interessante constatare come *un consulente* possa spezzare l'incantesimo dello specchio e liberare dalla malia o dal miraggio se stesso e gli altri.

Zbigniew Brzezinski, ex consigliere per la sicurezza di Jimmy Carter e uno dei pochi, come Henry Kissinger, ad avere una visione geostrategica continuamente al passo coi tempi, intervistato da Panorama alla vigilia delle elezioni americane, di fronte all'esplosività del Medio Oriente, ha ammesso che negli ultimi anni gli Stati Uniti hanno commesso un errore e hanno finito per essere identificati come partigiani di uno dei due fronti. Da qui l'impossibilità per gli USA di spingere le due parti verso un compromesso. Probabilmente un approccio più ampio, che coinvolga l'Europa e l'Onu, è ora necessario in modo da arrivare a un accordo accettato da tutti i protagonisti coinvolti. Il ruolo del *metacomunicatore* al di sopra delle parti non è facile, ma è indispensabile per risolvere i conflitti internazionali.

L'ufficio di Brzezinski si trova nella suite 400 del palazzo dove ha sede il Centro di studi strategici e internazionali di Washington, che è un concentrato unico al mondo di potere

¹³ Ibidem p. 42.

politico, militare, economico. A destra, appena entrati, l'ex comandante supremo della Nato, ancora influentissimo al Pentagono. Poco più in là c'è l'ex senatore Sam Nunn, esponente di punta della lobby delle armi. In un altro ufficio c'è James Schlesinger, ex direttore della Cia e ministro della difesa e dell'energia.

Da questo grande centro di elaborazione del pensiero ci si interroga sul prossimo futuro facendo previsioni a livello internazionale.

Il prossimo presidente USA dovrà imprimere una direzione certa alla superpotenza che si fonda su Wall Street e Pentagono, Hollywood e Silicon Valley. Ma per farlo avrà bisogno di reinventare il modello sociale interno e adottare una politica estera illuminata. L'iperottimismo, l'autoreferenzialità, il compiacimento delle campagne elettorali sono solo di facciata e non durano in eterno. E' un'America in transizione, alla ricerca di se stessa sia nella sua proiezione geopolitica sia nella dimensione interna, che avanza verso il futuro.

VITTIME DELL'IMMAGINE DI SE'

Un altro pericolo connesso all'esercizio del potere è l'arroganza.

Il tema dell'arroganza è ricorrente per la leadership, in quanto spesso superbia e arroganza sono compagne del potere. Essendoci un rapporto 'dispari' tra leader e gregari, molti leader ritengono di poter trasgredire norme fatte per i comuni mortali. Il problema sta nel modo di riuscire ad attirare la loro attenzione sui segnali di pericolo dell'arroganza, di impedire loro di vedere solo quello che vogliono vedere, il che rappresenta un processo rafforzato dall'idealizzazione operata nei loro confronti dai gregari. E' possibile creare un potere in grado di controbilanciare le forze regressive insite nel rapporto leader – gregari? In caso affermativo, cosa si può fare perché questo potere possa funzionare nell'organizzazione?

Kets de Vries suggerisce l'esistenza di un utile strumento, la versione in chiave moderna di un ruolo antico: quello del *giullare*. In passato il Folle ricopriva un ruolo di mediatore tra leader e gregari, fornendo informazioni più profonde, vale a dire andando oltre il direttamente osservabile e, consciamente o meno, andando a cercare il significato fondamentale degli avvenimenti. Osservando con questo spirito i ruoli organizzativi, si può riportare l'equilibrio là dove c'è arroganza. Nell'*Elogio della follia*, Erasmo da Rotterdam esaminava il rapporto giullare – leader e il prezioso valore che assume quando va a limitare le conseguenze dell'arroganza, che è il prevedibile esito di un narcisismo incontrollato. I giullari ci sono stati

presentati da antropologia, mito, folklore, letteratura e dramma sotto nomi diversi: elfi, istrioni, buffoni, pagliacci, Arlecchini, Pierrot ecc. Svariate descrizioni antropologiche del matto rituale sono presenti in diversi studi sulle comunità africane, asiatiche, oceaniche, nordamericane, mesoamericane e sudamericane. Stewad (1931), Bunzel (1932), Charles (1945), Radin (1969), Makarius (1969, 1970, 1973). L'elfo è dotato di misteriosi poteri di veggenza e profezia. È al tempo stesso un diseredato e un oggetto di timorosa riverenza, un giocoliere capace di trarre ordine dal caos. L'elfo diventa un simbolo della condizione umana, parodiando pulsioni, necessità e debolezze umane, associando astuzia e stupidità, divertimento e terrore. Welsfold considera il giullare un educatore, "in quanto in grado di portare alla luce la follia latente nel suo pubblico".¹⁴

Sotto le apparenze della follia o della stupidità, quindi dell'innocuità, può dire ciò che per altri è indicibile. Per inviare i suoi messaggi usa la strategia della goffaggine, dell'esagerazione, della distrazione, dissimulazione, pantomima ecc. Nel suo rapporto con il re, il tradizionale addobbo che lo caratterizza, berretto con campanelli e bastoncino sormontato da un globo, costituisce una nitida parodia della corona e dello scettro del monarca.

Il giullare sa usare molto bene le risorse dell'umorismo, che gli serve da arma e da scudo insieme. Il potere del leader ha bisogno della sua follia. L'interazione tiene i due – e con essi l'organizzazione – in equilibrio psicologico. Il duplice aspetto del rapporto re/folle mette in evidenza la natura bipolare del potere. Il saggio /folle è spesso l'unica persona in grado di proteggere il re dal rischio di diventare arrogante. Nell'ambito di una più generale patologia della leadership, il folle svolge una parte rilevante. Dimostrando la follia di decisioni prese in seguito a una visione distorta, può aiutare il leader a mantenersi saldamente ancorato alla realtà.

Viene spontaneo chiedersi se il 'folle' possa trovare un posto di lavoro in una delle nostre organizzazioni e, in caso affermativo, quali possibilità di mantenerlo avrebbe. Il 'matto' organizzativo si assume rischi ben definiti, visto che va a toccare punti estremamente sensibili. Dire la verità può essere pericoloso per la carriera, e in genere le denunce non portano fortuna a chi dà inizio al loro corso. È quindi difficile per una persona inserita in un'organizzazione assumersi un tale ruolo. Malgrado ciò, qualche 'matto' si trova, e allora

¹⁴ Welsford E., *The Fool*, Faber and Faber, London 1935 p. 28.

può influenzare efficacemente la leadership. Kets de Vries fa notare che “a volte questo ruolo può essere svolto da qualche altro dirigente molto stimato, forse anche perché una evoluzione naturale lo ha portato a far parte integrante del suo lavoro. In alcune organizzazioni esistono posizioni istituzionalizzate, per esempio nel caso di alcuni consulenti interni, oppure una specie di arbitro o ombudsman di tradizione scandinava, o un dirigente anziano senza autonomia finanziaria. Se possiede determinate qualità di comunicazione, anche un manager di rango meno importante può a volte farsi portavoce di queste istanze. In alcune organizzazioni può essere preferibile avere in questo ruolo una persona di livello meno elevato”.¹⁵

Il ruolo del ‘matto’ può essere svolto più efficacemente da una persona di livello meno elevato, in quanto non è ‘pericolosa’ per gli altri dirigenti, essendo aliena da giochi di potere e ciò facilita la richiesta del suo parere. Ricorrendo all’arma dell’umorismo – senza mai dimostrare aggressività o disprezzo – egli riesce a rischiarare l’atmosfera surriscaldata e a comunicare il pensiero inespresso del gruppo dei subalterni o gregari. Lo stile spiritoso di una persona poco incline a mettersi in mostra in prima persona può avere un effetto rassicurante su un leader dal carattere difficile e scostante con i subordinati, pronto a troncargli il discorso in bocca o a ridurli al silenzio con osservazioni sarcastiche quando qualcosa non gli va a genio. Grazie all’influenza di un matto/saggio, le riunioni diventano più aperte alle concessioni reciproche e i ‘subordinati’ si vanno gradualmente rinfrancando, riuscendo ad esprimere liberamente le proprie opinioni. Nei momenti in cui riemerge qualche aspetto dello stile aggressivo del leader arrogante, il matto/saggio è pronto a neutralizzare la situazione, riuscendo così a mantenere una certa apertura agli scambi di idee, mentre in assenza del matto/saggio, temendo il carattere difficile del leader, i dipendenti non osavano opporgli neppure quando lo vedevano prendere decisioni contrarie all’interesse dell’azienda.

In linea generale, è tuttavia più agevole per una persona estranea all’ambiente rivestire questo genere di ruolo. Spesso si tratta di un consulente, che funge da *metacomunicatore*, anche se normalmente questo tipo di professionista non viene specificatamente impiegato per questa funzione.

Frequentemente un consulente si rende conto del fatto che il vero problema di un’organizzazione è diverso da quello individuato all’inizio. Al riguardo, Kets de Vries rileva che “la differenza tra quello che i clienti dicono di volere e quello di cui hanno veramente

¹⁵ Ibidem p. 102.

bisogno può essere enorme.

Dato che i dirigenti sono spesso restii a sollevare e discutere i veri problemi, tocca al consulente scavare al di là dei sintomi e portare alla luce elementi accessori difficili da ammettere. Se i consulenti interpretano questa parte con tatto e discrezione riusciranno a essere un importante catalizzatore per la ricerca della vera conoscenza e del cambiamento.”¹⁶

Sotto molti aspetti, pertanto, il ruolo di consigliere esterno e quello di saggio/matto appaiono fatti l’uno per l’altro. Fingendosi poco addentrato nel problema e ponendo domande deliberatamente ingenua, il consulente è in grado di sollecitare la comprensione di particolari questioni organizzative e diventare operatore di cambiamento. In ciò l’umorismo può dimostrarsi prezioso, in particolare quando si tratta di suggerire scelte e fornire consigli. Il peggio che può capitare se il confronto dovesse diventare troppo difficile è la fine prematura della consulenza.

Quando il leader è deciso a migliorare la comunicazione e riconosce i pericoli di una perdita di fiducia, risolvere i problemi diventa molto più facile. Di questo è convinto il finanziere, imprenditore e uomo politico francese Bernard Tapie. Nella sua autobiografia, *Gagner*, scrive:

“Anche il più intelligente e accorto dei leader si circonda di persone che rinunciano alla loro personalità e spirito di opposizione quando si trovano a tu per tu con il capo...Non obbietano nulla nemmeno quando lo vedono guidare l’azienda fuori strada perché non osano farlo.... Un grande leader istituirà deliberatamente una cultura di voluta impunità. Per me sono assolutamente fondamentali la franchezza nelle discussioni e quella che chiamo tensione creativa. Per questo dispongo di una rete di amici da consultare nella stessa misura in cui consulto la mia squadra. Sono giornalisti, uomini d’affari, un miscuglio di persone molto diverse tra loro e completamente indipendenti da me, che non sono miei dipendenti e che sapranno rispondermi per le rime – e questo è molto importante. Se non hai con te gente capace di cantartele chiare non sei un vero capo...

Per scegliere le persone giuste da metterti accanto, persone che vogliono a loro volta essere dei ‘vincitori’, devi conoscere te stesso, essere aperto a pareri discordi dal tuo e capace di comprendere dove stanno i tuoi punti di forza e di debolezza.¹⁷

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Tapie B., *Gagner*, Robert Laffont, Paris, 1986.

Il saggio/matto incarnato in un individuo o istituzionalizzato in una squadra può quindi diventare la controparte di una persona in possesso del potere. Di conseguenza, si crea una specie di costellazione di persone in posizione direttiva che può rivelarsi molto efficace nella *prevenzione di patologie organizzative*.¹⁸ Grazie al senso dell'umorismo e alla sincerità della comunicazione, 'buffone' e 're' si impegnano "in una forma particolare di significativa rappresentazione nella quale vengono trattate istanze fondamentali della natura umana, come il controllo, la rivalità, la passività e l'attività. Se l'umorismo viene controllato per impedirgli di diventare pericoloso o troppo aggressivo, può essere molto utile alla coesione del gruppo e alla creazione di un clima di fiducia. Fornisce infatti un metodo di lavoro che trae profitto da fantasie in sé distruttive e può avere un effetto normalizzatore che finisce talvolta per aiutare un'organizzazione a tornare a perseguire le giuste istanze."¹⁹

Lo stesso autore precisa che nello studio delle organizzazioni si presta in genere grande attenzione ai leader e solo raramente alla parte svolta dai subordinati. Tra i due ruoli esiste invece un rapporto molto stretto: i leader hanno bisogno dei gregari, il re del suo buffone, e viceversa. In effetti, anche se si suppone che le organizzazioni siano permeate di razionalità, il dominio della realtà e quello dei desideri sono divisi da una parete molto sottile. Quando questa parete si frantuma, si possono verificare conseguenze devastanti per il buon funzionamento dell'organizzazione. Allora il matto organizzativo può svolgere un ruolo prezioso, aiutando il 'despota' a rimanere 'sano di mente'. E' questa la funzione del 'giullare'. Una persona che sappia ricoprire questo ruolo nell'organizzazione, contribuisce a tenerla sui giusti binari, a non farle perdere il senso della realtà e a tenere sotto controllo la forza distruttiva dell'arroganza.

D'altronde, per comprendere meglio l'importanza del ruolo svolto dal giullare, basta riflettere sulla funzione svolta dai bambini nelle famiglie, che con le loro osservazioni spontanee suscitano ilarità e buon umore e ridimensionano i conflitti, le tensioni e le situazioni imbarazzanti. Posso riferire quale esempio uno dei tanti episodi che scandiscono quella esperienza preziosa che è la crescita di mio figlio.

Nel novembre 2000, durante una vacanza in Egitto, mio figlio notò al ristorante una signora con un seno prospero vistosamente esibito. Mi indicò incuriosito i seni e, dopo due

¹⁸ Hodgson R., Levinson D. J., Zalesznik A., *The Executive Role Constellation*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1965 pp. 126 – 127.

¹⁹ Kets De Vries M. F. R., *Leader, giullari e impostori*, op cit. p. 106.

giorni, all'improvviso mi chiese: "Mamma, perché gli uomini sono attratti dal seno delle donne?" Ecco la risposta che mi venne spontanea. "Perché ricordano quando succhiavano il latte dal seno della mamma". Egli sembrò soddisfatto della risposta e non obiettò nulla. Nella nostra cultura sembra che la dimensione e la consistenza del seno sia diventata una discriminante che qualifica le donne di successo rispetto alle altre. C'è la corsa alla chirurgia estetica per renderlo turgido e alla moda. In una società dei consumi, l'attenzione per le dimensioni del seno è diventata una delle componenti dell'identificazione con il proprio corpo da esibire in una 'vetrina' fantastica. Tuttavia nella misura in cui si è il proprio corpo, esibito come 'sostanza' del proprio essere e porsi nel rapporto con l'altro, scatta non solo la vistosità del fenomeno, che anche un bambino sa cogliere, ma anche l'impoverimento o addirittura la frammentazione della personalità.

I bambini – giullari, naturalmente spiritosi, contribuiscono così in modo prezioso a contenere i danni di un impiego eccessivo e conformistico dei modelli imposti di bellezza, fascino, successo ecc. in quel sistema allargato che è la nostra società.

In questo ambito appare utile anche considerare altri pericoli che rischiano di risucchiare l'individuo all'interno dell'organizzazione.

La sindrome dei dirigenti

Una sindrome che colpisce spesso i dirigenti è costituita dalla *spersonalizzazione*, dall'*automatismo*, dal *vuoto* e dal *conformismo*. Già nel 1956 William White pubblicò *L'uomo dell'organizzazione*, in cui viene dipinto il tipico uomo di organizzazione come un essere incolore, noioso, senza immaginazione, timoroso di prendere decisioni, con una personalità ben lontana da quella degli imprenditori, dei capitani di ventura dell'economia che formano la sua antitesi. D'altronde, si è già accennato alle persone orientate al mercato di Fromm, che hanno un incerto senso di identità e sono estremamente superficiali e mutevoli, e interpretano i ruoli che ci si aspetta di vederli interpretare, per cui la loro identità ci appare come la somma di questi ruoli.

Possiamo esaminare meglio l'uomo dell'organizzazione di White nel contesto di un disturbo psicologico di recente scoperta chiamato *alessitimia*, un termine di origine greca che significa: 'incapacità di esprimere sentimenti'.

In un *alessitimico* la capacità di *distinguere ed esprimere a parole i propri sentimenti* non

si sviluppa correttamente, e questa incapacità di riconoscere i sentimenti ostacola a sua volta la costruzione di quella complessa matrice di segnali affettivi dalla quale tutti dipendiamo per il nostro comportamento quotidiano e senza la quale i sentimenti vengono vissuti come forze pericolose e potenzialmente incontrollabili. *Gli alessitimici ignorano i segnali di angoscia inviati da corpo e mente. La loro vita fantastica ne viene distorta, perdono contatto con il proprio mondo psichico. Tendono a negare e rifiutare l'esistenza dei sentimenti.* La descrizione del burocrate offertaci da Max Weber ricorda le risposte e il comportamento rigidi e privi di emozioni e di immaginazione del funzionario alessitimico. Le sue risposte dimostrano quanto poco spazio egli riserva ai *sentimenti* e come, interrogato su quello che sente, egli tenda a ricorrere alla descrizione di avvenimenti esterni. Come per molti alessitimici, *il suo comportamento è chiaramente dettato da uno spirito di adattamento addirittura eccessivo.* Dopo un'impressione iniziale di comportamento eccellente, scopriamo la sterilità della sua immaginazione e la monotonia delle sue idee. Questo comportamento viene chiamato dalla McDougall 'assuefazione all'attività', ossia una relazione simile a quella drogato – droga con il proprio lavoro o altre attività, che talvolta non sono nemmeno considerate particolarmente interessanti, *allo scopo inconscio di non lasciare spazio al rilassamento o ai sogni ad occhi aperti.* Queste persone sono costantemente impegnate a 'fare' anziché ad 'essere' o 'sperimentare'.²⁰

Data la loro capacità di rifiutare e negare i sentimenti, le persone con tendenze alessitimiche non sperimentano conflitti intrapsichici e addirittura li ignorano. Il loro comportamento fisico è a volte quello di un robot, accompagnato da atteggiamenti rigidi e da mancanza di espressione. Sembra che facciano ricorso a dettagli esteriori per riempire il proprio vuoto interiore. *Non è mai stato loro permesso di avere dei sentimenti propri.* Dato che *la madre non consente la separazione,* qualsiasi desiderio di esplorazione dimostrato dal bambino, qualsiasi forma di iniziativa vengono soffocati sul nascere e così viene esercitato un controllo su sentimenti, pensieri e fantasie. Un trattamento di questo tipo sortisce gravi conseguenze per il successivo sviluppo della personalità. Come risulta dal modo in cui sono stati allevati, il loro 'vero io' non ha mai potuto emergere.

L'esistenza di un fenomeno come l'alessitimia sottolinea l'importanza per la vita degli esseri umani della *capacità di provare dei sentimenti* che è pari a quella di vedere, udire o sentire gli odori.

²⁰ Cfr. McDougall J. *Teatri del corpo*, Cortina, Milano 1990 p. 103.

Certe grandi organizzazioni possono esercitare grande attrazione sugli alessitimici, fornendo all'individuo l'occasione ideale per fondersi con la cultura organizzativa. Molte di esse offrono un ambiente in grado di dare legittimità al loro comportamento e, pertanto, risultano rassicuranti. La struttura contribuisce a mascherare il particolare comportamento e fornisce un 'contenitore' a queste persone ben educate e correttamente vestite, che emettono i giusti segnali e la cui compagnia diventa dopo qualche tempo molto noiosa. Poco sensibili, dimostrano agli altri un interesse che si rivela ben presto falso. Essendo abituati ad operare in un'atmosfera di mediocrità di idee, di comportamenti e di risultati, non sanno rischiare. Il comportamento alessitimico non è 'pericoloso' solo in senso individuale, ma può avere gravi ripercussioni anche per l'organizzazione e per le persone costrette a lavorare accanto a chi ne è affetto. Non raramente gli alessitimici hanno molto successo, in particolare nell'ambito di grandi organizzazioni in cui spesso conviene andare sul sicuro, emettere segnali rassicuranti, essere prevedibili e poco visibili. Infatti molte organizzazioni preferiscono la prevedibilità all'intraprendenza e allo spirito innovativo, in quanto chi non si assume rischi non fa errori troppo costosi. Dirigenti di questo tipo, però, non solo potrebbero introdurre nell'organizzazione un modello manageriale errato, ma contribuire a far attecchire quella mediocrità che non permette lo sviluppo dell'eccellenza.

Secondo Kets de Vries, il comportamento alessitimico viene favorito da due tipi di organizzazione: l'organizzazione *coercitiva* e quella *repressiva*.²¹

L'organizzazione *coercitiva* è burocratica, dotata di una gerarchia rigida, nella quale la posizione dell'individuo è legata alla carica ricoperta. La leadership domina l'organizzazione dall'alto e impone un severo rispetto di regole e procedure. La norma è conformarsi ciecamente a comportamenti e metodi programmati e standardizzati. In genere le strategie puntano su un unico obiettivo di breve respiro che esclude qualunque altra preoccupazione. Codici di comportamento formali, procedure di valutazione ridotte ad un rito, avversione per il rischio si coalizzano rendendo difficile anche solo proporre un qualsiasi cambiamento. L'organizzazione *repressiva* è sotto vari aspetti assai simile, ma in senso peggiorativo. È caratterizzata da un conservatorismo spinto all'estremo, da strategie e obiettivi non ben definiti e dall'assenza di una vera pianificazione. Si tratta di organizzazioni strutturate in senso burocratico, ritualistico e anelastico. Sono riscontrabili in esse mancanza di vera

²¹ Cfr. Kets de Vries M.F.R.. *Leader, giullari e impostori*, op. cit. pp. 72-85.

leadership, di motivazione e di iniziativa e presenza di una mentalità passiva e negativa. Il clima organizzativo è impersonale, quasi tutti hanno timore di prendere decisioni e avversione ai cambiamenti. In questa categoria rientrano molte imprese a proprietà statale, le quali però possono spesso continuare a funzionare in questo modo per un tempo considerevole grazie alla protezione governativa.

Ambedue questi tipi di organizzazione offrono a persone con tendenze all'alessitimia un'opportunità ideale di mimetizzazione, data la difficoltà obiettiva di esprimere interesse o emozioni. Pur potendo anche altre organizzazioni produrre sui dipendenti effetti dello stesso genere, nessuna possiede la peculiare capacità di intorpidimento di certe organizzazioni coercitive e repressive.

Ci sono però organizzazioni molto attente alla gestione delle emozioni del proprio personale. La cortesia di assistenti di volo e cassieri di banca è frutto di un comportamento istituzionalizzato. Queste aziende chiedono ai dipendenti di mostrare il sentimento giusto al momento giusto, qualunque siano le loro vere emozioni. C'è chi si oppone a questo genere di manipolazione comportandosi in maniera più consona a quello che autenticamente sente. Altri si dimostrano invece più disposti a lasciarsi influenzare accettando questo tipo di controllo. La tensione che insorge tra autenticità e disponibilità al conformismo può influenzare in grado notevole la salute emotiva e psicologica degli interessati. Come si comportano a lungo andare le persone esenti da caratteristiche alessitimiche nell'ambito di organizzazioni dominate dalla filosofia della manipolazione dei sentimenti? La sociologa Arnie Russel Hochschild²² pensa che le persone che si identificano con il proprio lavoro, senza rendersi conto dello sviluppo parallelo di una personalità artificiale, rischiano il crollo. Anche persone non alessitimiche possono soffrire di questo intorpidimento emotivo se lavorano in organizzazioni in cui si persegue la manipolazione intensiva dei sentimenti. Questi lavoratori diventano degli *alessitimici indotti* nel momento in cui smarriscono la capacità di separare il proprio io personale dal ruolo che l'organizzazione pretende di assegnare loro, perdendo la possibilità di distinguere i propri veri sentimenti da quelli che si chiede loro di dimostrare.

Quali rimedi si possono operare? Kets de Vries risponde che “dal punto di vista istituzionale l'organizzazione può mettere in atto degli accorgimenti strutturali per stimolare sperimentazione e partecipazione [...]. I sistemi e la cultura organizzativa dovrebbero essere

²² Hochschild A. R., *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, 1983.

strutturati in maniera abbastanza flessibile da permettere sviluppo e miglioramenti a lungo termine.”²³

Il 19 marzo 2001 un telegiornale italiano ha trasmesso la notizia che in Germania le scuole per la formazione dei manager prevedono la permanenza per una settimana in carcere, in quanto ritengono che il vivere da carcerati li aiuti a diventare uomini, sviluppando in loro quell’umanità e quella sensibilità che vengono oggi ritenute qualità importanti per un dirigente. In breve, il mettersi ad osservare le cose dal punto di vista di chi subisce una condizione ‘degradata’ rispetto alla ‘normale’ vita di un cittadino affina una consapevolezza e una sensibilità che dovrebbero esorcizzare la scarsa empatia e la difficoltà a riconoscere i desideri, le esperienze soggettive e i sentimenti degli altri. La mancanza di empatia, assieme all’incuranza del dolore che possono infliggere le osservazioni prive di tatto sono tipiche delle persone con Disturbo Narcisistico di Personalità, molto numerose tra i dirigenti. Quando vengono riconosciuti, i bisogni, i desideri o i sentimenti degli altri possono essere visti in modo denigratorio, come segni di debolezza o di vulnerabilità. Chi si pone in relazione con gli individui con Disturbo Narcisistico di Personalità, tipicamente, riscontra freddezza emotiva e mancanza di interesse reciproco. La mancanza di sensibilità per i desideri e le necessità degli altri, insieme al senso di diritto di trattamenti speciali, possono sfociare nello sfruttamento degli altri cosciente o involontario. Pertanto, si aspettano che venga loro data qualsiasi cosa vogliono, o di cui sentono di avere bisogno. Il provvedimento di allenare i futuri manager a calarsi nei panni di altri meno fortunati potrebbe in effetti sortire l’effetto di renderli meno sprezzanti e impazienti con altri che parlano dei propri problemi e preoccupazioni. E’ mia opinione che, se questa prassi si diffondesse con l’intenzione di promuovere una cultura rivolta a ‘comprendere’ e a sensibilizzarsi al punto di vista di chi sta ‘peggio’ di noi, a lungo andare potremmo prevenire molti disagi sociali.

In effetti, l’attivazione del lato Ombra del Guerriero, come la durezza spietata, il cinismo e la freddezza, ha dominato troppo a lungo la storia del XX secolo. Occorre risanare la nostra società promovendo ed esaltando la sensibilità e l’umanità anche nei dirigenti, nei manager, nei leader del mondo politico, economico ecc. Purtroppo, è stata spesso assecondata la capacità di intrallazzare, enfatizzando sotterraneamente i giochi di potere privi di scrupoli.

Era ora che ci si accorgesse di quanto bene possa recare allo sviluppo della civiltà

²³ Kets de Vries M.F.R., *Leader, giullari e impostori*, op. cit. p. 83

l'addestramento ad essere sensibili alle condizioni più disagiate e difficili da tollerare per un essere umano. La sensibilizzazione e l' 'umanizzazione' potrebbero anche costituire un modo per svegliare dall'intorpidimento emotivo a cui sono esposte le persone che lavorano in organizzazioni in cui si persegue la manipolazione intensiva dei sentimenti e che si identificano con il proprio lavoro, senza rendersi conto dello sviluppo parallelo di una personalità artificiale.

Dal punto di vista individuale sono molto importanti i *modelli di ruolo*. I giganti del mondo del lavoro sono sempre stati disposti a gettarsi arditamente nell'azione e non hanno paura di rivelare spontaneamente i propri veri sentimenti. Kets de Vries cita tra questi giganti Carlo de Benedetti e Ross Perot.

E' utile comprendere che in una data organizzazione non c'è spazio per iniziative ardite, immaginazione, passione e visione. Qui non solo l'organizzazione, ma anche i dirigenti hanno la loro parte di responsabilità. Sono gli individui a dover prendere iniziative e precauzioni. La tendenza di molti dirigenti a gettarsi nell'azione senza riflettere deve comunque essere tenuta sotto controllo.

“I dirigenti devono scoprire, o riscoprire, la capacità di divertirsi, di imparare ad aver senso umoristico o ad abbandonarsi in modo costruttivo a voli di fantasia – scrive Kets de Vries - . Da queste capacità derivano visione e vera capacità di adattamento. I dirigenti dovrebbero imparare a gestire i propri sentimenti, a non lasciarsi imprigionare in un falso equilibrio emotivo di cui sono in parte responsabili. Dovrebbero rifiutarsi di spendere energie preziose per mascherare il loro vero io, e far invece valere la propria autenticità. Dovrebbero cercare di superare fissazioni e obiettivi infantili. A questo scopo è necessario stimolare immaginazione e fantasia anche se, paradossalmente, questa attività fantastica deve qualche volta essere indirizzata verso gli scopi prefissi. Questi non sono compiti esclusivi di terapeuti e consulenti. Anche i leader delle organizzazioni possono svolgere un ruolo importante nella stimolazione di tali comportamenti. Ma quel che più importa, i leader possono far capire che esprimere le proprie emozioni è cosa accettabile esprimendole essi per primi. Dopo tutto, è la passione che dà significato alla vita organizzativa. I leader dovrebbero inoltre incoraggiare i dipendenti a estrinsecare quello che sentono ognuno a modo proprio e non nella maniera prescritta.”²⁴

²⁴ Ibidem pp. 84 – 85.

In ultima analisi, valutando sinteticamente la funzione della ‘passione’ dal punto di vista dei *livelli logici* descritti nella parte iniziale, si può dire che lo sviluppo delle *capacità* dipende strettamente dalla *motivazione* e dalla prefigurazione di un *obiettivo* pregnante. L’obiettivo fa scattare la motivazione o, viceversa, la motivazione porta a strutturare l’*obiettivo* e la stessa motivazione rende fertili le capacità. La *missione*, che si trova al vertice della scala dei *livelli logici*, ha un effetto dirompente sui livelli inferiori, dando una sferzata alle capacità assopite. La storia ci fornisce un esempio eccellente nella figura di Demostene, che riuscì a diventare un grande oratore, pur essendo balbuziente, esercitandosi a parlare con dei sassolini in bocca.

La sindrome dell’impostore

Nel quadro degli ‘inconvenienti’ della leadership, Kets de Vries presenta anche la ‘sindrome dell’impostore’ e prospetta come prototipo il rovinoso successo dell’impostura di Hitler, attribuibile “alla sua cinica manipolazione della propria immagine”.²⁵

Bullock, uno dei suoi biografi, dipinge con queste parole l’inganno in cui trasse un’intera nazione: “Uno dei segreti della sua capacità di dominare un vasto uditorio era l’istintiva sensibilità agli umori della folla, una specie di fiuto che gli permetteva di indovinare passioni, risentimenti e desideri sepolti nella mente degli astanti [...]. Il suo arcano intuito...sa infallibilmente diagnosticare i mali di cui chi lo circonda soffre...Entra. Annusa l’aria. Per un attimo esita, cerca la sua strada, studia l’atmosfera. Improvvisamente si riscuote. Le sue parole raggiungono l’uditorio come frecce, vanno a toccare al vivo ogni ferita personale liberando l’inconscio della massa, esprimendo le sue più intime aspirazioni, dicendo quello che la folla vuole soprattutto sentirsi dire.”²⁶

Bullock sottolinea che “Hitler era in realtà un attore consumato, con la capacità dell’attore e dell’oratore di immedesimarsi in un ruolo e di convincere se stesso della verità di quello che diceva nel momento stesso in cui lo diceva.”²⁷ Bullock vede la chiave del successo di Hitler, e della sua stessa rovina finale, nella sua straordinaria “capacità di autorappresentarsi, di convincere se stesso [...]. Nessuno più di Adolf Hitler rimase vittima dell’immagine di sé da lui stesso creata.”²⁸

Il fatto di prendersi gioco degli interlocutori e di ricorrere contro di loro a menzogne e

²⁵ Ibidem p. 119.

²⁶ Bullock A., *Hitler: A Study in Tyranny*, Penguin, London, 1962, pp. 373 – 374.

²⁷ Ibidem p. 377.

²⁸ Ibidem p. 385.

inganni può essere considerato una forma di aggressione e di ritorsione. Contro che cosa? Contro i genitori inadeguati e violenti? La sensazione di essere stato tradito, vissuta con la capitolazione della Germania e la dissoluzione del suo impero alla fine della prima guerra mondiale? Egli non si fece scrupolo di pretendere il sacrificio di milioni di vite per la causa germanica durante la seconda guerra mondiale e nello stesso tempo sarebbe stato disposto a sacrificare la stessa Germania, nell'ultimo anno di guerra, piuttosto che lasciare il potere e ammettere la sconfitta.

Naturalmente l'impostura non opera sempre a livelli così estremi di tragedia e corruzione. E' dimostrato che quella dell'impostore può essere una caratteristica personale capace di manifestarsi in una vasta gamma di comportamenti che costituiscono una manifestazione di insincerità, reticenza, frode deliberata.

Esaminando brevemente le dinamiche sottostanti, si può osservare che i *veri impostori* sono individui la cui *identità* è basata sull'interpretazione di una parte anziché su veri propositi e azioni.

Gli impostori nevrotici sono persone che sentono intimamente di dovere il successo alla frode e alla menzogna. Sentono costantemente di aver ingannato tutti, di non essere competenti e intelligenti come gli altri credono. Attribuiscono il proprio successo alla fortuna, al fatto di aver lavorato duramente per compensare le scarse capacità oppure a fattori come il fatto di essere fisicamente attraenti o simpatici. Alcuni hanno eccezionali capacità di lavoro e sono preparatissimi.

Gli individui che pensano a se stessi come a degli impostori trovano spesso difficile il processo di separazione/vita autonoma. Non si sentono mai veramente indipendenti: manca loro un'idea coesiva di sé. Successi e capacità sono vissuti come inganni e causano sensi di colpa, timore e tensioni. Queste persone si considerano degli impostori.²⁹ Sono generalmente molto sensibili ai rifiuti, timorosi del fallimento sociale e lacerati da residui bisogni di dipendenza. Hanno un atteggiamento molto perfezionista nei propri confronti. E' come se avessero introiettato le eccessive aspettative dei genitori, senza interiorizzare correttamente le proprie.³⁰

Ci si può chiedere: come può il pubblico degli impostori cadere nella rete tessuta per catturarli? Gli impostori – osserva Kets de Vries – sembrano assumere il ruolo dell'arcaica

²⁹ Cfr. Clance P. R., *The Impostor Phenomenon*, Peachtree, New York, 1985.

³⁰ Cfr. Kets de Vries M. F. R., *Leader, giullari, impostori*, op. cit. pp. 122 – 123.

madre di tutti, capace di soddisfare desideri oceanici, di gratificare l'aspirazione infantile all'attenzione totale. Per il loro pubblico gli impostori rappresentano qualcuno che ne comprende tutte le necessità, è in grado di esprimere le più profonde aspirazioni e disposto a prendersi cura di loro. Il mondo fantastico delle persone che lo circondano, una volta che l'impostore sia riuscito a comprenderlo a pieno, contiene immense richieste. Così, il pubblico è soddisfatto perché pensa che i suoi desideri si realizzeranno, mentre l'impostore ha bisogno di quello stesso pubblico *per combattere la propria sensazione interiore di vuoto e affermare una nuova identità*. Naturalmente il pubblico in questione è più facilmente impressionabile in momenti di crisi e disordine, quando l'inganno può essere perpetrato su scala più vasta, dato il bisogno, riconosciuto o celato, di un salvatore. In tal modo, impostore e pubblico sono coinvolti da una particolare compatibilità di interessi, in una complicità inconscia. Allora risulta comprensibile l'espressione paradossale: 'Non è possibile ingannare una persona onesta'. In effetti, una persona che si sottrae al coinvolgimento e alla 'cospirazione', in quanto *esce fuori* dal sistema ponendosi in posizione *meta*, è in grado di valutare lucidamente pro e contro e di sfuggire all'ingabbiamento della logica insita in un unico punto di vista inchiodante. In ultima analisi è opportuno tener presente che uno dei fattori capaci di influenzare salute mentale, adattamento e capacità di reazione di un individuo è la capacità di *esame di realtà*. La capacità di distinguere tra realtà interna ed esterna, fatti e fantasie, è il metro con cui è possibile misurare un'eventuale inadeguatezza di comportamenti, capacità di giudizio e reazioni affettive, di fronte a situazioni di stress.

La *capacità di esame di realtà* consente di giudicare il grado di integrazione dei processi cognitivi o di limitazione dei processi del pensiero al puro soddisfacimento dei desideri.

L'uso equilibrato del potere

Un uso equilibrato del potere è essenziale per creare obiettivi comuni e dare significato alla vita organizzativa. Occorre comunque riconoscere la duplice natura del potere, che può essere usato in maniera sia costruttiva che distruttiva e può alterare la capacità di mantenere il contatto con la realtà. Una volta perso il senso dell'equilibrio, *il posto occupato dalla ricerca dell'efficienza potrà essere preso nell'organizzazione dai giochi di potere*.

La storia della vita dell'imperatore romano Marco Aurelio dimostra che egli possedeva *la forza di carattere* necessaria a resistere agli aspetti più oscuri del potere. Era un re –

filosofo, dotato di un'umanità che irraggia da tutti i suoi scritti. Le sue riflessioni sul potere, emerse dalla sua esperienza personale, sono valide anche oggi: "Alcuni cercano di ritirarsi tra i campi, al mare, sui monti e tu pure desideri ardentemente questi luoghi d'abitudine; ma tutto ciò è degno di un uomo volgare e ignorante, dato che puoi, in qualsiasi momento tu voglia, ritirarti in te stesso. Perché in nessun luogo più tranquillo e calmo della propria anima ci si può ritirare; soprattutto se si hanno dentro di sé principi tali che, al loro contemplarli, si acquista una perfetta serenità. E per serenità non intendo altro che ordine interiore. Concediti quindi costantemente questo ritiro e in esso rinnovati perché, sola, salva la vita la filosofia".(Marco Aurelio, p. XIX).

I leader che sono in grado di combinare azione e riflessione, che si conoscano abbastanza da riconoscere i pericoli del potere e che non si lasciano tentare dalla seduzione che accompagna il potere, come accadde a Marco Aurelio, avranno alla fine il successo migliore. Saranno ricordati con rispetto e affetto. Saranno anche gli unici in grado di condurre una vita creativa e produttiva, senza lasciarsi sopraffare dalle ambiguità del potere.

Tuttavia, molto spesso le persone che a prima vista possono sembrare equilibrate, cambiano in peggio quando arrivano in posizione di potere. Basta poco per perdere il controllo. Spesso, e nonostante le buone intenzioni dei fondatori, nei *governi assoluti* compaiono in genere gli elementi della loro distruzione. Troppo spesso il fenomeno della presidenza a vita si è rivelato un disastro. Per evitare l'accumulo e in seguito l'abuso del potere da parte di individui o gruppi, è quindi indispensabile la creazione di situazioni di equilibrio e contrapposizione, di disequilibrio continuo e costruttivo.

Come si è visto nel corso dell'esposizione, in linea con il concetto di 'sincronicità', si instaura una *corrispondenza significativa* tra ciò che succede all'interno di un leader e ciò che avviene all'esterno. Ho ricevuto la confidenza di un uomo politico italiano, il quale ha ammesso: "Quando sono nei casini, io sto bene". Chiedo scusa per la parola non certo raffinata, ma una trasformazione in una parola accettabile quale 'confusione', 'caos' o anche 'intrigo', avrebbe distorto il suo significato pregnante per la lingua italiana. In altre parole, quest'uomo politico aveva bisogno dei 'casini' per sentirsi bene, e li cercava attivamente o li instaurava intorno a sé, per sentirsi a tuo agio. Alla stessa stregua, alcune persone depresse mi hanno confidato che stanno bene quando c'è la nebbia, mentre si sentono a disagio quando il sole radioso illumina l'atmosfera.

E' quindi utile riflettere sulla personalità degli uomini politici che eleggiamo quali leader, perché le loro scissioni interne e contraddizioni si rifletteranno tali e quali sul loro 'governo'. Se hanno bisogno di disordine e instabilità per sentirsi bene, in quanto la babilonia esterna rispecchia lo scompiglio interno, l'esito inesorabile sarà l' 'ingovernabilità', anche se cercheranno intorno a sé dei 'capri espiatori' su cui proiettare le responsabilità che non ammetteranno come proprie, non riuscendo a 'leggere' dentro se stessi.

Essere un leader significa anche *saper guidare* la propria squadra, addossandosi il ruolo del mentore. E ciò richiede il rafforzamento delle proprie facoltà di autoriflessione, di empatia e di ascolto, oltre alla disponibilità a riconoscere l'esistenza di diversi modi di vedere e comprendere. "I leader devono accettare il carattere transitorio del loro ruolo – scrive Kets de Vries – e il fatto di essere responsabili di fronte alle generazioni che verranno. In questo potranno essere facilitati dalla convinzione che altri potranno continuare la loro opera – e anche questa sarà una soddisfazione, sia pure non diretta. Da una mentalità come questa potranno nascere organizzazioni capaci di imparare dall'esperienza e sopravvivere".³¹

In una società democratica la leadership basata sulla forza viene sostituita da quella basata sulla persuasione. E' difficile essere un leader per chi non sa motivare i suoi seguaci. La leadership autoritaria sta per essere sostituita da quella autorevole. In questo processo di trasformazione è essenziale la capacità di autocritica, ossia di giudicare con onestà e senso critico i propri comportamenti. Questo processo di motivazione e auto-osservazione può nascere solo sulla base della fiducia e del rispetto reciproco. Fin dal VI secolo a.C., il filosofo cinese Lao-Tse aveva riscontrato la necessità della reciprocità tra leader e gregari. Diceva, infatti, che il leader migliore è quello i cui seguaci possono dire: "Abbiamo fatto tutto da soli". I leader si dimostrano veramente tali quando, oltre a saper gestire se stessi, sanno aiutare gli altri a fare altrettanto.

La leadership si profila dunque con caratteristiche diverse e influenza la risposta dei membri dell'organizzazione o del sistema più vasto. A sua volta il contesto che si crea con una determinata leadership suggerisce un sistema di valori e di convinzioni, che tende a mantenere le risposte dei membri, portandoli a 'filtrare' la realtà in un certo modo, come si vedrà nel prossimo paragrafo.

³¹ Kets de Vries, *Leader, giullari, impostori*, op. cit. p. 170.

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO

Il concetto che un contesto possa incorporarne altri e possa essere parte di un contesto più ampio ha notevoli implicazioni per la leadership e il management: è il *contesto*, infatti, a determinare il *significato*.

Bateson osserva come ogni singola procedura di condizionamento fosse contemporaneamente un prodotto e un fattore di rinforzo del più ampio sistema di valori e dell'epistemologia che li aveva generati a un più ampio livello di contesto.

Sappiamo che il *condizionamento rispondente o classico* è stato sviluppato in Russia mentre quello *operante* negli USA. Ora, secondo Dilts, il *condizionamento classico* tende a generare, e nel contempo probabilmente deriva da un modello 'fatalistico' del mondo che dice: "Non puoi pensare di controllare il tuo ambiente. Devi imparare a rispondere a un ambiente che è completamente controllato da qualcun altro. Non puoi influire in alcun modo ma puoi predisporti ad affrontare il futuro imparando a riconoscere certi segnali".³²

Questo è senza dubbio il tipo di mondo nel quale vivevano i cani di Pavlov. Pavlov controllava minuziosamente ogni aspetto dell'ambiente in cui vivevano, dalla quantità di luce, fino alle minime vibrazioni sonore del laboratorio. Erano completamente imbracati, in modo da non poter fare il minimo movimento volontario. Pavlov fissava meticolosamente e registrava ogni aspetto della loro vita, compreso l'orario dei pasti. I cani non avevano alcuna possibilità di regolare *autonomamente* le proprie attività e i propri comportamenti. Non meraviglia che questo 'paradigma' sia sbocciato nella Russia di Stalin. Pavlov era presumibilmente per i suoi cani una specie di 'grande fratello'. La sua epistemologia si integrava perfettamente con i bisogni del *contesto* in cui egli operava. I piccioni e i ratti trattati con procedure di *condizionamento operante* da B. F. Skinner, invece, vivevano in un mondo più capitalistico e imprenditivo. Il modello del mondo che deriva dal condizionamento operante può essere sintetizzato in questi principi: "Per sopravvivere devi fare qualcosa. Con le tue azioni determinerai quanto accade nel tuo ambiente. I segnali che ti circondano ti sollecitano a intraprendere certe azioni. Se riuscirai a farlo, ti avvicinerai a ciò di cui hai bisogno e che desideri. Ma dipende da te intraprendere l'iniziativa e stabilire come farlo nel modo corretto".³³

Questo paradigma è coerente con l'epistemologia dell'America industriale e politica di Skinner. Secondo Bateson, gli studi che derivano da questi *modelli del mondo* non sono finalizzati tanto alla ricerca della verità ma a confermare l'epistemologia del contesto dal

³² Dilts R. B., *Leadership e visione creativa*, op. cit. p. 224.

³³ Ibidem p. 225.

quale derivano.

C'è da chiedersi quale possa essere l'epistemologia degli Stati Uniti d'Europa: ricavata da esperimenti con cani, ratti, piccioni e computer e in linea con i risultati di questi esperimenti? O si potrebbe cercare di capire il comportamento umano, in modo forse più rispettoso e motivante, utilizzando altre *analogie* e, parallelamente, tutte le questioni che sorgono quando si cerca di usarle?

Per inciso, come rileva Dilts, se si vuole produrre animali di laboratorio 'fascisti' o 'nazisti' invece che 'capitalisti' o 'fatalisti', bisogna fare leva su un contesto diverso. Bateson osserva che i ratti sono animali socievoli che difficilmente lottano tra loro fino all'ultimo sangue. Se però si progetta una gabbia di training, ossia un *contesto* in modo da limitare la disponibilità di cibo e se si costruisce il tunnel che porta al cibo di dimensioni tali da consentire il passaggio di un solo topo per volta, i ratti lotteranno tra loro per passare per primi e ottenere il cibo. Bateson osserva anche che, se lo sperimentatore predispone la situazione in modo che un certo ratto si trovi sempre a competere con ratti più piccoli che può sconfiggere senza tante difficoltà, questo ratto inizia a costruire una generalizzazione su di sé e sul suo rapporto con l'ambiente e gli altri ratti, si forma l'idea che quello sia *un contesto nel quale egli potrà dominare*.

In seguito lo sperimentatore inserisce nella gabbia un ratto più grande che ferisce gravemente il ratto di medie dimensioni finora vincitore. Secondo Bateson, il ratto di medie dimensioni è condizionato ad attaccare immediatamente ogni cosa venga introdotta nella gabbia, non appena questo accade, sia che si tratti di altri ratti, sia che si tratti di oggetti come pezzi di legno o di plastica.

Come si può constatare, qui non si tratta di una semplice sequenza di stimolo, risposta e rinforzo, ma di una situazione contraddistinta da un contesto, da una relazione con altri soggetti e da un processo di generalizzazione relativo a un livello diverso e superiore di apprendimento.

Entro questo paradigma, la leadership consiste soprattutto nella capacità di creare e gestire una serie di contesti e di relazioni in cui i collaboratori lottano fra loro per eccellere e molto meno nella capacità di persuaderli a eseguire un comando o a convincerli a seguirlo. In un contesto europeo democratico, in cui non attecchisca l' 'ideologia del predominio' di destra o di sinistra, il leader sarà guidato da feedback concreti e positivi. Non esistendo un unico modo corretto di comportarsi, l'efficacia delle sue azioni dipende dal contesto e dal pubblico con cui tratta. Potrà capire qual è, diventando più consapevole di certi segnali. Pertanto, è importante che sappia esplorare continuamente nuovi comportamenti e sviluppare

consapevolezza, flessibilità e padronanza, per adattarsi a un contesto che muta.

Uno dei rischi a cui si espone un sistema è la stagnazione, in cui non c'è movimento verso un obiettivo di crescita, bensì una sorta di 'meccanismo di sopravvivenza'. La leadership efficace è in grado cogliere le potenzialità o risorse insite nel sistema e di integrare le 'parti' in conflitto riconoscendone le istanze di cambiamento. Gli interventi atti a stimolare il cambiamento costituiscono l'argomento del prossimo paragrafo.

STIMOLARE IL CAMBIAMENTO

Le situazioni di cambiamento sono, nei sistemi sociali e nelle organizzazioni, quelle che più richiedono capacità di leadership. Per stimolare il cambiamento e affrontarne le conseguenze, sono infatti necessarie capacità di leadership efficace. Un processo di cambiamento implica essenzialmente una persona che modifica il proprio comportamento per ottenere un risultato nell'ambiente che ci circonda. Generalmente, le persone modificano il loro comportamento per acquisizione di nuove esperienze di riferimento e di nuove mappe cognitive che consentano di formare un 'piano'.

Un obiettivo importante della leadership efficace, secondo Dilts, è "aiutare le persone a mantenere nel tempo la motivazione e lo sforzo necessari a realizzare un compito o un obiettivo per poter acquisire un risultato desiderato o una visione. Questo comporta l'intervento di problematiche di incentivazione e di motivazione."³⁴

La motivazione

Le questioni motivazionali di fondo che il cambiamento suscita sono le seguenti: a) ci deve essere qualcuno che vuole acquisire un risultato nuovo e diverso; b) questa persona deve avere le capacità per farlo; c) e deve avere l'opportunità di applicare le capacità che possiede per ottenere il risultato a cui aspira. La *motivazione*³⁵ è modellata dai *valori* e dalle *aspettative* della persona rispetto alle tre tematiche qui di seguito descritte e ne risente l'influsso.

- 1) Il primo punto è la *desiderabilità del risultato atteso*, il valore che la persona attribuisce alle conseguenze e ai risultati del cambiamento;

³⁴ Dilts R. B., *Leadership e visione creativa*, op. cit. p. 122.

³⁵ Per quanto concerne il tema della motivazione, si veda anche il volume di Gian Piero Quaglino, *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano.

- 2) Il secondo è l'*aspettativa sull'idoneità dell'azione a ottenere il risultato*, il grado cioè in cui la persona si attende di poter ottenere i benefici desiderati nel sistema ambientale in cui vive avvalendosi delle abilità e dei comportamenti che sta apprendendo e nei quali si sta impegnando.
- 3) Il terzo è l'*efficacia attribuita a sé*, il livello di fiducia nelle proprie abilità personali e nella propria capacità di apprendere le capacità o i comportamenti necessari a raggiungere il risultato atteso.³⁶

Le credenze e le aspettative sulla desiderabilità di un risultato, sulle azioni necessarie per raggiungerlo e sulle proprie capacità personali svolgono un ruolo saliente nella motivazione all'apprendimento o al cambiamento, Ad esempio, è difficile che qualcuno modifichi il suo comportamento *se non vuole farlo o se crede di non esserne capace*.

Tali credenze e aspettative sui risultati e sulle capacità personali svolgono un ruolo importante nel cambiamento organizzativo influenzando il tipo e la durata dell'impegno che le persone sono disposte a mettere in atto per fronteggiare situazioni nuove e sfidanti. D'altronde, il fatto di raggiungere i risultati attesi attraverso un comportamento efficace in situazioni sfidanti può rafforzare il senso di sicurezza personale nelle proprie capacità.

Secondo Bandura, le *aspettative di risultato* sono il prodotto della stima soggettiva che un determinato comportamento possa condurre a un certo risultato. Le *aspettative di efficacia personale*, invece, corrispondono alla convinzione di poter attuare con successo il comportamento richiesto per produrre il risultato.³⁷

Anche quando le persone vogliono un risultato, credono di poterlo ottenere, ritengono che le azioni escogitate per raggiungerlo siano ottimali e hanno fiducia nella propria capacità di portare a termine le azioni necessarie, potrebbero ancora chiedersi se rientra nella loro responsabilità di farlo e di raggiungere il risultato. E' anche possibile che qualcuno abbia dei dubbi sul proprio diritto di raggiungere un certo stato desiderato. A volte le persone sentono di non meritare il ruolo o i successi che ottengono.

Anche se le persone modificano il loro comportamento per acquisizione di nuove esperienze di riferimento e di nuove mappe cognitive che consentono di elaborare un 'piano', non è detto, però, che uno stesso comportamento produca sempre lo stesso risultato. La

³⁶ Cfr., Dilts R. B., *Leadership e visione creativa*, op. cit. p. 122.

³⁷ Bandura A. *Self – Efficacy Mechanism in Human Agency*, American Psychologist, 1982, Vol. 37, n. 2, pp. 122 – 147.

probabilità di pervenire al risultato desiderato all'interno di un sistema per mezzo di un dato comportamento è collegato al 'percorso' seguito per raggiungere l'obiettivo, al grado di supporto relazionale ricevuto, alla variabilità del sistema e agli strumenti disponibili.

Per realizzare i propri sogni e creare un mondo al quale le persone desiderino appartenere, leader e collaboratori non devono soltanto possedere le abilità e le capacità di azioni necessarie, ma devono anche conoscere le proprie *credenze* e i propri *assunti* più profondi.

Dilts sottolinea che “se, da una parte, è innegabile che piani e azioni non possono essere attuati coerentemente quando sono in conflitto con gli assunti e i presupposti fondamentali delle persone responsabili della loro realizzazione, è anche vero che la legittimazione delle credenze e degli assunti può liberare capacità presenti ma sopite del repertorio del singolo o del gruppo”.³⁸

Per determinare la motivazione di una persona o di un gruppo, si può procedere a valutare le cinque credenze già identificate. Ciascuna *credenza* può essere valutata attraverso un'affermazione specifica e un punteggio espresso su una scala da 1 a 5 in cui 1 rappresenta il punteggio più basso e 5 il punteggio più alto, in relazione al proprio grado di accordo/disaccordo con ciascuno dei seguenti temi:

1. L'obiettivo prefissato è desiderabile e importante.
2. E' possibile raggiungere l'obiettivo.
3. Le cose da fare per raggiungere l'obiettivo sono chiare, idonee ed ecologiche.
4. Ho/abbiamo le capacità necessarie per raggiungere l'obiettivo.
5. Ho/abbiamo la responsabilità e i titoli per raggiungere l'obiettivo.

Le affermazioni che ricevono un punteggio basso indicano possibili aree di resistenza o di interferenza che dovranno essere in qualche modo fronteggiate. Il leader dovrà fornire ai suoi collaboratori le mappe cognitive, le esperienze di riferimento, il supporto relazionale e i mezzi necessari a iniettare fiducia nelle aree in cui c'è dubbio.

Come si esprime Gilles Pajou, “il leader ha fiducia in sé ma deve saper provare il morso del dubbio prima di creare i suoi sogni. Egli deve saper trasmettere fiducia e riconoscere il dubbio. Egli deve poi saper trasformare il dubbio in opportunità”.

Bisogna sostenere le credenze sopra descritte, perché scopo delle credenze è guidare la persona in settori della realtà che le sono sconosciuti. Ciò spiega la profonda influenza delle credenze sulla percezione e sulla visione del futuro.

³⁸ Dilts R. B., *Leadership e visione creativa*, op. cit. p. 126.

“Per esprimere una visione – sottolinea Dilts – dobbiamo credere nella possibilità di qualcosa anche se non siamo certi che essa si verificherà. Se conoscessimo con certezza il futuro, non avremmo bisogno della leadership”.³⁹

Le credenze si formano e si rafforzano per effetto delle mappe cognitive, delle esperienze di riferimento, del sostegno relazionale e dei mezzi a disposizione della persona. Per sostenere la nostra fiducia nella visione che abbiamo elaborato o per agire sulle credenze degli altri, bisogna saper identificare ragioni convincenti perché quella visione acquisti credibilità agli occhi degli altri. Le capacità di identificare e di formulare ragioni che portino l'interlocutore a credere a una certa *visione* o a partecipare a una determinata *missione* costituisce un rilevante aspetto relazionale e strategico della leadership. Alcune rilevanti domande, riferite alla *visione*, a cui occorre saper rispondere, sono le seguenti: Cosa mi fa dire che è desiderabile? Cosa mi fa ritenere che sia raggiungibile? Cosa mi fa pensare che il percorso individuato sia quello giusto? Cosa mi fa credere di avere le capacità necessarie per raggiungerlo? Cosa mi fa credere di avere la responsabilità e i titoli per proporla?⁴⁰

Le *resistenze al cambiamento* possono essere affrontate attraverso la gestione dei sistemi di credenze che si appoggia sul concetto di 'intenzione positiva', già descritto in un paragrafo precedente. Il leader che intende seguire il principio dell'intenzione positiva tratterà le resistenze al cambiamento in questo modo:

1. Presupporrà che ogni comportamento (resistenze e credenze limitanti incluse) sia sostenuto da un'intenzione positiva;
2. Cercherà di distinguere fra gli aspetti negativi del comportamento e l'intenzione positiva retrostante;
3. Identificherà l'intenzione positiva della persona resistente o problematica e vi risponderà;
4. Offrirà alla persona alternative di comportamento utili ad acquisire l'intenzione positiva che la muove.

In ultima analisi, nei momenti di sviluppo e di cambiamento, il sistema o l'organizzazione elegge dei leader capaci di gestire l'impatto che le modifiche in corso esercitano sui *valori* e sui *sistemi di credenze* propri e dei suoi membri. Sempre di più, la richiesta fatta ai leader è di riorganizzare la loro attività attorno a) al coordinamento di

³⁹ Ibidem p. 130.

⁴⁰ Cfr. op. cit. pp. 130 – 131.

persone provenienti da contesti e culture differenti e b) all'attuazione di valori come la 'qualità', la 'responsabilizzazione o empowerment del dipendente' ecc. Questo mutamento della domanda ha portato con sé la richiesta al leader di un insieme specifico di nuove abilità e conoscenze sulla comunicazione e sulla gestione di credenze e valori.

Per fronteggiare i problemi connessi alle credenze, si può far leva su un certo numero di abilità di leadership. Esse riguardano soprattutto la percezione e la gestione di contesti in cambiamento e in transizione. Le più comuni fra queste abilità sono la capacità di 'ridefinire', di 'riformulare', di 'ripuntualizzare', di 'contestualizzare', di assumere nuove prospettive, di ampliare l'ambito di percezione di eventi e situazioni specifiche in modo da dare ad esse un significato. Generalmente, le abilità di leadership necessarie per far fronte alle credenze e ai valori si riuniscono intorno a due aspetti del processo di gestione delle situazioni di transizione: 1) la percezione del cambiamento in corso e 2) la sua gestione. Le diversità nei tipi di abilità richiesti e nelle tematiche che affiorano nei contesti di transizione dipendono dal ruolo in esse assunto da credenze e valori. Ci sono contesti organizzativi e sociali che richiedono più tipicamente abilità specifiche di leadership e di gestione delle *credenze* e dei *valori*. Il leader è un individuo che utilizza la propria influenza per 'guidare' un gruppo di collaboratori a raggiungere obiettivi auspicati all'interno di un dato sistema. Da questo punto di vista, il leader funge: 1) da facilitatore della relazione; 2) da punto focale del compito.

Per esercitare entrambe le funzioni, il leader deve conoscere gli stili di leadership di cui si avvale e renderli più flessibili. Uno dei principi della leadership e della comunicazione è che gli stili di leadership e le strategie di comunicazione efficaci in un contesto possono esserlo di meno in un contesto diverso. La scelta della strategia di comunicazione e dello stile di leadership dipende tra l'altro dalla cultura dei collaboratori che circondano il leader. Questa cultura trova non di rado espressione nelle *regole* e nei *presupposti* dell'azione. Le *regole* stabiliscono i limiti di un sistema e riflettono le credenze e i valori in esso vigenti. *Il leader deve saper cogliere questi limiti, queste credenze e valori e rispondervi*. Deve inoltre saper considerare i fattori sottostanti al proprio stile e a quello degli altri. Un altro fattore che influisce sulla scelta della strategia di comunicazione e dello stile di leadership è *il livello di cambiamento imposto dagli obiettivi che si vuole raggiungere*. Dilts sottolinea che, "per fare un esempio, le problematiche che toccano i valori e la morale vanno gestite diversamente da quelle che investono il livello delle procedure e dei comportamenti. Se si vuole modificare

comportamenti e procedure l'approccio più efficace potrebbe consistere in una comunicazione chiara e diretta. La comunicazione di valori, invece, richiede un approccio meno diretto: le valutazioni valoriali ed etiche dirette possono sembrare prevaricatrici. In questo senso si dice che 'le azioni parlano di più delle parole'. Un modo più efficace per comunicare i valori è rappresentato da metamessaggi, rapporti e interazioni senza una connessione diretta con compiti definiti. Così pure la conferma di un cambiamento a livello dei valori e degli assetti etici, va cercata in indicatori più indiretti quali un cambiamento nella qualità delle relazioni interpersonali e in attività che corrispondono al compito, senza esservi direttamente connesse".⁴¹

Gli stili di leadership connessi ai livelli logici

Il livello di consapevolezza conscia del leader nei confronti dei segnali comportamentali, dei metamessaggi e delle dinamiche di gruppo è molto varia. Il grado di consapevolezza influisce talvolta sullo stile e sulla strategia che il leader impiega nella conduzione di un gruppo.

Anche le *credenze* e gli *assunti* influiscono sul modo in cui il leader gestisce un gruppo di collaboratori o una situazione. Credenze e assunti determinano spesso il tipo di conferme che il leader cerca nei diversi stadi del progetto o del rapporto e il suo modo di interpretare i segnali comportamentali, i metamessaggi e le dinamiche di gruppo.

Naturalmente, non esiste in assoluto un modo più corretto di guidare un individuo o un gruppo. Stili diversi sollecitano dinamiche diverse fra i membri di un sistema.

La ragione principale per cercare di capire le differenze fra gli stili di leadership è la speranza di poter affrontare meglio un vasto raggio di situazioni. Per farlo, bisogna sviluppare la capacità di adattare flessibilmente ed efficacemente il proprio stile ai bisogni caratteristici di una situazione o di un contesto.

C'è bisogno di leadership ogni volta che la situazione richiede influenza. Gli stili di leadership possono essere collegati al livello di cambiamento che il leader aspira a raggiungere. A seconda del *livello di cambiamento* sul quale si incentra il tentativo di influenza, sono necessari stili differenziati di leadership. Nel percorso approntato per raggiungere lo stato desiderato, lo sviluppo di una buona strategia di comunicazione richiede al leader *la capacità di adattare il proprio stile di leadership al livello di influenza e di*

⁴¹ Ibidem p. 196.

cambiamento richiesto dal contesto o dal compito.

Dilts descrive in questi termini gli stili di leadership connessi ai livelli logici:

- “Quando l’influenza è diretta verso l’*ambiente* (verso il ‘dove’ e il ‘quando’), il leader si limita a intervenire se qualcosa va storto o si discosta significativamente dallo ‘status quo’. Il suo stile sarà allora *laissez – faire* o *di intervento in casi eccezionali*.
- Quando l’influenza è diretta all’attuazione di cambiamenti specifici nel *comportamento* (alla dimensione del ‘che cosa’ quindi), il leader definisce un sistema di *premio mirato* e chiaro, un sistema di rinforzi positivi e negativi sulle azioni attuate dai collaboratori.
- L’influenza a livello di *capacità* (la dimensione del ‘come’), richiede la definizione di obiettivi chiari e la capacità di promuovere processi di pensiero. Richiede cioè la *gestione per obiettivi* e lo *stimolo intellettuale*.
- Gli stili di leadership diretti a influenzare *credenze e valori* (la dimensione del ‘perché’ quindi), implicano la capacità di considerare le motivazioni e i valori dei soggetti coinvolti e la capacità di ispirare i membri del gruppo, l’utilizzo cioè degli stili di *considerazione individualizzata* e di *ispirazione*.
- L’influenza a livello dell’*identità* (della dimensione del ‘chi’) passa spesso per l’identificazione di una visione condivisa o di una figura in grado di rappresentare un ‘modello di ruolo’ comune, il cosiddetto *carisma*.⁴²

In definitiva, il leader dirige la sua influenza su diversi livelli di apprendimento e di esperienza. Può pertanto ricorrere a stili diversi a seconda degli obiettivi definiti, dalla fase di realizzazione del compito o del progetto, del grado di propositività o reattività richiesto ai collaboratori.

A conclusione della discussione sulla leadership e sul processo di cambiamento ci si può porre la domanda: esiste una *leadership maschile* e una *femminile*?

Innanzitutto, bisogna osservare che la leadership maschile e quella femminile sono suffragate da un *sistema di credenze*. Si suppone che il ‘modello’ femminile di comportamento sia seduttivo, accudente, intuitivo, creativo, mentre il ‘modello’ maschile implichi direttività, presenza, virilità, determinazione. Generalmente si ritiene che lo stile

⁴² Ibidem pp. 209 – 210.

maschile sia più libero in quanto il maschio è libero dai vincoli della maternità. In un'azienda in cui non ci sono pari opportunità, in quanto è formata in larga maggioranza da maschi, avviene un modellamento sul modello ritenuto 'vincente', che è quello maschile. E' come se una donna dicesse: "Più sono determinata, più sono vincente". Ma dov'è l'*identità femminile*? In realtà, se guardiamo ai modelli di comportamento prospettati dagli archetipi, ci sono *stili di comportamento* come quelli di Artemide e Atena, che si confanno sia all'identità femminile sia all' 'adattamento' ad un mondo 'maschile'. Inoltre, gli archetipi del Viaggio nella forma del Cercatore, del Creatore e del Guerriero riguardano sia gli uomini che le donne. E gli archetipi della leadership per eccellenza, rappresentati dal Sovrano e dal Mago, dal Saggio e dal Folle o Giullare, 'investono' di nuovo sia gli uomini che le donne.

Per avviare un processo di cambiamento, è quindi auspicabile che la leadership contenga caratteristiche sia maschili che femminili, indipendentemente dal fatto che la figura 'guida' sia un uomo o una donna. A tal fine, occorre stabilire un rapporto positivo tra le componenti maschili e femminili della propria personalità. La sensibilità, l'intuizione, la comprensione e la creatività femminili sono preziose per la leadership quanto la direttività e la determinazione o concentrazione su un obiettivo che, come abbiamo visto, sono tipiche del bagaglio di risorse di dee quali Artemide e Atena, consigliera di famosi eroi della mitologia greca.

Nel prossimo paragrafo esamineremo, in particolare, gli ostacoli di tipo psicodinamico che possono frapporsi al processo di cambiamento e come si può affrontarli o aggirarli.

CAPITOLO III

INDIVIDUARE, SUPERARE E PREVENIRE I PROBLEMI

Le pratiche d'intervento per focalizzare e risolvere i problemi¹ meritano un'attenta considerazione, al fine di combattere le 'nevrosi' delle organizzazioni o meglio i problemi organizzativi di origine psicodinamica. Come si è visto nel corso dell'esposizione, molti problemi hanno *radici profonde* che non sono affatto ovvie. *Questa constatazione fa sì che la diagnosi abbia un grande peso quale attività preliminare fondamentale.* Inoltre, *le radici dei problemi* vanno spesso ricercate in alcune delle più antiche e profonde caratteristiche della personalità di chi esercita il potere, che *crea una 'cultura' di un certo tipo attraverso le sue fantasie e il suo stile personale di interazione.* Per definizione, *il carattere è un'entità stabile e resistente al cambiamento.* Quando una nevrosi domina le facoltà percettive di chi ne è vittima, in modo da rendere ciechi o estremamente sulla difensiva rispetto a quelle intuizioni che potrebbero fornire *un incentivo al cambiamento*, il blocco di resistenza alle forme tradizionali d'intervento organizzativo è pressoché inevitabile.

Infine, se un leader nevrotico esercita un potere eccessivo nel sistema, ne può derivare un'empasse inamovibile.

La vera, profonda tragedia dell'uomo Adolf Hitler consisteva nel fatto che, senza la Germania, lui non si sentiva più niente e non sapeva più chi era: era un uomo *privo di identità.* Per questo, gridava alla folla: "Hitler è la Germania e la Germania è Hitler". C'è da verificare quanti estremisti non sappiano più chi sono, senza l'identificazione con i 'poteri unilogici' e con i simboli di 'potenza'. Vorrei evitare di chiamarli poteri 'forti', perché la vera forza è costituita dall'*integrazione* e dalla *solidità del senso di identità.* In realtà, i poteri estremistici non sono 'forti', ma contengono tutta la debolezza di chi si sente insicuro e mostra i 'muscoli'. L'estremismo presenta tutta la debolezza di chi è capace di vedere le cose soltanto da un unico punto di vista e non sa rappresentarsi la realtà calandosi nei panni degli altri. Il *pluralismo*, ossia la capacità di tener conto di molteplici punti di vista, è la culla di una civiltà democratica. Le democrazie forti sono quelle che creano le condizioni economiche, politiche e culturali per il pieno sviluppo dell'individuo mettendo in risalto quei valori che alimentano una società sana: rispetto per la persona, libertà, giustizia ecc.

¹ Questo capitolo è stato estratto dal volume: "Chi sono io?", scritto nel 2000-2001.

Se il leader nevrotico si sente direttamente minacciato, avrà la tentazione di liberarsi dal fastidioso agente del cambiamento. Per questo, ritengo che, presumibilmente, Hitler non sarebbe mai andato in psicoterapia o avrebbe ‘liquidato’ chiunque avesse osato costringerlo a fronteggiare i propri problemi. E così la Germania non poté trovare un notevole beneficio dal fatto di circoscrivere le influenze nocive di un personaggio – chiave della sua storia.

Infine, molti dei problemi che sono emersi vengono mantenuti e propagati da una specie di ‘sinergia sociale’, di ‘pensiero di gruppo’ o ‘follia a due’, che la Fisica ci aiuta a comprendere attraverso la ‘teoria del campo’, e che Jung ha identificato con il termine ‘sincronicità’. In altri termini, il problema viene incorporato, amplificato e preservato dal sistema sociale dell'organizzazione. Per esempio, le fantasie di gruppo evolvono intorno a questioni emotive generando caratteristiche comuni che possono essere riassunte con il termine ‘archetipo’, come è già stato evidenziato. Questa ‘atmosfera archetipica’ o questo ‘clima culturale’ genera pressioni e sanzioni di gruppo suscettibili di stroncare l'influenza dei suoi membri più realistici, i quali sono esposti al ‘castigo’ per i loro potenziali contributi equilibrati e non conformisti, rispetto all'Archetipo dominante. Attualmente, il leader palestinese Arafat è sottoposto a pressioni da parte dell'ala più estremistica e terroristica, per cui è stato indotto a lamentarsi: “Non riesco più a tenerli”.

I problemi dei profughi palestinesi vertono su questioni pregne di emotività e il sistema sociale dell'organizzazione può amplificare i problemi infiammando le fantasie di gruppo, di cui l'*intifada* è un'espressione simbolica.

Queste considerazioni ci suggeriscono di formulare tre indicazioni generali ma essenziali per chi voglia tentare di promuovere il diffondersi di realtà organizzative più sane e flessibili. Innanzitutto, occorre dedicare una grande quantità di tempo e di sforzi alla *diagnosi sistematica dei problemi* organizzativi per scoprire le loro *radici* e interconnessioni causali. Solo così sarà possibile mettere a fuoco i punti cruciali su cui far leva per spezzare le spirali perverse e aggirare le resistenze di natura percettiva, politiche e sociali.

Inoltre, talvolta occorre cambiare i principali attori del sistema invece di tentare di cambiare semplicemente ciò che fanno. In effetti, gli *stili nevrotici* non si autoeliminano soltanto perché si è introdotto un nuovo sistema informativo.

Infine, bisogna agire a scopo di *intervento preventivo e diagnosi precoce*, in quanto i problemi sono difficili da affrontare una volta che si siano consolidati.

È utile soffermarsi in primo luogo sulle quattro fasi dell'analisi dei problemi organizzativi complessi, di gruppo o interpersonali.

QUATTRO FASI DELL'INTERVENTO

Kets de Vries e Miller suggeriscono al riguardo di fare un semplice elenco di *sintomi* e *problemi* ovvi partendo dai fatti noti. Poi si costruisce un 'modello' del problema definendo le *correlazioni fra i sintomi e i problemi* in modo da poterne dedurre le possibili *cause alla radice della sindrome*. Quindi si elaborano, raffrontano e discutono varie *soluzioni alternative*. Infine, si prepara un *piano operativo*.

1. *Fare un semplice elenco dei sintomi e dei problemi primari*. Sono l'evidenza delle difficoltà del sistema. Nel caso del problema palestinese nel suo complesso, potrebbe trattarsi della sorte dei profughi, dell'esasperazione della popolazione per le condizioni in cui vive, della quantità eccessiva di conflitti nelle relazioni di gruppo o interpersonali, ecc.

Potrebbe essere utile fare un elenco dei sintomi e problemi per ogni area funzionale. Un tale approccio sistematico assicura maggiore completezza nell'evidenziare le manifestazioni più importanti dei problemi.

2. *Fare congetture sulle sindromi, procedendo a ritroso, partendo dai sintomi per scoprire le radici del problema*. In questa fase dell'analisi, l'obiettivo dovrebbe essere collegare i sintomi e i problemi elencati alle rispettive cause, per risalire alle *radici* delle forze psicodinamiche alla base delle difficoltà in esame. È relativamente inutile alleviare i *sintomi* se le cause sottostanti persistono, perché in tal caso il sollievo sarebbe solo temporaneo. Per raggiungere una *soluzione durevole*, è indispensabile scoprire *le fonti alla base del problema* costruendo un 'modello' della sindrome. La radice può avere *diverse componenti indipendenti* che devono essere esaminate separatamente. Spesso si tratta di un insieme interconnesso di difficoltà di base tematicamente collegate, che occorre identificare in modo completo. Secondo l'impostazione psicodinamica degli autori sopra citati "l'unica cosa che distingue un sintomo dal problema sottostante è che il secondo causa il primo. Vi può essere una catena di nessi problema-sintomo cosicché lo stesso fenomeno è al tempo stesso sintomo e problema. Tuttavia, i sintomi spesso tendono ad avere una natura un po' diversa da quella dei problemi. Eventi come l'abbassamento dei profitti, vendite scarse e perdita di quote di mercato sono sempre sintomi. Distribuzione impropria dell'autorità, avversione estrema per il rischio, strategie rigide o vaghe e occlusioni nei flussi informativi sono problemi che spesso sottendono i sintomi. Infine, manager nevrotici, fantasie di gruppo non funzionali o modi di interagire scorretti possono costituire le basi alla radice dei problemi. Sono questi che in

ultima analisi bisogna affrontare”.²

Quando le fantasie di gruppo non funzionali assumono le caratteristiche del lato Ombra dell'archetipo dell'Orfano, del Guerriero e del Distruttore, come si è visto, l'effetto è catastrofico e fa precipitare gli equilibri. Quanto sia difficile ripristinare l'equilibrio lo dimostra la situazione nei Balcani e in Medio Oriente, oltre che in altre zone della terra.

Al di là dei fatti storici che hanno una consistenza realistica, ci sono dunque forze non razionali, che spingono contro le soluzioni ragionevoli. Le ‘soluzioni razionali’ funzionano solo con le persone razionali. Nelle situazioni in cui sono in atto i meccanismi di difesa, le interazioni transferali intense e i comportamenti nevrotici pronunciati, i blocchi di natura percettiva, sociale e politica esposti all'inizio del capitolo sono tali da resistere all'intervento ‘tradizionale’. Il problema palestinese, ad esempio, si è rivelato resistente a cambiamenti attuati attraverso interventi politici e diplomatici ‘tradizionali’.

Nel febbraio 2001, nei giorni in cui il presidente Ciampi era in visita in Giordania e il presidente egiziano Mubarak andò a Roma, mi trovavo a Sharm el Sheikh e guardavo i telegiornali egiziani, che davano ampio spazio ai colloqui in Quirinale e in Vaticano. ‘La via della pace passa attraverso l'Italia’ veniva detto dai cronisti televisivi egiziani. Mi auguro che la diplomazia mantenga la funzione di metacomunicatore super - partes nella controversia tra israeliani e palestinesi che coinvolge tutto il mondo arabo e l'Occidente come interprete e mediatore.

Il problema israelo - palestinese non può certo essere inquadrato in poche parole, ma non si può neppure lasciarne la confusione a proclami settari e, fermo il rincrescimento per la situazione di guerra e per le vittime che essa produce, da entrambe le parti, occorre prendere in considerazione una causa prima rappresentata da un fatto oggettivo.

All'atto della costituzione dello stato di Israele, sul finire degli anni '40, furono centinaia di migliaia gli ebrei che, temendo per le loro vite, lasciarono gli stati arabi, le loro case e le loro proprietà e si rifugiarono nella nuova nazione, venendovi accettati e integrati. Allo stesso modo attorno agli stessi anni, e a lungo dopo, milioni di mussulmani dovettero lasciare l'India per il Pakistan, come milioni di tedeschi furono costretti ad abbandonare i territori passati ai polacchi e ai russi, i Sudeti e la Germania Orientale, e decine di migliaia di giuliani lasciarono l'Istria e la Dalmazia.

Tutti a rischio della vita o, quanto meno, della libertà. Non sorse mai, però, un conflitto permanente per il diritto dei pakistani, tedeschi o giuliani sulla terra d'origine analogo a quello israelo - palestinese, perché tutti questi milioni di individui furono integrati negli stati e tra le

² Kets de Vries M.F.R., Miller D., *L'organizzazione nevrotica*, Cortina, Milano, 1992 pp. 151 - 152

popolazioni che li ricevettero. Nello stesso volgere di anni tra seicentomila e settecentomila palestinesi, pur non dovendo temere per le loro vite - lo prova un milione di arabi, successori di quelli che rimasero, che vivono pacificamente in Israele - lasciarono il territorio che ora è Israele e si rifugiarono nei paesi arabi. Lì però, benché questi dispongano del 99% del territorio del Medio Oriente, non furono integrati, bensì riuniti permanentemente in miserandi campi profughi.

Per questa loro sorte ci si infiamma e ci si indigna quotidianamente, giustamente, ma si finge di dimenticare sia questo aspetto della loro vicenda, sia a seguito di quali eventi Israele guadagnò le terre sulle quali vive. Le Nazioni Unite raccomandarono nel 1947 di dividere la Palestina in due stati perché le due comunità, araba ed ebraica, non potevano convivere. Oggi Israele conta circa 5 milioni di abitanti d'origine ebraica. Se vi entrassero 3.500.000 abitanti palestinesi (quattro quinti dei quali non nati in Israele) e si sommassero al milione di arabi che vi abitano già, cosa ne sarebbe di questo stato? E sarebbe questa la via della pace?

É utile riflettere sulla situazione dei palestinesi alla luce di quanto sappiamo sulla psicologia dell'Orfano. Si tratta di persone immobilizzate dall'insicurezza e dalla sofferenza. La condizione di profughi non è colpa loro. Il leader dell'OLP, che ha creato il movimento palestinese, è colui che si è assunto l'incarico di aiutarle ed è indubbiamente una persona meno debole, smarrita e bisognosa di loro, che si sentono 'vittime impotenti' di Israele. Individualmente sono impotenti, perché vivono di privazioni e di stenti, ma collettivamente, lavorando come movimento, sacrificandosi insieme, possono "modificare le cose e cambiare il mondo". Pur riconoscendo che il malessere proviene da qualcosa di esterno al loro Io, che è il risultato delle condizioni sociali, che non è colpa loro, occorre trascendere questo livello, per entrare in una dimensione più evoluta.

L'autocondanna è castrante, in quanto rende impossibile all'Orfano credere in se stesso. Ed è anche controproducente, in quanto, per sentirsi meno in colpa loro stessi, gli Orfani spesso proiettano la colpa sugli altri: le persone più vicine o la cultura nel suo insieme o Israele, nel caso dei palestinesi. Il risultato è che aumenta la loro sensazione di vivere in un mondo non sicuro. Nel momento in cui non proiettano soltanto la colpa fuori di sé, ma la fissano anche stabilmente su un unico bersaglio, come può essere Israele, si liberano dal generico processo di accusare il mondo. Il 'nemico', il 'drago' da combattere e uccidere è allora Israele.

Come succede per tutti gli Orfani, sarebbe opportuno che affrontassero la causa di fondo, e decidessero che non si deve essere alla mercé del male, della propria condizione sventurata, di Israele. Solo cominciando a ritenere possibile *assumersi la responsabilità della propria vita*, si può progredire sostanzialmente facendo un salto qualitativo sul piano dell'evoluzione

socio - culturale. Come ho detto a proposito del conflitto nei Balcani, anziché mettere le forze di interposizione internazionali Kfor, sarebbe opportuno intervenire con la forza della cultura, della spinta evolutiva verso gli archetipi del Viaggio: il Cercatore e il Creatore rappresentano le dimensioni elettive al riguardo.

L'intervento dell'ONU e della diplomazia dell'Italia o del Vaticano può andare bene in una fase 'conciliatoria'. Ma la vera soluzione, che va alle radici del disagio sociale palestinese, a mio avviso, investe la spinta verso un viaggio evolutivo, che faccia progredire dalla condizione di orfanità verso una prospettiva di crescita personale e nazionale con uno Stato Palestinese orientato verso l'appropriazione di valori fondamentali in una civiltà più evoluta.

È utile identificare tutte le cause fondamentali dei *sintomi* che bloccano il processo di pace. Qualcuno potrebbe osservare che il problema sarebbe risolto se i profughi palestinesi potessero occupare le loro sedi nello stato di Israele, ma ciò significherebbe la fine dello stato israeliano. E gli ebrei, con la loro storia di persecuzioni, hanno tante buone ragioni per reclamare davanti al mondo intero il diritto di avere uno Stato per loro. La trattativa di pace deve tener conto di questa istanza fondamentale, senza calpestare i diritti umani dei palestinesi. L'ideale sarebbe tentare di attuare una soluzione semplice, diretta unicamente ai *problemi oggettivi*. Ma pare che questo approccio sia fallito nel conflitto israeliano - palestinese, per cui diventa necessario valutare se fattori psicologici più profondi non siano alla base dell'intrattabilità del problema. Di solito si sarà arrivati alla radice dei problemi quando si sarà notata una certa convergenza su pochi temi principali, ossia quando poche cause originarie spiegano quasi tutti i sintomi e i problemi posti.

L'archetipo dominante in un gruppo sociale, come si è visto, determina la configurazione del gruppo stesso e la direzione delle azioni dei membri. Credo che un riesame del problema palestinese - israeliano alla luce degli archetipi proposti in precedenza possa aiutare a dipanare una matassa così aggrovigliata da resistere a tutti gli interventi

Sul versante orientale dell'Europa, in Kosovo, d'altro lato, la strage contro la pace continua imperterrita. A metà febbraio del 2001 settanta chili di esplosivo piazzati sotto l'asfalto della strada e un lungo filo per azionare il detonatore hanno fatto riprecipitare il Kosovo nel gorgo della vendetta etnica. In questa 'strage premeditata' sono stati assassinati sette serbi che si trovavano a bordo del Nisha Express. Le due comunità, la serba e l'albanese sono ora più che mai l'una contro l'altra armate. L'odio etnico non ha fine: il pericolo si respira nell'aria. E il perdurare della violenza etnica contro la minoranza serba in Kosovo sta rendendo impopolare in Occidente la causa independentista degli albanesi Kosovari.

L'esercito di liberazione del Kosovo, l'Uck ha lasciato il posto all'Ucpmb, Esercito di liberazione di Presevo, Medvedje e Bujanoc, un nano che ha le spalle protette dal gigante costituito, 60.000 soldati della Kfor, la forza multinazionale in Kosovo. Kostunica e i suoi hanno lanciato più volte il messaggio: "L'Ucpmb va neutralizzato; o ci pensate voi (Nato), o lasciate fare a noi."

La storia di abusi, violenze, repressione etnica, diritti umani calpestati attiva un archetipo difficilmente neutralizzabile, una volta innescato. Il Distruttore è un archetipo che semina morte e non si arrende di fronte a nulla, in quanto si autoalimenta come il serpente che si morde la coda, in una spirale senza fine.

La pace si costruisce con qualcosa di più e di diverso rispetto alla semplice richiesta e accettazione di deporre le armi. La pace si costruisce dall'interno delle persone, attraverso l'evoluzione dell'individuo e il consolidamento di valori in sintonia con essa.

Questa riflessione ci porta a valutare la terza fase dell'intervento.

3. *Formulare un insieme di soluzioni alternative e scegliere quella che sembra individuare meglio le radici della sindrome.* Si tratta di una fase che esige una certa creatività per l'identificazione di alternative che dovrebbero consentire una valutazione più profonda ed equilibrata dei possibili interventi. Ciascuna alternativa dovrebbe essere relativamente completa in se stessa, ossia dovrebbe servire a sradicare tutti gli ostacoli pratici al ripristino di una situazione normale, applicando l'intervento alle *radici* della sindrome. Inoltre, è probabile che le diverse alternative siano suscettibili di dare frutti molto diversi gli uni dagli altri e dovrebbero quindi essere ampiamente discusse dai leader e dagli operatori del cambiamento. *Le risposte dei cittadini* sono estremamente rivelatrici delle loro paure e aspirazioni, come ho dimostrato citando l'episodio di quella negoziante di Atene che nel giugno 2000, con tono concitato, mi rivelò la sua angoscia per la 'minacciata' estromissione della religione dalla sua 'carta d'identità', a causa di un provvedimento legislativo. Questa risposta si è rivelata utile non solo per migliorare la qualità della soluzione stessa, ma anche per definire meglio i parametri del problema che, come si è visto, è di carattere identitario. Inquadrare opportunamente il contesto del problema può dunque essere utile per evitare soluzioni senza sbocchi. La reazione di quella signora, in effetti, ci porta a riflettere sulla necessità di inquadrare nuovamente il problema dell'identità dando una *dimensione europea*, e non più soltanto nazionale, all'intera problematica. Allora il quesito che si pone è il seguente: come possiamo fare in modo che il cittadino greco, italiano, francese, tedesco, ecc. si senta 'cittadino europeo' a pieno titolo? E si senta cittadino 'completo in se stesso, integro' e non fagocitato da un sistema inglobante che si chiama 'Europa'?

Gli autori citati suggeriscono che, per valutare quale sia la migliore tra le varie soluzioni, le si dovrebbe paragonare l'una con l'altra in base a una serie di criteri:

Completezza. Ci sono importanti sintomi che la soluzione proposta non è in grado di sradicare? Se ce ne sono, farne un elenco per ogni alternativa e paragonare la loro gravità.

Effetti collaterali. Potrebbe l'alternativa causare qualche altra ripercussione negativa e dare origine a una nuova patologia? È l'impatto dell'alternativa prevedibile o fortemente incerto?

Economia. Quali alternative sono meno costose? La società ha le risorse necessarie per la messa in opera dell'alternativa o si troverà a rischiare più di quanto non le sia possibile? L'alternativa può beneficiare degli attuali punti di forza dell'organizzazione?

Profondità della soluzione. L'alternativa è abbastanza lungimirante o si limita ad affrontare solo i sintomi? Potrebbe funzionare una soluzione più superficiale creando un nuovo equilibrio nell'organizzazione?

Tempestività. È possibile mettere in opera l'alternativa abbastanza rapidamente e in modo efficace oppure la sua complessità è tale da causare ritardi suscettibili di pregiudicare la sopravvivenza del sistema?

Fattibilità politica. Sarà possibile ottenere il sostegno di un numero sufficiente di cittadini e di leader per poter realizzare la soluzione? È difficile fornire una giusta valutazione di questi criteri e trovare la soluzione migliore, in quanto l'importanza di ogni fattore è connessa alla struttura della società e del problema da affrontare. Occorre sempre considerare la natura particolare della situazione.

4. *Sviluppare un piano esecutivo.* La soluzione o piano proposto dovrebbe essere specifica e indicare chiaramente *che cosa* si deve cambiare, *come*, *quando*, *perché* e *da parte di chi*. Non bisogna lasciar sussistere nessun dubbio a proposito di quello che deve essere realizzato, dei costi previsti e dei conseguenti benefici (cioè la sua base logica) e del modo con cui il cambiamento deve essere effettuato.

I *piani operativi* dovrebbero fornire *la descrizione dei metodi* proposti per rendere accettabili i rimedi ai problemi in questione, specificando *le persone che devono essere convinte*, *l'ordine con cui queste devono essere coinvolte* e *gli argomenti da usare per convincerle* della solidità del piano d'azione.

La *sequenza cronologica degli avvenimenti* dovrebbe essere tale da consentire la soluzione delle questioni più importanti e urgenti al fine di arrestare l'erosione delle risorse del sistema. Le misure più ambiziose e costose devono essere posposte fino a che le risorse del sistema non siano state sufficientemente rinvigorite. Il *programma operativo* deve comunque

essere accuratamente studiato per evitare le azioni sia premature sia tardive. L'intervento deve implicare un'esecuzione dei piani tale da consentire un'eventuale loro modifica tempestiva qualora subentrassero ostacoli o effetti collaterali negativi imprevisi. Data la complessità della realtà operativa, *spesso è impossibile prevedere i punti deboli di una soluzione*, per cui è indispensabile una certa *flessibilità* nel processo operativo.

I sistemi sono in continua evoluzione, per cui è importante poter riesaminare periodicamente la solidità delle *strategie* messe in atto per assicurarsi che rimangano valide e pertinenti e per scoprire l'eventuale insorgere di 'effetti collaterali' dell'intervento.³

I PERSONAGGI CHIAVE

Si è detto in precedenza che le percezioni, l'autoconsapevolezza, la condotta e la posizione dei *leader* è fondamentale nel determinare ciò che succede in un'organizzazione. Gli autori citati sostengono che i problemi causati da caratteristiche della personalità profondamente radicate non possono essere generalmente combattuti sovrapponendo tecniche razionalizzatrici all'organizzazione. In breve, un leader nevrotico non lo sarà di meno solo perché si dà un migliore sistema informativo. Le convinzioni utopiche di gruppo non svaniscono solo perché si richiede a qualcuno dei membri di adottare obiettivi più concreti. E si è già detto che le soluzioni razionali funzionano solo con le persone razionali. *I blocchi di natura percettiva, emotiva, cognitiva, sociale e politica sono tali da resistere alle forme tradizionali d'intervento.*

In precedenza si è detto, infatti, che l'archetipo dominante in un certo sistema può rappresentare un freno alla crescita, perché tiene i membri inchiodati in una certa rappresentazione di sé, degli altri e del mondo. Ad esempio, l'archetipo dell'Orfano, pur esprimendo solidarietà con gli altri individui che si uniscono contro l'oppressione o per aiutarsi nella difficoltà, nella malattia e nella povertà, mantiene i membri all'interno di una dimensione in cui mancano del minimo *senso di identità*. L'autostima di certi Orfani è così menomata che è difficile per loro progredire in qualsiasi campo: scuola, sport, lavoro, psicoterapia, cammino spirituale. Ogni minimo fallimento appare un segno della propria totale inadeguatezza, e si crolla, ci si incolpa e punisce o si proietta la colpa sugli altri. Queste persone si accontentano di pseudovite e pseudoamori e possono sostituire il consumismo o una cieca ambizione a qualsiasi reale soddisfazione della vita. Vivendo secondo un falso sé,

³ Cfr. op cit pp. 154-156

appaiono di regola conformisti e perfettamente integrati. Sembrano fatti in serie e privi di spessore, ma la condizione è così comune che non sembra allarmante e tantomeno patologica.

L'Orfano si sente estremamente indegno e dipendente. In cambio di amore e cura egli dà il suo servizio e la sua vita al suo salvatore. Ma questa fiducia, come si è già detto, può essere, e spesso è, investita male, perché il bisogno del salvatore di sentirsi al sicuro, necessario, importante richiede che la 'vittima' continui ad essere dipendente, passiva, attaccata e grata. Se questo bisogno è consistente, il presunto salvatore dipende, in maniera saldamente radicata, dalla continua fedeltà di colui che viene salvato.

In effetti, molti salvatori non sono poi tanto avanti nel percorso evolutivo, rispetto alle persone che aiutano. Il credere di poter aiutare gli altri rappresenta un passo successivo rispetto a quello di investire la propria fiducia in una persona, in un movimento o in una forza spirituale. Ma la difficoltà consiste nell'aiutare gli altri senza imprigionarli, e anzi portandoli a sviluppare il senso positivo di un sé autonomo.

Viceversa, un fenomeno come il marxismo o il fascismo ha sviluppato strategie per rendere le persone dipendenti. E ciò spiega anche in parte i loro fallimenti, non appena gli individui si sono risvegliati dal torpore cognitivo e hanno acquistato consapevolezza della loro situazione. Né il comunismo né il fascismo ha sviluppato strategie per rendere le singole persone responsabili della loro vita, strategie che sottrarrebbero la gente all'assistenzialismo. Chi ha il potere, in effetti, ha tutto l'interesse a mantenere gli individui dipendenti, perché ha paura di crescere assieme agli altri, in quanto la crescita implica un'avventura nell'ignoto, innovazione e rischio, che escono dalle possibilità di controllo e, quindi, non sembrano offrire sicurezza.

Alla luce di quanto esposto, la personalità del personaggio chiave del sistema risulta determinante nel configurare il rapporto con i collaboratori e i membri del sistema. Se il personaggio - chiave è un Orfano con un forte bisogno di sentirsi necessario e importante, tenderà ad interagire in modo tale da impedire la crescita delle persone che lo circondano, verso la realizzazione di un sé autonomo. Non riuscendo ad approdare a una modalità di aiuto più sana e produttiva, spesso in modo inconsapevole impedisce ad altri Orfani di attraversare la loro fase di dipendenza psichica diventando individui integri e forti. Se il personaggio - chiave è un Angelo Custode, solleciterà il massimo accudimento reciproco. Ma potrà verificarsi la situazione in cui tutti continuano a dare senza che nessuno abbia quello che vuole, in quanto non può chiederlo, perché sembrerebbe egoista. L' 'egocentrismo' di cui l'ex - premier Giuliano Amato ha accusato la *devolution* si configura all'interno di una modalità di percezione di sé, degli altri e del mondo tipica dell'Angelo Custode, in cui l'attenzione alla

costituzione di un sé autonomo viene bloccata dal timore di apparire egoisti. In questa condizione, nessuno vuole ammettere la verità circa la propria situazione, per paura di essere tacciato di essere un 'individuo' che ascolta i propri bisogni e desideri. Il principio di *sussidiarietà* non può naturalmente trovare posto in un sistema, in cui un Angelo Custode pretende di provvedere a tutto, soffocando e creando dipendenza e immobilità passiva. Secondo il principio di sussidiarietà lo stato non deve fare quello che può fare il privato e un 'organismo' superiore quello che può fare uno inferiore. Accogliere questo principio da parte dello stato significa riconoscere le capacità del cittadino di progredire e di responsabilizzarsi. Ma quando il 'Salvatore' ha un eccessivo bisogno di essere importante e centrale, concentrando tutto il controllo nelle sue mani 'onnipotenti', richiede il sacrificio dell'autonomia da parte dei cittadini.

La dimensione archetipica in cui sono calati i governanti può fungere quindi da freno dello slancio evolutivo. Delegando alcune competenze alle regioni, quali ad esempio quelle sulla scuola, la sanità e l'ordine pubblico, si dà spazio ad archetipi del Viaggio, che stimolano l'evoluzione della civiltà.

La natura precisa dei problemi richiede naturalmente un'analisi circostanziata. L'attenzione deve volgersi alle persone il cui comportamento, personalità e fantasie intrapsichiche costituiscono la fonte del problema. Nel corso dell'esposizione si è accennato alle caratteristiche di personalità del leone di Damasco, Assad, il presidente della Siria scomparso nel 2000. Con la sua volontà di non cedere neanche un metro di terreno ad Israele, ha fatto fallire per tre volte il trattato di pace, ponendosi come l'ago della bilancia di una difficile trattativa, in cui esigeva tutti i territori persi, con la guerra o con la pace. Pare che la sua diffidenza abbia giocato un ruolo significativo, assieme al desiderio di mantenere un'elevata immagine di sé, davanti al suo popolo. E le *fantasie* dei leader diventano importanti quanto le realtà oggettive nel rivelare la genesi dei problemi. *È talvolta necessario conoscerle per scoprire le ragioni dei problemi organizzativi. Senza una solida conoscenza di queste ragioni, nessuna soluzione accurata sarà possibile.* Al massimo, si riuscirà a elencare i sintomi, lasciando inalterati i problemi sottostanti che daranno luogo ad altri sintomi simili in futuro.

Per porre le basi di una trattativa costruttiva occorre avere la capacità di lavorare assieme per scopi comuni e in modo coordinato.

La terapia o la consulenza di tipo analitico dovrebbe rivelare le resistenze e raggiungere il riconoscimento di manifestazioni nel comportamento impropriamente valutate o trascurate. L'obiettivo è risolvere i conflitti, alleviare i sintomi e migliorare le capacità di adattamento

funzionale.

Oltre alla terapia o consulenza orientata all'*insight* c'è un tipo di psicoterapia di sostegno a breve termine che viene chiamata 'intervento paradossale' o 'psicoterapia strategica', da me già descritta in questo e in altri volumi. In questa forma di intervento la *ridefinizione del problema* è di fondamentale importanza, per eliminare la 'spirale perversa' nelle relazioni interpersonali. Ho già parlato della 'prescrizione del sintomo' soprattutto nel volume 'Una paura per sognare' e 'Il sole risplenderà'.

È possibile attuare una consulenza a livello individuale e di gruppo: la prima comporta la sola interazione tra consulente e il singolo cliente, mentre nel secondo caso uno o più consulenti incontrano vari dirigenti simultaneamente. Ci può essere la combinazione tra i due tipi di approccio a seconda degli obiettivi specifici prefissati. Di solito il clinico dell'organizzazione o il consulente con esperienza clinica segue questo copione:

1. Il clinico conduce incontri individuali con tutte le parti in causa per ottenere una nozione più precisa circa la natura e da fonte della disfunzione.

2. Deve fare una valutazione del caso e considerare la possibilità di usare terapie economiche di breve durata, interventi paradossali, terapie di gruppo o trasferimenti di personale.

3. Avendo elaborato una diagnosi e una prognosi, formula una proposta ai responsabili. Qui entra in gioco l'accettabilità politica del progetto.

4. Si dovrà scegliere tra la terapia di sostegno, incluso l'approccio paradossale, e la terapia analitica. Talvolta la terapia di sostegno (e paradossale) rappresenta un passo iniziale che può condurre ad altri successivi, più impegnativi, di carattere analitico. Comunque può succedere che il cliente sia troppo vulnerabile agli approfondimenti che potrebbero infrangere la sua fragile stima di sé. Gli autori citati combinano spesso, simultaneamente, la terapia individuale con una qualche forma di terapia di gruppo. Per quanto concerne le fantasie di gruppo o i problemi transferali, il solo lavoro di gruppo può bastare. Ma quando si tratta di problemi relativi alle fasi evolutive della carriera, la terapia individuale è più adatta".⁴

Possiamo concludere osservando che è pericoloso essere superficiali nelle diagnosi e nel trattamento di problemi organizzativi, guardando ai fenomeni che galleggiano in superficie e ignorando le sottostanti influenze psicodinamiche. Ma è altrettanto rischioso passare all'estremo opposto: non tutti i problemi organizzativi hanno radici in psicopatologie complesse o diffuse. Talvolta è sufficiente sostituire un leader nevrotico o eliminare un rapporto interpersonale distruttivo. Pertanto è consigliabile accostarsi alle diagnosi senza

⁴ Cfr. op. cit. pp. 160 – 161

preconcetti, sempre attenti ad individuare i punti su cui far leva per risolvere i problemi. In breve, la vera abilità che contraddistingue l'intervento efficace consiste nel trovare la semplicità all'interno della complessità.

LA PREVENZIONE

La *prevenzione* o la *diagnosi precoce* delle disfunzioni presenti in un'organizzazione resta comunque uno dei cardini dell'intervento. Attuare una politica 'lassista' vuol dire anche lasciare che i problemi sfuggano ad ogni controllo e allora non c'è da meravigliarsi che i cittadini reagiscano chiedendo ad esempio una politica che garantisca più sicurezza.

Nella parte iniziale del libro "Una paura per crescere" è stato posto l'accento sui *bisogni fondamentali* dell'essere umano proprio per indicare la direzione in cui occorre orientarsi per costruire una società sana e funzionante. Ad esempio, comprendere il *bisogno di appartenenza* e il *bisogno del senso di identità* di un individuo vuol dire attuare una strategia politica volta a rafforzare l'*integrità* e l'*individualità*, dando un *senso di radicamento* al cittadino attraverso una conoscenza appropriata delle origini storiche del suo paese e del continente in cui vive. Vuol dire formare il suo senso di identità nel senso di essere 'cittadino europeo'. Quando uno statunitense si qualifica 'cittadino americano', non gli si chiede la 'nazionalità'. A tutt'oggi, invece, dire che si è 'cittadini europei' è qualcosa di così vago e suona così stonato da indurci a fare retromarcia, precisando: "Sono italiano".

Attuare una politica che acceleri l'integrazione del proprio senso di identità in un contesto allargato come quello dell'Europa Unita impegna contemporaneamente la scuola, i mass media, le organizzazioni culturali, aziendali, politiche, le famiglie, le religioni ecc. per creare quella specie di 'sinergia sociale', di 'pensiero di gruppo', in cui le fantasie di gruppo evolvono positivamente attorno a questioni emotive generando una *cultura condivisa*, all'interno della quale si stemperano le conflittualità e le barriere tuttora imperanti.

Nel febbraio 2001 parlai all'insegnante di Lettere e Storia di mio figlio, che frequentava la seconda elementare. Avendo letto tutto il fascicolo sulle nuove disposizioni del Ministero della Pubblica Istruzione in materia di riforma scolastica, rivelò il suo interesse per l'approccio multiculturale e chiese a mio figlio, con la mia collaborazione, di stendere una breve relazione sulla scuola in Egitto, visto che era appena arrivato da Sharm el Sheikh. Le dissi che i beduini del deserto, essendo nomadi, non vanno a scuola, anche se attualmente una normativa ha richiesto la frequenza obbligatoria per i bambini. Mio figlio vide la scuola nei dintorni di

Sharm el Sheikh e seppe che ogni giorno un mini - bus andava a prenderli nel deserto per consentire loro la frequentazione scolastica. Tra i vari temi proposti a mio figlio per la relazione egli preferì soffermarsi sulla descrizione degli animali del deserto e dei beduini, oltre che sui pesci del Mar Rosso. Portò a scuola un libro sul Sinai e il Mar Rosso, e uno sull'Egitto che descrivono e illustrano fotograficamente la storia, la geografia, l'ambiente, il clima, la popolazione, la religione, la lingua, l'arte, la cultura e il folclore, l'economia del paese, l'ordinamento dello stato e la cucina.

I giovani che conseguono il diploma di maturità in Italia hanno studiato, secondo i programmi vigenti, per tre volte il cammino storico dell'essere umano dalla preistoria all'età contemporanea, ma sono in gran parte ignari delle grandi coordinate concettuali e cronologiche che consentono di orientarsi all'interno del grande racconto del cammino umano. Lo sostiene sul quotidiano 'La Repubblica' del 17 febbraio 2001 Nicola Tranfaglia, che insegna da un trentennio in una Facoltà di Lettere e ha visto e continua a veder passare ogni anno durante il suo corso di Storia Contemporanea o di Storia dell'Europa migliaia di giovani usciti dalla secondaria e più di metà dai licei classici e scientifici.

Uno dei fattori che concorrono a impoverire la comprensione dei fatti storici sembra essere una concezione della storia che privilegia troppo gli aspetti militari e diplomatici e poco quelli sociali e culturali e così appare paludata e barbosa ai giovani, qualcosa di assai lontano dalla loro vita e perciò inutile e poco fruttuoso.

Il 7 febbraio 2001 è stato presentato a Roma un rapporto dal Ministero della Pubblica Istruzione sul lavoro svolto da una commissione di esperti riguardo all'insegnamento della storia. Dalla lettura delle pagine dedicate alla storia si insiste sulla necessità di "far acquisire agli studenti una visione di insieme della storia dell'umanità, attraverso la conoscenza di fenomeni storici su scala mondiale, da esplorare e interpretare utilizzando il linguaggio proprio della disciplina (lessico, concetti e metodologie)" e si prosegue sottolineando il fatto che "la storia ha una valenza educativa trasversale a tutti gli ambiti in quanto le categorie storiche sono una delle chiavi fondamentali di lettura di tutta la realtà" e concludendo con l'affermazione di un curriculum unico di storia per tutti gli studenti fino alla conclusione dell'obbligo, in prospettiva ai diciotto anni.

Queste premesse riconoscono all'insegnamento della storia il posto centrale che ad esso compete nella formazione culturale degli italiani. Viene sottolineata la dimensione mondiale che deve contraddistinguere oggi qualsiasi discorso sulle grandi coordinate del quadro concettuale e cronologico.

Passando ad analizzare i programmi, possono subentrare alcune perplessità, in quanto,

come rileva Tranfaglia “si immaginano programmi che fanno iniziare lo studio sistematico e cronologico della storia dell'umanità nel quinto anno della scuola di base (in pratica a dieci anni) e lo fanno concludere alla fine del secondo anno della secondaria (a quindici anni), riservando all'ultimo triennio della secondaria (fino ai diciotto anni) uno studio tematico delle vicende storiche attraverso la scelta di problemi e momenti del cammino umano.

Ora io capisco l'opportunità di non ripetere tre volte, come avviene ancora oggi, il programma di storia dall'antico al contemporaneo ma non posso essere d'accordo con l'idea di riservare lo studio delle coordinate cronologiche fondamentali soltanto a un'età preadolescenziale, lasciando alla successiva, che è quella più adatta e in grado di interessare più in profondità i giovani, uno studio per temi e problemi che dovrebbe essere legato, e non disgiunto dalla conoscenza dei nessi cronologici.” Senza entrare nei dettagli di una discussione, posso evidenziare, da un punto di vista psicologico, che è utile privilegiare la lunga durata, i temi specifici riservati agli aspetti economici, sociali, culturali nel cammino umano, come ho fatto nei capitoli dedicati alla comprensione del Medioevo e del Rinascimento in chiave analogica rispetto al cammino evolutivo dell'essere umano. Riporto comunque l'osservazione del docente sopra citato, che mi sembra pertinente in quanto puntualizza l'opportunità di affiancare lo studio cronologico a quello problematico della storia negli ultimi cinque anni della secondaria: “A me pare necessario che a uno studio insieme cronologico e problematico della storia si attenda negli ultimi cinque anni della secondaria ripercorrendo le vicende e i temi dall'antico al contemporaneo e riservando all'ultimo anno un'indagine soddisfacente dei nostri tempi, cioè del Novecento”.

D'altronde, gli interventi misurati ma pieni di trepidazione, del presidente Ciampi, riguardo alla necessità per gli italiani che si preparano a diventare europei, di rafforzare il senso della propria identità storica, della propria consapevolezza di un patrimonio di tradizioni, valori, storia a cui riferirsi partono proprio dal riconoscimento della grave crisi in cui versa oggi l'insegnamento della storia nella scuola.

La formazione culturale e civile delle nuove generazioni va indubbiamente rafforzata in vista dell'acquisizione di *quell'identità europea* su cui ho focalizzato l'attenzione in vari scritti.

Si è detto a più riprese che la democrazia è un sistema che crea le condizioni economiche, politiche e culturali per il pieno sviluppo dell'individuo, mentre il comunismo è un sistema che rende l'individuo subordinato a fini esterni, e indebolisce lo sviluppo della vera individualità.

La descrizione di esperienze direttamente vissute e non ‘filtrate’ da parametri culturali prefissati rientra nel novero degli stimoli che sollecitano la formazione di un individuo

autonomo, che realizza le sue potenzialità, senza obbedire ciecamente a standard e a fini imposti dall'esterno.

L'approccio multiculturale scandito da un contatto reale con altre culture rappresenta a mio avviso una modalità elettiva per abbattere le barriere etniche e religiose che bloccano il dialogo. Tale approccio, basato sul riconoscimento e sul rispetto della persona in quanto tale, al di là delle sue credenze di qualsiasi genere, è l'unica forma di convivenza che possa salvarci dall'intolleranza reciproca e dalla chiusura blindata nel proprio mondo. L'idea di un incontro tra persone e tra filosofie di vita, oltre che tra religioni – il contatto tra religioni non può essere considerato a priori difficilmente districabile, nonostante la diversità delle concezioni - appare assai stimolante e feconda di risultati da un punto di vista umano, etnico e culturale. L'intesa che si può raggiungere parlando di criteri o valori umani, filosofici e spirituali può essere assai elevata nel tortuoso labirinto dei rapporti etnico-religiosi. Questo tipo di intesa può avere l'effetto di abbattere quelle barriere che portano paesi come l'Arabia Saudita a considerare reato la celebrazione pubblica di una Messa cattolica.

Il carattere espansionistico, politico - militare e imperialistico dell'Islam ci induce a riflettere sull'opportunità di un'intesa reciproca di questo genere, per ridimensionarne la bellicosità e il possibile inasprimento dei rapporti bilaterali.

Viceversa, l'intolleranza culturale, etnica e religiosa mantiene in vita una dimensione archetipica fondata sull'arretratezza tipica del livello Ombra dell'archetipo dell'Orfano e del Guerriero. Gli integralisti islamici dell'Afghanistan che con devastante furia iconoclasta, nel marzo 2001, distruggevano le statue di pietra, simbolo di una cultura buddhista e pacifista, rappresentano il prototipo del Guerriero Ombra, intollerante di tutto ciò che è 'diverso', percepito come una minaccia alla propria identità. Questi fondamentalisti islamici sono per il 95% analfabeti, salvo che per la conoscenza del Corano, appreso a memoria, anche nella 'formula' che suggerisce di distruggere tutto ciò che rappresenta la cultura pre-islamica. Commettendo un crimine contro la cultura, contro un patrimonio dell'umanità che si conserva da 1500 anni, hanno radicato l'imbarbarimento dei costumi.

La barbarie insignita del nome di religione, di 'partito di Dio' o di 'impero di Dio' è l'affermazione più cruda della 'distorsione' operata dalle percezioni nevrotiche e malsane dell'essere umano. I talebani, studenti di teologia islamici, rappresentano un prototipo allo stato puro del lato Ombra del Guerriero intollerante.

L'ingresso del papa Giovanni Paolo II in una moschea della Siria per rendere omaggio alla tomba di Giovanni Battista, viceversa, rappresenta simbolicamente che Dio è ovunque, per gli uomini di buona volontà, e che si può adorare in qualunque tempio eretto dagli esseri umani,

per cui qualunque costruzione simbolica che renda omaggio alla divinità va rispettata in quanto segno del rapporto dell'essere umano con Dio.

Da una parte c'è la furia iconoclasta del Guerriero Ombra e dall'altra il riconoscimento che Dio può essere adorato in qualunque luogo e tempo, per cui qualunque tempio va onorato quale traccia del cammino umano verso la ricerca di un'evoluzione personale, che trova il suo apice nella ricerca di Dio.

La distruzione di un patrimonio culturale e religioso corrisponde parallelamente e sincronicamente all'annientamento di quel tempio meritevole di rispetto che è l'essere umano:

la devastazione dei simboli di un'evoluzione personale è sempre una forma di autodistruzione, che porta unicamente al degrado della civiltà. È un suicidio o un omicidio della mente, del cuore e dell'anima, oltre che del corpo, dato che il Guerriero di livello inferiore considera l'altro qualcosa da eliminare, non appena costituisce un ostacolo al suo bisogno di conquista. Alla radice di questa piaga distruttiva c'è la sete di potere, che si esprime come prevaricazione, arroganza, controllo su chi viene ritenuto più debole o inferiore. È la micidiale 'ideologia del predominio' che scatena il fondamentalismo islamico e va sradicata come tutte le altre 'ideologie' incentrate sulla logica dell'oppressione e del dominio.

LA RICERCA DELLA PROPRIA IDENTITÀ

L'autentica cultura orientata a far decollare gli individui attraverso il Viaggio alla ricerca della propria identità dovrebbe incentivare le esperienze volte a far comprendere al soggetto *chi è sulla base di ciò che desidera e vuole, di come lo ottiene, di ciò che fa, pensa e sente.*

È nella costituzione di un'identità che si evitano le catastrofiche conseguenze connesse alla mancanza di un senso di identità, che abbiamo constatato nel corso dell'esposizione.

La democrazia si fonda innanzitutto sul rispetto della persona e della sua identità, con il suo modo di percepire se stessa, gli altri e il mondo. Questo spirito democratico può essere sollecitato dalla scuola attraverso il confronto con altre culture e altri modi di percepire se stessi, gli altri e il mondo, in un clima di rispetto e collaborazione reciproca che stronchi gli effetti dannosi di una mentalità competitiva, dualistica e gerarchica. In questo clima, *la valorizzazione della persona in quanto tale* prenderà il posto del culto dei simboli del potere e del prestigio, che vengono sbandierati nello studio della storia attraverso l'enfaticizzazione delle imprese politico - militari incentrate sul concetto di 'conquista' tipico del Guerriero. L'individuo in quanto tale è un valore per se stesso e non va asservito a fini esterni a lui,

annientandolo, come avviene nei totalitarismi di destra o di sinistra. È comunque opportuno riflettere sull'utilità del *dubbio epistemologico e filosofico* che si esprime nella formula latina:

“Dubito ergo cogito, cogito ergo sum”. Valorizzare l'individuo non vuol dire farne un super - eroe che non dubita mai né di se stesso, né del significato di ciò che fa, pensa e sente. Anzi, la *vera identità* passa attraverso la ‘crisi del dubbio’ e la messa in discussione di vecchie convinzioni e valori, per avvicinarsi sempre di più a cogliere il significato profondo della realtà, degli eventi, ecc.

Come la nostra identità si può svelare dopo un processo di *identificazione con modelli noti* - di cui in seguito ci svestiamo, per essere unicamente il ‘nucleo di identità’ libero dagli strati soprastanti, come una cipolla a cui vengono tolti i rivestimenti - così possiamo cogliere il significato delle cose dopo un lungo allenamento con *tesi* e *antitesi*, per giungere ad una *sintesi plurilogica*.

È dunque opportuno che lo studio della Storia avvenga attraverso il ‘filtro’ percettivo e cognitivo degli archetipi del Cercatore, del Creatore e del Saggio, anziché attraverso l'esaltazione dell'archetipo del Guerriero, come è avvenuto fino ad oggi. In tale quadro, la storia non si delinea più come storia di eventi pilotati da uomini o da popoli, in cui le donne sono estromesse come categoria a parte, che non c'entra o presenta un ruolo marginale o solo eccezionalmente importante. Lo studio della storia attraverso le imprese politico - militari alimenta questa mentalità.

Viceversa, la valorizzazione di archetipi quali il Cercatore, il Creatore e il Saggio presenta la funzione di dare voce all'opera svolta dalle donne nel dare la vita non solo biologicamente, ma anche culturalmente e spiritualmente. Pertanto, non solo figure quali Giovanna d'Arco, corazzata come Atena dell'antica Grecia, o come le moderne, future generalesse, potranno avere voce in capitolo nel segnare il percorso della storia, entrando poi a fare parte dello studio di essa, ma soprattutto le donne che hanno contribuito a cambiare il corso della storia entrando in sintonia con il loro tempo e portando il contributo della loro sensibilità, umanità, intuizione creativa, autonomia di giudizio nel valutare situazioni ed eventi. Queste donne sono diventate protagoniste uscendo *fuori* dagli schemi limitanti, per stimolare il *cambiamento*.

L'identità femminile negata

In occasione della festa della donna dell'8 marzo 2001, una giornalista di un diffuso quotidiano del Nordest d'Italia mi chiese di inviarle un articolo sui problemi delle donne di oggi da cui prendere spunto, per fare una valutazione aderente alla realtà e trascriverla in un

articolo da mettere sul quotidiano l'8 marzo. Io inviai l'articolo in redazione, soffermandomi sui seguenti punti.

Stabilire un'*identità femminile* in una società patriarcale può essere profondamente dannoso per una donna, se questa giunge a credere che essere donna significhi essere se non inferiore, quanto meno limitata rispetto alle possibilità della vita. Dovunque guardi, la donna vede gli uomini nei posti di potere e di prestigio, e se ci sono donne, apprende che sono pioniere o casi eccezionali. In maniera aperta o nascosta, impara dalla cultura, se non dalla propria famiglia, che essere maschio è meglio. Nella pratica, è sollecitata ad essere femminile o a conformarsi al modello che la società dei consumi le propone come femminile, esibendo il suo corpo come negli spot pubblicitari. Avere un Io e una buona opinione di se stessa viene considerato innaturale o presuntuoso: è 'comportarsi da maschio', secondo l'opinione di molti. Se da un lato le è concesso esprimere sentimenti teneri e delicati, a meno che riceva forti messaggi in contrasto con quelli prevalenti della società, apprende insieme a mutilarsi dell'aggressività e del desiderio di potere.

Oggi alla donna si possono insegnare alcune doti che appartengono allo stereotipo maschile, come l'ambizione, a complemento di quelle femminili, poiché senza di esse le sue *chances* nella società sarebbero limitate e non avrebbe sostanzialmente uno status, dicendo di se stessa: "Sono solo una casalinga". Ciò può condurre alla sindrome della superdonna: la donna che cerca di essere insieme la donna perfetta e l'uomo perfetto - e di regola finisce con l'esaurirsi e scoppiare.

Il fondatore della psicoanalisi Sigmund Freud ha visto la femminilità non come fonte positiva di forza, saggezza e potere, ma solo in termini di ciò di cui essa mancava: il pene maschile. Ovviamente egli è stato un prodotto del suo tempo e di conseguenza ha visto i genitali femminili solo in termini di assenza: le donne erano uomini castrati. Questo tipo di atteggiamento crea alla donna una sorta di castrazione psicologica e un senso di inferiorità di natura patriarcale, che la aliena dalla propria *identità femminile*. Tale denigrazione della donna impedisce oltretutto al maschio di aprirsi a sperimentare il proprio femminile interiore, e mantiene uno squilibrio nella cultura, in quanto i valori maschili predominano su quelli femminili.

Il danno di cui soffre la ragazza deriva in parte dall'interiorizzazione del messaggio che la porta a reprimere le sue esigenze di autonomia e di affermazione, in parte dalla mancanza di modelli di ruolo adeguati, in quanto la madre, a sua volta, ha interiorizzato un senso di inferiorità. Se a scuola e nei mass media viene sempre informata sulle opinioni e sulle imprese degli uomini - e non solo dei grandi uomini, ma anche di quelli più meschini e di quelli

semplicemente qualunque - mentre il potere della donna le viene presentato come qualcosa di insolito, minaccioso o distruttivo (vedi l'immagine della strega), non potrà che ridimensionare le sue aspirazioni o buttarsi nella lotta anima e corpo, convinta che per riuscire deve essere perfetta.

La storia delle donne fa parte, poco o nulla, della storia ufficiale inserita nei programmi scolastici e anche della storia divulgata tra la gente comune da libri, giornali, mass media. Invece noi constatiamo che oggi c'è un gran bisogno che la gente e soprattutto le giovani generazioni, sia femminili che maschili, conoscano quelle vicende e siano aiutate a fare memoria dei fatti e degli avvenimenti che hanno interessato le donne, cambiando il modo di rapportarsi tra i sessi. Ho appreso con piacere che qualche istituto scolastico veneto ha pensato di proporre ai propri studenti un percorso di analisi storica del movimento femminista, chiedendo aiuto all'associazione culturale veneta 'Moderata fonte'.

Ma è anche opportuno che si sappia che in molte parti del mondo essere femmine significa rischiare la vita: fra Asia meridionale, Nord Africa, Medio Oriente e Cina sono 100 milioni le bambine che 'mancano all'appello'. Lo denuncia, in occasione dell'8 marzo, l'Unicef sottolineando questa forte discriminazione sessuale.

Ai nostri giorni sono molti gli uomini e le donne che non si conformano al modello tipico del loro sesso; inoltre, quel modello è in costante mutamento e va rivisitato o riveduto anche in relazione al posto che la donna è chiamata ad occupare ai vertici della società.

Per quanto concerne le differenze di sesso nella progressione attraverso gli stadi della vita adulta, le donne tendono di più, inizialmente, a cercare *identità* nel rapporto e ad attribuire grande valore alla premura per gli altri. Di conseguenza, la grande sfida per la donna, come ha illustrato Carol Gilligan nel suo libro *Con voce di donna* è di sviluppare confini e prendersi cura di se stessa come degli altri. In realtà, all'inizio del processo evolutivo, la donna ha di frequente problemi perché non si impone a sufficienza e non separa i propri bisogni da quelli degli altri, per cui finisce martire, timorosa o dipendente dai rapporti con gli altri, fin quando non sviluppa *un senso di identità separata*. Quando infine la donna ha una coscienza di sé indipendente dai suoi rapporti affettivi ed è in grado di identificare all'interno di questi i propri bisogni, dà ancora importanza all'aspetto sociale e alla rete delle relazioni reciproche, ma trova adesso modi positivi di soddisfare le proprie esigenze, anziché sacrificare ai rapporti la sua personale autonomia.

L'uomo, viceversa, dà presto valore all'autonomia, all'energia, alla capacità di portare a termine. Il settore problematico tende ad essere quello dei rapporti, in cui può mancare di capacità di calore e di empatia e, quindi, è portato a guardare alla donna unicamente come

oggetto di desiderio o di soddisfazione del proprio bisogno di essere accudito o di sentirsi necessario e importante. L'uomo può compensare le deficienze affettive lavorando duro, nella speranza di essere amato per ciò che realizza. Ma può accadergli spesso di non sapere neppure che cosa prova o che cosa desidera a livello affettivo. Nei casi peggiori, lo stesso sesso diventa un fatto di conquista, e il rapporto una maniera di più per dimostrare il suo potere sull'altro. Tutto questo lo fa sentire interiormente sempre più vuoto.

Queste differenze fra i sessi portano all'insoddisfazione e alla frustrazione anche nei rapporti fra membri dello stesso sesso.

Maschile e femminile a confronto

Mentre le donne spesso si sentono imprigionate nel mondo degli affetti, gli uomini se ne sentono spesso totalmente tagliati fuori. Molte volte uomini e donne vivono male un rapporto perché si aspettano cose diverse. Il rapporto della donna può slittare nella simbiosi, con la risultante perdita dei confini. Il rapporto dell'uomo può degenerare in una situazione di potere e di dominio.

É quindi auspicabile che la scuola e la cultura imparino ad affrontare le problematiche di un sano confronto tra *maschile* e *femminile* e che sia gli uomini che le donne possano scoprire i propri contenuti inconsci, le proprie risorse individuali, per stabilire un rapporto positivo tra le *componenti maschili* e *femminili* della propria personalità. La festa della donna potrebbe costituire un momento di riflessione su queste diversità, per trovare un punto di convergenza e di dialogo autentico.

Nella mia esperienza, ho potuto constatare che gli uomini si appoggiano spesso a simboli di potere esterno, tra cui anche le Scuole di psicoterapia, di cui ambiscono diventare 'rappresentanti' per acquisire indirettamente un *senso di identità*, attraverso un'*identificazione*. Recentemente, un mio collega psicoterapeuta si è presentato a me dicendomi che rappresentava la Scuola ... Poi mi ha chiesto a quale scuola appartenessi e alla fine ha concluso: "Ah, dirò al collega... che rappresenti la RIZA". Ho avuto la tentazione di precisare, a mia volta, che io, modestamente, rappresentavo solo me stessa, con i miei limiti e le mie virtù. Sono stata zitta perché la mia sensibilità femminile mi suggerisce a volte di tacere, per una questione di tatto. Questo collega ha un problema di 'immagine'. Se non rappresenta 'qualcos'altro', *non sa chi è*. É lo stesso problema di Hitler: se non rappresentava la Germania, non sapeva più chi era. *L'esercizio di disidentificazione* di Assagioli è dunque di estrema attualità: "Io ho un ruolo, ma non sono il ruolo. Io ho dei pensieri, ma non sono i miei pensieri, ecc. Io sono Io, puro Centro di Autocoscienza".

Analogamente, molti uomini e donne sembrano fidanzarsi o sposarsi per acquisire un *sensò di identità* attraverso il rapporto di coppia. La solitudine fa paura in quanto porta a confrontarsi con il proprio ‘vuoto di identità’. E allora c’è la corsa al compagno o compagna, come se si trattasse di un negozio di acquisti da fare in fretta e il meglio possibile perché bisogna vestirsi bene, presentarsi bene, mangiare bene, ecc. In breve, l’ ‘immagine di sé’ da esibire è vissuta come il passaporto per il successo, a sua volta vissuto come consenso e approvazione. Se non sei ben vestito - possibilmente ‘firmato’ -, se non sei in coppia, se non *rappresenti* la tal scuola, o il partito, o l’azienda, o la parrocchia, o il movimento, *non sei niente per gli altri*. La frase ‘sei inferiore’ fa paura, e allora bisogna subito presentarsi come ‘la signora Tal dei Tali, coniugata...’, possibilmente con figli perché la maternità ti conferisce ‘punteggi’, cittadina perbene che si conforma ai modelli sociali in voga, possibilmente occupata. Nel Nordest le donne lavorano anche quando hanno tre - quattro figli, magari part - time nei momenti più impegnativi della maternità. Il ‘lavoro’ è attualmente un’altra forma di ‘identificazione’ anche per le donne, indipendentemente dal fatto che abbiano ‘bisogno’ di lavorare o meno. Ciò che intendo sottolineare non è il fatto che il lavoro sia negativo – beninteso - ma il fatto che viene talvolta assunto quale ‘ruolo di identificazione’, con un grave rischio di ‘crisi di identità’, appena la donna smette di lavorare per qualche ragione. La nostra cultura alimenta gli atteggiamenti conformistici facendoci sentire ‘a posto’ se ci allineiamo a determinati ‘modelli’ approvati e ci fa sentire ‘inferiori’, se non ci atteniamo a determinati parametri. Allora, bisogna conseguire un certo titolo, lavorare in un certo settore, fidanzarsi e sposarsi, in modo da avere ‘le carte in regola’ per presentarsi in società. Bisogna avere la casa propria, possibilmente la villa, la casa al mare e/o in montagna, l’auto di un certo tipo e naturalmente ‘straniera’. Il ‘made in Italy’ va bene all’estero, ma per l’italiano medio va bene il detto:

"Nessuno è profeta nella propria patria".

Chi non ha le ‘carte in regola’ secondo questo standard, si sente ‘inferiore’ e prova un senso di ‘vergogna’, per cui tende a compensarsi esibendo qualche ‘stranezza’, per dimostrare che, comunque, merita di essere al centro dell’attenzione anche se non ha la villa, la laurea, il posto di direttore, la moglie, l’auto tedesca, ecc. È proibito anche sentirsi ‘inferiori’, ‘fragili’ o semplicemente ‘diversi’, per cui bisogna coprire le ‘magagne’ con la ‘chirurgia estetica’, alterando i ‘connotati’.

Un ragazzo di 21 anni, che chiamerò Rolando, accompagnato da me dal padre imprenditore in crisi, dopo aver appreso dal figlio che ha una relazione omosessuale con un trentenne funzionario di banca da circa un anno, nella città universitaria in cui vive, durante un intervento di *destrutturazione delle esperienze disturbanti*, rivisita il rapporto con i

genitori. Ne emerge il seguente quadro: “Mi era stato dato un peso troppo grande rispetto all'età che avevo. Dovevo avere un atteggiamento maturo all'asilo. Ero investito di responsabilità esagerate per la mia età. [É primogenito, con un fratello di 15 anni] Avevano atteggiamenti da adulti nei miei confronti. Volevano che capissi subito le cose. Alle elementari ero tranquillo e non rispondevo ai genitori perché dovevo passare come il figlio bravo e buono. Era un ostacolo che mi impediva di mostrare quello che ero. Per loro dovevo essere sveglio anche a scuola. Se alle medie arrivavano voti insoddisfacenti, mi dicevano che non potevo fare il liceo, anche se (il problema) era dovuto ad un periodo particolare per me. In terza liceo scientifico ho avuto una crisi: mi vergognavo a camminare per strada. Mi vergognavo di me stesso. Avevo paura di passare per timido. Stavo sulle mie. Ero taciturno. Con i professori non riuscivo a dare il meglio di me. Non mi interessava niente. Non avevo rapporto con i compagni. Mi dava fastidio passare per l'imbranato di turno. I professori si divertivano a punzecchiarmi: "Stai per caso dormendo?" Non riuscivo ad esprimermi con i genitori e con i professori durante le interrogazioni. Se fossi stato più aperto con i genitori, a scuola sarei stato più capace. Ero timido, avevo paura. Da quattro anni sono riuscito a comunicare, a tirare fuori la mia personalità. Mio padre mi limitava e mi castrava. Il mio scopo e atteggiamento era quello di *dimostrare chi è Rolando*, che Rolando *vale* in tutti i sensi. Volevo riuscire a scuola in modo che mio padre non potesse dire che ero uno che non aveva voglia, che doveva essere punzecchiato, altrimenti si sedeva. Non avevo la forza di dimostrare che valevo. Non avevo la forza di ribellarmi e dire ‘smettila’. Non volevo sembrare uno che è timido e che non ci arriva. Ho tirato fuori il mio carattere e la mia personalità. La *vecchia convinzione* era che Rolando era frenato e non riusciva e la *nuova convinzione* è di dimostrare a tutti che Rolando vale da un punto di vista scolastico, fisico, che è un bel ragazzo, che è pieno di qualità di cui prima non ci si poteva accorgere. Volevo mostrare chi sono”.

L'esito di tutto questo è l'omosessualità, che ha sentito il desiderio di ‘ufficializzare’ comunicandolo ai genitori. Il dover ‘passare come il figlio bravo e buono’, secondo un modello di imprigionamento della propria personalità ha avuto un prezzo elevato anche per i genitori, che hanno accettato a malincuore la ‘diversità’ del figlio. Ad un certo punto dell'adolescenza, egli voleva mostrare "che quello che pensavano era sbagliato e che ce la potevo fare". Mentre prima pensava "che non sarei riuscito ad esprimere me stesso com'ero: ero bloccato, non avevo stimoli", in seguito "dovevo trovare dentro di me la forza di mostrare chi ero, così la gente avrebbe capito che Rolando è uno che ce la può fare, che vale". Invece di ascoltare le proprie istanze profonde, tuttavia, sente di dover rendere conto alla ‘gente’ che lui

vale, dimostrando cosa sa fare. La sua *identità* resta così stroncata anche nel 'progetto'. Lui 'si costruisce' artificialmente un' 'identità sociale' accettata, anziché lasciar emergere il vero se stesso, senza *modelli*. In terapia, comunque, avverrà un cambiamento di 'rotta', attraverso la ricerca dei *modelli di identificazione* e la sollecitazione dell'emersione di una *vera identità*.

Ecco che, a questo punto, la 'cultura dell'individuo' non si profila più come uno sfizioso 'argomento per le destre' che vogliono affermare i diritti dei ricchi, affondando i poveri nella loro miseria. A ben vedere, stiamo promuovendo la battaglia dei 'poveri di identità', per l'affermazione del diritto di essere individuo interiormente ricco: il che significa che si può essere innanzitutto ricchi di cultura, di sensibilità, di umanità, di solidarietà, perché l'individuo non è un fuscillo sbattuto di qua e di là, ma è *se stesso*, poco importa se ricco o povero di cose materiali o di simboli esterni di potere.

QUANDO IL SOGNO DIVENTA REALTÀ

La leadership deve rispondere alla sfida di come seguire il percorso che porta allo stato desiderato. La via da seguire per dare espressione a una data *visione* può essere espressa con il concetto di 'approssimazioni continue', che costituisce l'essenza delle abilità di pensiero strategico necessarie per raggiungere gli obiettivi. L'abilità di coniugare una *visione innovativa*, che esiste unicamente nell'immaginazione, a una *strategia efficace*, può forgiare la visione fino a dare ad essa un'esistenza fisica in grado di influire direttamente e positivamente sull'esperienza di altre persone. Identificata una *visione*, e individuato il *percorso* per raggiungerla, elaborato un *piano* per seguire il percorso e affrontate le principali *tematiche di credenza* collegate, viene il momento di iniziare a percorrere la strada. Per farlo occorre saper precisare e comunicare ai collaboratori gli *obiettivi* e i *compiti* da eseguire e occorre saper gestire le relazioni tra i soggetti coinvolti nell'esecuzione dei compiti entro il sistema organizzativo.

Il *sognatore* presta attenzione al 'quadro d'insieme' con l'atteggiamento di chi ritiene che tutto sia possibile. I bambini sono dei sognatori spontanei e portati a fare progetti nelle loro fantasie. A metà anno scolastico della seconda elementare, mio figlio mi confessò: "Sai, mamma, quando la maestra non parla o parla con qualcuno, io penso sempre a fare progetti di aerei". E mi descrisse un suo progetto di elicottero che poteva restare in aria per una settimana e dotato di ogni genere di comfort. Le sue progettazioni si concretizzavano in disegni, a cui

lavorava assiduamente per ore.

Ma i sogni possono partire da quesiti che sorgono nella loro mente, a cui cercano una risposta interrogando gli adulti. All'incirca nello stesso periodo di tempo, una sera mio figlio sbottò all'improvviso con questa domanda: "Mamma, come si fa ad essere fortissimi, immortali? C'è qualcuno che lo sa?"

La questione da lui posta profilò 'spiegazioni' che non gli piacevano molto, in quanto per lui essere immortali equivaleva a conservare il proprio corpo in vita all'infinito e quindi mi assillava con varie domande sulla possibilità di 'immortalare' il corpo. Questo 'sogno' ha prodotto in varie epoche fantasie di ibernazione e di clonazione, che hanno trovato di recente riscontri nella realtà.

La *fase di sogno* è tendenzialmente orientata a una dimensione futura a lungo termine. Il pensiero qui si concentra su un quadro più ampio e sugli elementi più vari in modo da generare *nuove scelte e alternative*. L'oggetto primario di attenzione è costituito dalla generazione del *contenuto del piano o dell'idea* (il 'che cosa').

Il *realista* agisce 'come se' il sogno fosse possibile e si concentra sulla formulazione di una serie successiva di *approssimazioni* alle azioni richieste per attuare davvero il sogno. La *fase realistica* muove verso il futuro in modo più orientato all'azione e opera in un quadro temporale più ristretto della fase del sogno. Il realista è spesso più concentrato su *procedure e operazioni*. Il suo oggetto principale di attenzione è 'come' realizzare il piano o l'idea.

Il *critico* cerca di evitare i problemi e garantire la qualità del progetto applicando tutta una serie di criteri e valutando la tenuta dell'idea o del piano in vari scenari ipotetici. Il processo di valutazione critica implica un distanziamento dal progetto mettendosi nella prospettiva degli utenti, del pubblico e dei clienti finali. Esso è diretto ad individuare cosa potrebbe andare male, cosa manca e cosa può essere evitato. La fase critica deve focalizzarsi su questioni a breve e a lungo termine e andare in cerca di *possibili fonti di problemi nel passato e nel futuro*. L'oggetto primario di attenzione è qui costituito dal 'perché' del piano.⁵

Il ciclo delle fasi di sogno, realistica e critica è un modo efficace per identificare e percorrere la sequenza di stati intermedi che è necessario attraversare per raggiungere una condizione desiderata. Nella *leadership trasformativa* gli assi sono la *visione* e l'*azione*. La visione ha a che vedere con la creazione di rappresentazioni degli *obiettivi futuri* da

⁵ Cfr. Dilts R.B. *Leadership e visione creativa*, op. cit. pp. 94-95

raggiungere. L'azione comporta l'esecuzione immediata di comportamenti. L'idea di fondo è che “la visione disgiunta dall'azione non è che un sogno; e che l'azione disgiunta dalla visione è priva di senso e noiosa, arida e sterile”. Lo *stadio di sogno* è efficace quando si tratta di generare e scegliere l'*obiettivo* che si intende raggiungere.

La *fase realistica* è efficace nel momento in cui si vuole definire e realizzare il percorso per raggiungere la condizione desiderata.

La *fase critica* è efficace se si vuole valutare e avere un feed - back sull'andamento del percorso di avvicinamento allo stato desiderato.

Tre stili di pensiero

Il *sognatore*, il *realista* e il *critico* costituiscono *stili di pensiero* che sono associati alla personalità individuale e tendono pertanto a restare stabili nel corso dell'interazione. Le differenze di stile non vanno tanto superate, ma riconosciute e in qualche modo affrontate. I diversi stili di pensiero sono caratterizzati dai vari ‘schemi di metaprogramma’. Un metaprogramma è “un programma che opera su altri programmi determinando le caratteristiche specifiche del modo di pensare della persona. Gli schemi di metaprogramma descrivono i diversi modi possibili di approccio a un problema o a un risultato [...]. Una data persona può applicare lo stesso schema di metaprogramma indipendentemente dal contenuto e dal contesto. Questi schemi non si escludono reciprocamente e possono presentarsi insieme diversamente miscelati”.⁶

Per fornire un esempio, problemi e situazioni possono essere analizzati in riferimento al *tempo*: a breve, a medio e a lungo termine e nel contesto del presente, del passato e del futuro. Il *quadro temporale* nel quale sono considerati può influire molto sull'interpretazione e sull'approccio ai problemi e agli obiettivi. Le implicazioni di un problema o di un obiettivo possono essere sia a breve sia a lungo termine. Ci sono persone che tendono a guardare al *passato*, molto più che al *futuro*, nella ricerca di soluzioni. Un buon esempio di queste differenze di orientamento è quello tra il vecchio leader sovietico Mikhail Gorbachev e i personaggi che cercarono di rovesciarlo prima del crollo dell'Unione Sovietica. Gorbachev lavorava per il futuro, mentre gli altri cercavano di conservare il passato. È comunque opportuno osservare, per inciso, che la linea di demarcazione tra chi lavora per il futuro e chi

⁶ Ibidem pp. 109-110

cerca di conservare il passato è talvolta indistinta o addirittura le posizioni possono capovolgersi. Ad esempio, la scelta oculata del presidente repubblicano Bush di nominare, per la prima volta nella storia degli USA, una donna nera, Condoleezza Rice, quale Consigliere per la Sicurezza della Nazione, appare tutt'altro che conservatrice, malgrado il partito repubblicano si dichiari 'conservatore'.

Viceversa, malgrado in Italia la sinistra si dichiari 'progressista', in realtà sembra porre un freno sia alle riforme sia alla 'crescita' della nazione, all'insegna di un forte conservatorismo nella parte laica e in quella cattolica.

La 'chimica' dell'interazione, o in altre parole la sua stabilità, la sua lentezza o la sua volatilità, dipendono dagli atteggiamenti e dagli stili di pensiero degli interlocutori. Oltre a saper riconoscere e gestire il proprio stato interno nel processo di interazione, il leader deve anche imparare a tenere conto degli stati degli altri soggetti coinvolti. Comunicare con un gruppo di 'critici interessati' è un'esperienza molto diversa dal comunicare con un gruppo di 'sognatori entusiasti'. Tuttavia, entrambe le situazioni comportano sfide specifiche, a seconda dei risultati che il leader si attende.

Gli atteggiamenti di 'sicurezza', di 'interessamento', di 'apertura', di 'entusiasmo', di 'curiosità', hanno spesso scarsa durata e possono mutare nel corso dell'interazione.

Effettivamente, in alcuni casi lo scopo della comunicazione è proprio quello di modificare l'atteggiamento dell'interlocutore. Gli atteggiamenti risentono dell'influenza dei processi mentali e di quelli somatici, e trovano spesso espressione in precisi indicatori fisici, posturali, gestuali e di orientamento del capo e dello sguardo.

Per stimolare e gestire i differenti processi che costituiscono il passaggio dal livello del sogno e della visione a quello dell'azione sono quindi necessarie abilità di leadership di tre ordini, che possiamo chiamare 'meta', 'macro' e 'micro'.

Le *metaabilità* di leadership "forniscono l'ispirazione e la motivazione necessarie a trasformare la visione in una missione e a creare un senso di comunicazione internamente al sistema. Le *macroabilità* di leadership creano la strategia indispensabile a esprimere visione e missione definendo i valori, la cultura e il processo attraverso il quale raggiungere la condizione desiderata. Le *microabilità* di leadership, infine, forniscono la struttura capace di dare concretezza alla cultura e al processo mediante compiti e rapporti specifici".⁷

⁷ Ibidem p. 33

Metacomunicare

Una capacità di comunicazione essenziale per un esercizio efficace della leadership riguarda il processo di metacomunicazione. La *metacomunicazione* è una ‘comunicazione sulla comunicazione’. Essa assume spesso la forma di un messaggio verbale che inquadra una situazione comunicativa attraverso la definizione di regole, di linee guida e di aspettative. Metacomunicare vuol dire essenzialmente stabilire il quadro in cui si svolgerà l’interazione. Il leader metacomunicerà su una certa situazione per sollecitare l’emergere di *aspettative* e *presupposti* adeguati in un individuo o in un gruppo. Prima di iniziare un incontro o una interazione, il leader potrà, ad esempio, decidere di stabilire certe *linee guida*, certe *regole di interazione* e determinati *indirizzi interpretativi*.

La metacomunicazione va distinta dai metamessaggi. Essa è infatti un processo di macrolivello, mentre il metamessaggio è un processo di microlivello. Come si vedrà nelle righe successive, un *metamessaggio* è un *messaggio che opera a livello implicito*, verbale, sottolineando alcuni aspetti del messaggio esplicito verbale.

La *metacomunicazione*, invece, esprime un messaggio del tipo “Parliamo delle regole e dei motivi per mantenerle” oppure “Quali sono gli obiettivi e gli scopi che vogliamo raggiungere mantenendo certe regole?”. In altre parole, avviare una metacomunicazione significa iniziare una discussione *sulle regole*. Quando nel capitolo VII del volume “Una paura per crescere” ho svolto il tema del paragrafo intitolato “I presupposti e le conseguenze di una cultura gerarchica”, ho metacomunicato sui presupposti impliciti in alcune regole di comportamento.

La metacomunicazione è spesso necessaria per stabilire o chiarire il *contesto* nel quale si colloca una comunicazione precedente o futura. Facendo il proprio ingresso in una cultura a lui poco familiare, ad esempio, il leader è tenuto a dedicare un po' di tempo alla metacomunicazione prima di cominciare realmente l’incontro o l’interazione. Così facendo può stabilire un quadro di riferimento grazie al quale le persone coinvolte possono interpretare correttamente i reciproci messaggi verbali e non verbali. Se il leader omette di dare queste informazioni di contesto, non può essere certo che le persone potranno condividere una comprensione sufficientemente simile che consenta di interpretare correttamente i messaggi ricevuti.

Nell’occuparmi del nazismo, del fascismo, e del comunismo quale quadro di riferimento

da cui è emersa per reazione ad essi una cultura di sinistra, di destra o di centro, ho dato *informazioni di contesto* per consentire una comprensione e un'interpretazione corretta di messaggi relativi al *processo di crescita individuale e collettiva*.

La metacomunicazione comporta anche la possibilità di 'parlare di' quanto sta succedendo nel corso dell'interazione comunicativa in modo che i soggetti che vi sono coinvolti possano rendere espliciti certi importanti aspetti inconsci dell'interazione e divenirne consapevoli. Pertanto, se il leader avverte un fondo di ambiguità nel gruppo, può decidere di *tornare alle premesse* e di cercare di *chiarire le questioni e gli assunti metacomunicando sulla situazione in corso*. Nello svolgimento dei temi contenuti nel libro, ho cercato più volte di chiarire le questioni e gli assunti metacomunicando su quando andavo esponendo.

La scelta della quantità di metacomunicazione che si vuole usare è strategica. Trovandosi in una situazione nuova, è utile dedicare alla comunicazione un tempo maggiore di quello che si dedicherebbe in un contesto più noto.

Dare concretezza alla cultura e al processo

L'esercizio efficace della leadership di microlivello implica la capacità di utilizzare quelle abilità pratiche comunicative e relazionali che occorre possedere se si vuole esprimere se stessi e realizzare i propri obiettivi collaborando con gli altri. In particolare, bisogna prestare attenzione al rapporto fra 'contenuto' di un messaggio e 'metamessaggio'. Il *contenuto* di un messaggio è in genere, accompagnato da *metamessaggi* di livello superiore, spesso non verbali, che enfatizzano certi aspetti del messaggio e ne favoriscono l'interpretazione. In molti casi, il contenuto riguarda l'aspetto puramente verbale della comunicazione, mentre i metamessaggi sono connessi alle componenti non verbali della comunicazione. I metamessaggi sono messaggi *relativi* ad altri messaggi. Ad esempio, spedire un messaggio per fax o per corriere significa sottolineare l'urgenza di un compito. Fare una telefonata o incontrare una persona vuol dire evidenziare gli aspetti relazionali impliciti nei contenuti dei messaggi. I metamessaggi sono essenziali per decodificare il senso di un messaggio. Lo stesso messaggio può quindi assumere significati diversi se accompagnato da metamessaggi differenti. Certi comportamenti fungono da metamessaggi rispetto al contesto. Ad esempio, se gli interlocutori indossano entrambi giacca e cravatta, questo indica un contesto un po' formale. Se si tolgono la giacca e la cravatta e si arrotolano le maniche della camicia, emettono un metamessaggio che indica che il contesto è

un po' cambiato e che è giunto il momento di mettersi al lavoro. Scopo dei metamessaggi è spesso quello di chiarire il 'livello' al quale il contenuto di un messaggio è stato inviato o ricevuto. Se ad esempio un leader invia a un collaboratore il messaggio 'hai sbagliato', esso può essere interpretato in vari modi. Dobbiamo stabilire se il messaggio inviato è focalizzato *sul livello dell'identità personale* del destinatario o su quello del suo *comportamento*. Il messaggio 'hai sbagliato' assume un significato completamente diverso se è accompagnato dal metamessaggio 'voglio aiutarti a far meglio' o da quello 'sono arrabbiato con te'. Informazioni di questo tipo sono spesso veicolate da *indicatori non verbali* come il tono di voce. Per fornire un altro esempio, pensiamo alle diverse implicazioni contenute nei seguenti messaggi:

“Non dovresti pensare *così* in questo momento”

“*Non dovresti* pensare così in questo momento”

“Non dovresti pensare così *in questo momento*”

A seconda dell'accento posto dall'inflessione della voce, il messaggio assume implicazioni diverse. Può sottolineare l'*identità* del soggetto (tu), i suoi *valori e comportamenti* (non dovresti), le sue *capacità* (ancora non dovresti), un *comportamento* specifico (così), il *contesto* (in questo momento). È la presenza o viceversa l'assenza di questi metamessaggi a determinare, non di rado, il modo in cui il messaggio viene recepito e la correttezza dell'interpretazione che riceve. Se, ad esempio, il leader dice “Lei non ha rispettato gli accordi” lancia un messaggio che verrà probabilmente interpretato come un attacco o un rilievo posto sull'identità. Se invece il leader dice: “Lei non ha rispettato gli *accordi*”, lancia un messaggio che non evidenzia tanto l'identità del soggetto quanto le dimensioni del *che cosa* o del *come*. L'abilità di usare le inflessioni della voce costituisce quindi una capacità di comunicazione *non verbale* importante. Se il leader dice a un collaboratore:

“Intendo attuare tutti i provvedimenti per contenere i possibili danni e rischi del piano” con voce monotona, difficilmente conseguirà lo scopo a cui mirava di richiamare la sua attenzione. Lo stesso messaggio espresso con tono di voce diverso, accompagnato cioè da un metamessaggio diverso, assumerebbe un significato differente. Il leader, ad esempio, potrebbe dire: “Intendo attuare *tutti i provvedimenti* (enfasi con la voce) per contenere i possibili danni e rischi del piano”. Questo aspetto non verbale della comunicazione influirà sul modo in cui l'interlocutore riceverà il messaggio.

Le persone che operano nelle organizzazioni sono spesso esposte a tali e tante

informazioni da essere costrette a trovare dei *criteri* per stabilire le cose importanti e le cose che lo sono di meno. I messaggi non verbali che accompagnano l'informazione svolgono questa funzione di sottolineatura. I metamessaggi non sono veicolati unicamente dall'intonazione della voce o da altri aspetti non verbali della comunicazione quali i gesti e i movimenti del corpo. Predisporre la sala riunioni in un certo modo significa inviare un metamessaggio sul tipo di interazione che si desidera che le persone esprimano.

La disposizione reciproca dei membri del gruppo influisce significativamente sul processo in quanto modella, agendo a livello fisico e simbolico, il rapporto fra i membri. Il fatto di sedere in circolo o intorno a un tavolo rotondo, ad esempio, incoraggia feedback e interazioni di tipo più attivo e partecipativo sulla base di *informazioni di contesto*, come una 'discussione'. Una situazione di riunione intorno a un tavolo rettangolare o su sedili disposti in file, come accade nelle conferenze e a teatro, viceversa, incoraggia ad ascoltare in una posizione passiva. Lo studio di questi fattori di influenza si chiama 'psicogeografia'.

Essendo comunicati a livello non verbale, i metamessaggi sono spesso al di là della consapevolezza tanto di chi li invia quanto di chi li riceve. Sviluppare una maggiore consapevolezza dei metamessaggi o una migliore capacità di leggerli rappresenta forse una delle abilità fondamentali di microleadership.

Le posizioni percettive

Una strategia per cercare di capire meglio le persone con cui si vuole comunicare è quella di 'mettersi nei loro panni'. E ciò costituisce una sorta di metamessaggio. Certamente, il nostro modo di percepire le situazioni e le esperienze risente molto della *prospettiva* che assumiamo rispetto ad esse. L'interazione può essere considerata, oltre che dal punto di vista dell'interlocutore, a partire da alcune 'posizioni percettive' di fondo. Esse coincidono con i punti di vista fondamentali che è possibile assumere guardando alla relazione con l'interlocutore.

La *prima posizione* consiste nel mantenere il proprio punto di vista, le proprie credenze e i propri assunti guardando al mondo esterno attraverso i propri occhi. Possiamo chiamarla 'io'. La *seconda posizione* consiste nell'assumere il punto di vista, le credenze e gli assunti dell'interlocutore guardando al mondo esterno attraverso i suoi occhi. Possiamo chiamarla posizione 'tu'. La *terza posizione* consiste nell'assumere un punto di vista esterno alla

relazione fra sé e l'interlocutore come se fossimo un osservatore di fronte a un video o un'altra persona che interagisce. Possiamo chiamarla posizione 'loro'.

La *quarta posizione* consiste nell'assumere la posizione del sistema nel suo complesso cercando di identificarsi con i suoi interessi reali. Possiamo chiamarla posizione 'noi'.

Le quattro posizioni percettive possono essere quindi espresse attraverso altrettante parole: *io, tu, loro* e *noi*. Chi usa spesso il pronome 'io' tende probabilmente a esprimere idee dal suo punto di vista più di chi utilizza il pronome 'noi'. Una persona che adotta un'unica prospettiva può essere *ricalcata* e *guidata* a modificare la sua posizione percettiva con un uso adeguato di questi segnali linguistici. Ad esempio, se qualcuno è critico nei confronti di un piano, e così facendo si mette in prima posizione, si può dirgli: 'Capisco che tu abbia forti dubbi sul piano. A tuo parere, come *potremmo* (quarta posizione) metterlo in pratica in modo che possa funzionare?' Per fare in modo che l'interlocutore assuma la prospettiva di un osservatore esterno (terza posizione) il leader potrebbe suggerirgli di 'immaginare di essere un consulente. Che cosa suggeriresti *loro* per lavorare meglio in gruppo?' Per stimolare un interlocutore critico ad assumere la seconda posizione, il leader potrebbe suggerirgli di 'mettersi per un momento nei suoi panni': "Se fossi al mio posto che reazioni pensi che avresti?"

La capacità di cambiare repentinamente punto di vista e di assumere svariate prospettive rispetto alla situazione o all'esperienza in gioco è una delle abilità comunicative e relazionali più importanti per un leader, che porta a modificare l'esperienza del rapporto man mano che avviene l'assunzione di sempre nuove prospettive. Pertanto, questo genere di metamessaggio esercita un potente effetto sul rapporto. D'altronde tutto il comportamento, anche quello più minuto, esercita un'importante influenza, che è necessario riconoscere, sulla comunicazione. Le *differenze di stato* e di *atteggiamento* mentale possono essere espresse attraverso schemi linguistici e comportamentali diversi. In tal senso, si può dire che gli *stati interni* sono spesso influenzati da elementi di metamessaggio e sono, essi stessi, altrettanti metamessaggi che definiscono il tipo di informazione che verrà inviata o ricevuta. In altre parole, se l'atteggiamento dell'interlocutore passa all'improvviso dall'apertura allo scetticismo, emette un metamessaggio che ci informa sul modo in cui la persona in questione ha ricevuto il nostro messaggio.

Ricalco e guida

Un altro modo di trasmettere un metamessaggio, che gioca un ruolo fondamentale nella comunicazione efficace e nella leadership viene indicato come processo di *ricalco* e *guida*, che viene così descritto.

Nel momento in cui entrano veramente in una buona relazione o *rapporo*, i due interlocutori tendono a imitarsi l'un l'altro. Ad esempio, possono cominciare a sedersi in una posizione simile, a parlare con un ritmo e un tono di voce analogo e a volte anche ad avere gli stessi gesti. La PNL chiama questo processo *ricalco* o *rispecchiamento*. Il ricalco consiste quindi nell'utilizzare e nel rimandare i segnali verbali e non verbali provenienti dall'interlocutore in modo da adattarsi al modello che esso si è costruito del mondo. Ricalcare l'interlocutore significa avere la flessibilità necessaria per individuare il vocabolario e il comportamento dell'altro e integrarlo nel proprio discorso e nelle proprie azioni. Si ricorre al rispecchiamento in modo graduale, affrontando un elemento alla volta. Si può comunicare rispondendo al tono e al ritmo di voce dell'interlocutore per poi sintonizzarsi sulla sua postura corporea, sulla sua gestualità, sul suo ritmo respiratorio, riprendendo certi termini e il linguaggio che usa termini visivi, auditivi o cenestesici. Si tratta di un processo fondamentale per la comunicazione efficace, in particolare per costruire il rapporto e la fiducia. Con il ricalco, si cerca di *calarsi nei panni dell'altro* e di *sperimentare il modello che questi ha del mondo*. Si cerca cioè di comunicare con lui utilizzando il suo linguaggio, il suo modo di pensare. E ciò assume il senso di un *metamessaggio* di *riconoscimento* e di *accettazione della persona*.

La *guida* consiste nel cercare di modificare, integrare o arricchire il comportamento o il processo di pensiero dell'interlocutore intervenendo in modo sottile sui suoi schemi verbali e comportamentali dando ad essi l'indirizzo desiderato. L'idea di fondo del *ricalco* e della *guida* è di introdurre progressivamente nel comportamento e nella visione del mondo dell'interlocutore elementi che possono poi essere modificati attraverso un processo iniziale di ricalco e di riconoscimento seguito da un ampliamento del suo modello del mondo. Generalmente, le persone si sentono più in rapporto con chi condivide con loro una analoga rappresentazione del mondo. Un modo per riconoscere la rappresentazione del mondo dell'interlocutore è ricalcare i suoi schemi linguistici. Lo stesso può dirsi a proposito della

capacità di identificare e incorporare nel proprio linguaggio le *parole chiave*, le *metafore* e gli *esempi* più ricorrenti nel linguaggio del particolare individuo o gruppo con cui si ha a che fare, in modo da condividere con esso le stesse mappe mentali e sviluppare una buona relazione. Il ricalco rafforza molto l'esperienza di rapporto nella misura in cui l'interlocutore ci percepisce come *'simili a lui'*. Il cercare di adottare una postura simile a quella dell'altro e di vestirsi come lui è un modo efficace per mettersi *'nei suoi panni'*. Per introdurre qualcuno a una nuova idea, è opportuno cominciare da aspetti familiari e solo in seguito passare all'elemento nuovo.

Quando l'interlocutore percepisce che siamo in grado di pensare come lui e di tenere conto della sua visione del mondo, riduce di molto le sue resistenze nei confronti di nuove idee. Molti ritengono che la leadership sia connessa alla guida. Ma i leader più efficaci sono in realtà le persone capaci di comprendere e rispettare la visione del mondo degli altri, e dotate della flessibilità indispensabile per *integrare* questa visione nella propria. In particolare, l'esercizio della leadership può essere favorito dall'utilizzazione di più tipi di rappresentazione e di canali rappresentativi. Ad esempio il leader può cercare di rappresentare gli obiettivi a livello del compito attraverso un'immagine del risultato desiderato, e gli obiettivi a livello relazionale con parole ed emozioni. A volte le idee e i concetti possono essere rappresentati in modo da ricorrere insieme ai sensi e all'immaginazione. Ad esempio, lo stesso viaggio può essere descritto per attirare sensibilità diverse valorizzandone l'aspetto *auditivo* esaltandone le musiche, i suoni, i canti o quello *cenestesico*, parlando del contatto con un luogo capace di toccare così tante corde grazie all'ampia gamma di sensazioni ed emozioni che è in grado di suscitare muovendosi liberamente per l'ampio territorio.

Presentare un *obiettivo* o una *visione innovativa* è un po' come descrivere un viaggio. Le persone li percepiranno e comprenderanno diversamente a seconda del loro stile di rappresentazione della realtà. La capacità di ricalcare i comportamenti e gli stili di pensiero dell'interlocutore è un'abilità di comunicazione che può aiutare i collaboratori a comprendere il senso della visione o dell'obiettivo che proponiamo loro e a impegnarsi per realizzarla.

Dal sogno alla realtà

Per tradurre un sogno in realtà occorre quindi creare una *visione*, definire un *percorso* che a partire da essa si traduca in *azioni* capaci di rappresentarla concretamente, combinando

abilità personali, relazionali, di pensiero strategico e di pensiero sistemico.

Le *abilità personali* riguardano il modo in cui il leader si comporta in una data situazione. Esse consentono al leader di scegliere e progettare lo stato psicologico, l'atteggiamento, il punto di attenzione più adatto per inserirsi in una determinata situazione. Le abilità personali sono pertanto i processi attraverso i quali il leader guida se stesso.

Le *abilità relazionali* si riferiscono alla capacità di comprendere, di motivare e di comunicare con altri. Esse si condensano nella capacità di penetrare nella rappresentazione che l'altro ha della realtà o, in altre parole, nel suo spazio di percezione e nelle sue esperienze soggettive, nello stabilire un rapporto con lui e nel guidarlo a riconoscere i problemi e gli obiettivi in gioco. Occorre anche saper riconoscere gli schemi che governano il comportamento e gli stili di pensiero altrui e disporre di una serie di capacità operative e di tecniche in grado di influire sul comportamento e sugli schemi di pensiero delle persone. Le abilità relazionali costituiscono uno degli aspetti essenziali della leadership, in quanto il compito del leader è dato dal raggiungere la sua visione e compiere la sua missione influenzando su altri.

Le *abilità di pensiero strategico* sono essenziali per definire e acquisire *mete e obiettivi specifici*. Il pensiero strategico consiste nella capacità di diagnosticare la condizione di partenza e di stabilire quindi la sequenza di condizioni intermedie che è necessario percorrere per raggiungere lo stato desiderato. Per risultare efficace, il pensiero strategico deve saper determinare i soggetti e le operazioni che sono in grado di influire con maggiore efficacia ed efficienza sulla situazione attuale in modo da mobilitarla nella direzione della situazione auspicata.

Le *abilità di pensiero sistemico* vengono utilizzate dal leader per identificare e comprendere lo 'spazio problema' nel quale egli, con i suoi collaboratori e la sua organizzazione, sta operando. Implica la capacità di capire l'influenza del *conteso*, delle *mappe mentali*, degli *assunti individuali e culturali* dei soggetti coinvolti. Inoltre, implica la capacità di cogliere i *valori* e i *presupposti impliciti* nel comportamento delle persone, di saper considerare l'esistenza di vari livelli di cambiamento e di saper riconoscere differenze di prospettiva.

Quali sono le leve e i veri motori del cambiamento? Che cosa fa realmente cambiare i comportamenti delle persone e la *cultura* dell'organizzazione? La letteratura e le ricerche

danno una risposta univoca: *ogni cambiamento coinvolge le persone e comincia da ciascuna di esse.*

Il viaggio nei valori di ogni leader è personale. Esso presumibilmente include una chiarificazione dei propri valori, le priorità e le cose che contano veramente, i criteri guida delle scelte fatte e da farsi e il confronto tra i valori personali e quelli dell'organizzazione.

È necessario comunicare, infondere fiducia, assumere rischi, delegare, integrare il comando - controllo con la leadership comunicativa e simbolica, rivedere le proprie relazioni e costruirne di nuove.

Le abilità comunicative e relazionali supportano la leadership efficace perché permettono al leader di promuovere una comunicazione e una comprensione reciproca fra le persone che favoriscono l'esercizio efficace dei compiti. Queste abilità dipendono dall'utilizzo che il leader fa dei propri *messaggi verbali* (parlati e scritti) e dei propri *messaggi non verbali* (dal tono di voce, ai gesti ai sussidi audiovisivi) per facilitare la comprensione, rispondere alle differenze negli stili di pensiero e incoraggiare la partecipazione e l'efficacia.

Per analizzare la componente di messaggio del processo comunicativo, è necessario innanzitutto distinguere tra messaggio 'inteso' dal mittente e messaggio 'ricevuto'. In PNL vige il principio per cui 'il significato di una comunicazione coincide con la risposta prodotta indipendentemente dall'intenzione comunicativa originaria'. In altre parole, il 'significato' di un messaggio per il destinatario coincide con quanto esso 'riceve', al di là dell'intenzione del mittente. Questo principio riconosce il fatto che non sempre il messaggio inteso dal mittente equivale a quello ricevuto dagli altri soggetti coinvolti nella comunicazione. *Una delle più importanti abilità comunicative di leadership consiste nella capacità di fare in modo che il messaggio inviato sia anche quello effettivamente ricevuto.* La 'sfida' consiste nel far sì che le persone facciano quello che si vuole da loro e non quello che si dice loro. Ciò è testimoniato, ad esempio, nella paradossale *prescrizione del sintomo*, in cui quello che si chiede ad una persona di fare, in realtà, non coincide con quello che si vuole da lei, che è precisamente la guarigione dallo stesso sintomo. Alcuni *compiti metaforici* assolvono la stessa funzione di 'guarire' indirettamente, senza alcun riferimento diretto alla guarigione o alla terapia.

L'essenza della comunicazione efficace è lo sviluppo di un circolo di feed - back fra il mittente o i mittenti e il destinatario o i destinatari che ottimizzi *la congruenza fra i messaggi intesi e quelli ricevuti.*

In definitiva, le linee - guida della leadership si possono condensare nell'importanza che assume il *comportamento*, rispetto alle parole. Conta la '*credibilità della fonte*', che rende possibile ispirare gli altri e ottenere seguito, attraverso la fiducia che viene accordata al leader. L'*autorità* come funzione organizzativa si esprime attraverso la *visione*, la *missione*, i *valori* e la *cultura*. Si è già accennato che la visione va abbinata con il realismo e la pragmaticità, che è attenta a ciò che 'funziona'. La capacità di trasmettere e infondere la *visione* non va disgiunta dalla chiarezza e capacità di diffondere la *missione*. D'altronde, è essenziale affermare *valori condivisi e interiorizzati*, gestire la carica motivazionale connessa ai valori, tradurre efficacemente i valori in "politiche", agire in modo da favorire l'*evoluzione della cultura* dell'organizzazione. *Credenze e valori condivisi* sono il 'collante' che unisce le organizzazioni e i team efficaci. Essi sono alla base delle *motivazioni* e determinano così quali *strategie* e quali *azioni* incontreranno un sostegno e quali un rifiuto. Le credenze sul futuro, le credenze sulla possibilità e sulla realizzabilità del cambiamento, le credenze o convinzioni sul cammino intrapreso sono aspetti centrali nel percorso che conduce dalla visione all'azione. Credenze e valori sono il contesto non fisico che circonda ogni forma di interazione umana. Sono essi a determinare il significato assunto dagli eventi e dai messaggi. Per questo, essi influiscono in modo determinante sulla motivazione e sulla cultura. Occorre conoscere i *valori* e i *metaprogrammi* delle persone per motivarle. Il *leader cosmopolita del futuro capace di trasformare i sogni in realtà* dovrà quindi essere un *integratore*, al fine di rendere compatibili e addirittura feconde le differenze, *diplomatico*, per poter risolvere i conflitti negoziando, *pensatore*, per poter individuare nuove possibilità e concettualizzarle, *comunicatore*, per poter coinvolgere attraverso il proprio linguaggio molte persone dell'organizzazione, *docente*, per poter trasmettere ad altri le sue conoscenze.

La comunicazione efficace

Linguaggi e messaggi sono efficaci se c'è coerenza con il contesto. Conta il *clima organizzativo e relazionale*. A parità di contenuto, possono essere il clima e la relazione a fare la differenza. Se circolano affetti positivi e impegno, un messaggio può mobilitare le risorse. Se il clima è deteriorato e circola il cinismo, il messaggio aggrava la situazione e rinforza gli atteggiamenti scettici, potenzialmente distruttivi.

Relativamente all'incongruenza nella comunicazione, ho notato che le polemiche

suscitate nel marzo 2001 dall'intervista di Daniele Luttazzi al giornalista Travaglio, autore di un libro che presenta capi d'accusa, peraltro già archiviati, contro Berlusconi, si sono concentrate sull'antidemocraticità di manovre accusatorie ingiustificate in una TV pubblica contro il leader dell'opposizione. Non è stata evidenziata l'incongruenza totale tra il *contenuto* della comunicazione, che era adatto ad una trasmissione di approfondimento, e il *contesto*, ossia una trasmissione come Satyricon che ha come tema la satira. La censura di una trasmissione satirica non ha senso in un paese democratico. Ma, al tempo stesso, presentare documenti che rimandano a manovre accusatorie già archiviate in una trasmissione satirica a cui si va per ridere, senza porre le barriere critiche, peraltro doverose in un altro contesto di approfondimento, è un insulto al buon senso oltre che una forma di comunicazione aberrante o scorretta e incongrua che suscita nel cittadino rabbia, sconcerto o confusione, proprio come succede in qualunque altra situazione in cui si verifichi un'analoga incongruenza tra contenuto e contesto della comunicazione.

Si è detto, infatti, che i messaggi tra gli esseri umani sono qualificati da: 1) il contesto in cui si verificano; 2) i messaggi verbali; 3) le modalità vocali e linguistiche; 4) gli atteggiamenti del corpo. Una persona può fare una critica con un sorriso o con lo sguardo corrucciato. Sia la presenza o l'assenza del sorriso che dello sguardo corrucciato così come la presenza o l'assenza della critica definiscono la relazione tra le due persone. Quando i messaggi si commentano in modo incongruo, incongrue sono anche le affermazioni sulla relazione. Se si commentasse quello che si dice sempre in modo congruo, le relazioni avrebbero una definizione chiara e semplice anche se la comunicazione avviene a livelli diversi. Ma quando viene fatta un'affermazione la cui esistenza indica un tipo di relazione ed è qualificata da un'altra che la nega, allora i problemi nei rapporti interpersonali sono inevitabili. Nel caso sopra esaminato, l'incongruenza tra il messaggio verbale e il contesto in cui si è verificato ha scatenato una bufera nei rapporti interpersonali, con le dimissioni, poi revocate, di esponenti dell'amministrazione della RAI, e la richiesta di un arbitrato super-partes che vigili sull'informazione televisiva.

Una condizione fondamentale della comunicazione efficace è l'*autostima*, sia quella interna ai soggetti sia quella collettiva, che vige nell'organizzazione. Un calo di autostima equivale ad un calo di energia.

Il processo di apprendimento esige un intenso impegno personale, in cui non basta

aggiungere nuove informazioni. Talvolta è necessario *operare un viraggio di atteggiamento e rinnovare la mentalità*. E ciò può significare fare un salto evolutivo verso una nuova dimensione archetipica.

In rapida sintesi, quando un leader vuole presentare a un gruppo la propria *visione*, prima di interagire con il gruppo deve predisporre un messaggio e una strategia di comunicazione, cercando di mettersi nei panni dei membri del gruppo e di prevedere le possibili risposte e obiezioni sancite dalla visione che presenterà. È opportuno che si cerchi di individuare il o i canali rappresentazionali più idonei a veicolare le informazioni, ad esempio quello verbale, quello visivo, quello scritto ecc. È utile che si definisca la sequenza di metamessaggi che si vorrebbe comunicare presentando la propria visione, considerando: 1. lo stato interno; 2. il tipo di rapporti che si vuole creare con il gruppo (di complementarità, di simmetria, di reciprocità), 3. lo stato interno che si vorrebbe che i membri del gruppo raggiungessero; 4. il tipo di contesto in cui avrà luogo l'interazione (docenza, brainstorming, intervento diretto a promuovere la motivazione ecc.) È consigliabile individuare i canali comunicativi (vocali, gestuale, posturale, psicografico) che si intende utilizzare per comunicare i metamessaggi e scegliere i temi sui quali sarebbe più importante metacomunicare prima e durante l'interazione. È opportuno definire quali posizioni percettive esprime il proprio linguaggio e su quale livello si vuole incentrare la presentazione delle visioni, il *che cosa*, il *come*, il *perché*, il *chi* ecc. Al momento della riflessione sulla comunicazione della visione, è opportuno confrontare i messaggi e i metamessaggi intesi con quelli ricevuti, rilevando anche eventuali discrepanze fra il messaggio e i metamessaggi intesi e ricevuti, correggendo il 'tiro' man mano che si sviluppa una *metacognizione* o consapevolezza introspettiva dei processi e delle strategie che si stanno utilizzando, in particolare circa il modo in cui si impiegano il linguaggio e i canali rappresentazionali, le interpretazioni e gli assunti. In tal modo, si potranno spiegare le discrepanze osservate, ponendovi rimedio.

Il passaggio dalla presentazione della visione all'azione concreta seguirà dopo aver individuato il percorso per raggiungerla, elaborando un piano per seguire il percorso e affrontando le principali tematiche di credenza connesse, comunicando gli obiettivi e compiti da eseguire e gestendo adeguatamente le relazioni tra i soggetti coinvolti nell'esecuzione dei compiti.

La conoscenza delle proprie credenze e presupposti fondamentali è essenziale per

consentire la realizzazione di una leadership collaborativa e non egemonica. Quando subentrano delle interferenze nell'attuazione di un progetto, bisogna interrogarsi sulle *credenze limitanti* che ostacolano il processo. In particolare, per quanto concerne la visione dell'autonomia come modello sociale, occorre chiedersi se il proprio 'carattere autoritario' frapponga resistenze insormontabili. I problemi connessi al potere sono stati esaminati in chiave evolutiva in vari capitoli del volume 'Chi sono io?' da cui è stato estratto il presente capitolo.

CAPITOLO IV

COACHING E LEADERSHIP

IDEE, STRUMENTI E MODELLI

Il punto di vista concernente la leadership orientata dall'interno verso l'esterno parte dall'individuo, dai suoi valori e dal senso generale del suo scopo. L'approccio convenzionale, viceversa, è orientato dall'esterno verso l'interno, e si limita a proporre esempi di grandi leader da emulare, senza considerare il carattere di ciascuno e la situazione che ciascuno vive.

Le idee, gli strumenti, gli approcci e i modelli che vengono forniti da questo orientamento "dall'interno" aiutano ad agire meglio come leader e a sentirsi meglio in quanto esseri umani.

Individuare i "segnali deboli"

Ci sono qualità necessarie affinché i leader siano capaci di rispondere agli eventi in maniera efficace. Un requisito fondamentale è la capacità di individuare e reagire a "segnali deboli" che precedono quelli forti, in modo che l'azione sia nello stesso tempo appropriata e tempestiva.

Come viene esposto nel volume *Coaching e leadership*, "affinché l'azione sia appropriata, deve essere basata su una comprensione profonda delle circostanze, ma l'azione sarà tempestiva solamente se verrà intrapresa prima che le circostanze divengano chiare"¹. I segnali deboli devono essere i "ferri del mestiere" del leader, perché, una volta che le opportunità o le minacce del business siano diventate chiare ed inequivocabili, è troppo tardi per utilizzarle o evitarle. L'anticipazione costituisce una capacità critica nei leader del business di oggi. L'anticipazione non è predizione. Anticipare è "aspettarsi...affrontare in anticipo...realizzare anticipatamente...causare prima"².

Il futuro è sostanzialmente non prevedibile, "tuttavia siamo anche convinti che, attraverso una preparazione attenta e rimanendo vigili, i leader del business possano "rendersi conto in anticipo". L'anticipazione riguarda lo stare allerta, pronti ad affrontare tutto quello

¹ Deering A., Dilts R., Russell J., *Coaching e leadership*, Alessio Roberti Editore, Ugnano(BG), 2004, p. 26

² *Chambers English Dictionary*, Chambers and Cambridge University Press(1988)

che riserva il futuro. Le organizzazioni che possono anticipare hanno tre qualità distintive: sistemi sensoriali che possono individuare precocemente tendenze importanti; leader le cui menti sono abbastanza agili da individuare le opportunità e le sfide radicate in esse, e risorse sufficientemente mobili da permettere all'organizzazione di cogliere le opportunità e di evitare le minacce del tempo".³

L'anticipazione inizia con l'intercettazione dei segnali deboli. Chiunque può udire un grido, ma solo la persona eccezionale è in grado di sentire i sussurri appena percettibili nei quali risiede la maggior parte delle opportunità e degli avvertimenti tempestivi. Come un sussurro, un segnale debole può essere così ambiguo da essere indistinguibile dal "rumore di fondo". Potrebbero esserci altri segnali che lo contraddicono, potrebbe essere troppo fiavole perché lo si possa comprendere, oppure potrebbe, semplicemente, non significare nulla. "Potrebbe essere seducentemente ambiguo, ma non deve essere ignorato, perché se si aspetta che le cose diventino chiare prima di agire, si agirà troppo tardi".⁴

Bob Metcalfe, inventore dell'Ethernet, ha dato il suo nome ad una legge dei networks facendo notare che il valore del network aumenta geometricamente con le dimensioni - un network di due nodi crea una connessione, un network di tre nodi ne crea tre, quattro nodi ne creano sei, e così via. La "legge di Metcalfe" significa che trends nascenti possono esplodere in fenomeni di grande portata nel corso di una notte. Kevin Kelly narra la storia delle foglie di giglio in uno stagno che cominciano come singole cellule e raddoppiano le proprie dimensioni ogni giorno. Una settimana prima di coprire l'intero stagno, ne coprono meno dell'1%. Traendo spunto da questa analogia, è essenziale individuare una novità importante prima che essa decolli, prima che superi la nostra soglia abituale di attenzione. Uno dei compiti dei leader aziendali consiste, dunque, nel fornire alle loro organizzazioni, sistemi percettivi che possano individuare precocemente gli stadi iniziali di queste esplosioni di crescita esponenziale. I leader devono preparare le loro organizzazioni a reagire velocemente a tali segnali.⁵

Ci sono molti modi per incrementare le nostre abilità di intercettare segnali deboli significativi per le organizzazioni che guidiamo. Possiamo imparare ad utilizzare meglio i nostri sensi per interpretare il linguaggio corporeo e altri segnali non verbali. Tuttavia, per essere in grado di *anticipare* piuttosto che soltanto *reagire* agli eventi, i leader hanno bisogno di qualcosa di più del loro sistema sensoriale.

Scrivono gli autori citati: "Gli astronomi impegnati nel SETI (Search for Extraterrestrial Intelligence) - (Istituto internazionale per la ricerca della vita extraterrestre) - non possono

³ Deering A., Dilts R., Russel J. *Coaching e leadership*, op. cit., p. 36.

⁴ Ibidem, p. 42

⁵ Cfr. op. cit., p. 43

fare affidamento sulle proprie orecchie. Hanno bisogno di dispositivi d'ascolto sotto forma di radiotelescopi che vengono predisposti in schieramenti definiti "radiointerferometri", diffusi su tutto il globo. I leader del business devono costruire qualcosa di simile: una sorta di "protesi cognitiva" che consiste in networks di ascoltatori attenti a segnali deboli provenienti da svariate fonti, e nell'abilità di darvi ascolto".⁶

Le qualità necessarie per convertire questi sistemi a vantaggio delle proprie organizzazioni saranno esaminate nel prossimo paragrafo.

SVILUPPARE L'AGILITÀ MENTALE

Per poter rispondere ai segnali deboli in maniera efficace, occorre l'agilità mentale. I leader agili considerano le circostanze che li contrastano da svariati punti di vista. "Sono costanti nel loro scopo, - scrivono gli Autori citati - ma rivalutano costantemente i loro obiettivi, e sono estremamente flessibili nei mezzi che adottano per conseguire tali obiettivi. Sanno quando essere straordinariamente creativi entro i limiti dei loro obiettivi attuali, e quando oltrepassarli e proporre qualcosa di completamente nuovo. Elaborano un'ampia gamma di opzioni, e ne mantengono aperte il più possibile, il più a lungo possibile".⁷

In breve, i leader devono avere capacità nei tre ambiti fondamentali dell'agilità mentale: esplorare oltre i propri limiti, riconoscere i limiti all'interno dei quali la creatività opera con successo, ed essere flessibili nel perseguire gli obiettivi, nonostante gli ostacoli che incontrano nel loro percorso.

In altre parole, "i leader agili non abbandonano le loro mete solo perché i loro itinerari non sono più disponibili per un motivo o per un altro. Si muovono su e giù ed a zig - zag, scansano e si tuffano. Cercano altre strade e mezzi per inseguire i loro obiettivi. E, se non riescono a trovarne nessuno, o non riescono a trovarne nessuno in tempo, modificano o cambiano le loro mete per renderle a portata di mano".⁸

Viviamo in un mondo che abbiamo immaginato e reso reale. Tutto ciò abbiamo sotto gli occhi e che ci sembra "naturale", come le penne, i pennarelli, la carta, la graffettatrice, l'inchiostro ecc. sono stati, una volta, sogni che la mente umana ha poi realizzato. Questo processo di continua realizzazione dei sogni si esprime non solo nel processo tecnologico e nell'immissione sul mercato di nuovi prodotti e servizi, ma anche nei punti di vista, nei

⁶ Ibidem, p. 61

⁷ Ibidem, p. 27

⁸ Ibidem, p. 65

comportamenti e nei gesti, in quanto le persone immaginano e sperimentano nuovi stili di vita.

L'importanza della varietà

La *legge della varietà indispensabile* di Ashby⁹ afferma che “solo la varietà può assorbire la varietà”, ossia che le organizzazioni avranno successo soltanto se potranno generare tanta varietà interna quanta è la varietà che le circonda esternamente.

In breve, le risorse devono essere tanto diversificate almeno quanto i loro mutevoli mercati.

Si tratta di accettare la diversità piuttosto che respingerla, di crescere e di evolvere con la vivace complessità del sistema piuttosto che tentare di recuperare la sua primitiva semplicità.

L'avvertimento radicato nella legge della varietà indispensabile è “non mettere tutte le tue uova (o qualsiasi altra proteina) in un solo cesto”. Il messaggio chiave alle organizzazioni è di accertarsi di originare varietà nella struttura, nella produzione, nei processi, nella clientela e, soprattutto, nelle persone, pur restando coerenti con il proprio progetto strategico.¹⁰

Oggi le organizzazioni presentano una sbalorditiva mancanza di varietà. Ad un recente summit di leader di aziende europee - riferiscono gli autori citati¹¹ - la formazione culturale, la posizione politica, l'etnia e l'età di tutti i 170 delegati erano quasi identici, ed erano quasi tutti maschi. Un recente studio su uno dei principali costruttori automobilistici europei, A. T. Kennedy, ha osservato che i managers di un campione preso a caso hanno in media 20 anni di esperienza in quell'industria, 19 dei quali passati con i loro attuali datori di lavoro. Con questa omogeneità, è difficile indovinare dove le aziende troveranno la varietà necessaria a portare innovazione.¹²

Analogamente, una rigida omogeneizzazione pervade l'ambito delle carriere ritenute tendenzialmente “maschili” e il campo della politica, per quanto riguarda la scelta del sesso. Non a caso la legge sulle “quote rosa” presentate dal ministro per le pari opportunità Stefania Prestigiacomo è stata bloccata in Parlamento, all'inizio del 2006, con la richiesta del voto segreto. Mi è stato riferito che in certe occupazioni, fino a poco tempo fa esercitate soltanto dagli uomini, le donne eccellono e superano, a volte, gli uomini. Malgrado questo, sono pagate al 30 - 40% meno degli uomini, che le fanno lavorare ma non fanno apparire il loro nome. Questo trattamento rispecchia una mentalità dura a morire, che non dà spazio alle

⁹ Ashby W., *An introduction to Cybernetics*, Wiley, 1957

¹⁰ Cfr. Deering A., R. Dilts, J. Russell, *Coaching e leadership*, op. cit., p. 69

¹¹ Cfr. op. cit., p. 69

¹² Cfr. op. cit., p. 69-70

donne. In breve, i maschietti tendono a spremere le donne valide, ma le mettono da parte o dietro, in modo da attribuire a se stessi tutto il merito o la “parvenza di gloria”.

I leader agili sanno come innovare andando oltre i limiti, pur rimanendo fermamente aderenti al loro scopo fondamentale: sono mentalmente aperti riguardo al modo di trasmettere le loro idee. E la varietà all’interno delle organizzazioni è una componente fondamentale nella costruzione dell’agilità mentale dei leader. Per questo, in una moderna democrazia, dovrebbero essere bandite la preclusione delle carriere e tutte quelle forme di discriminazione che gravano sulle donne che lavorano. Nel prossimo paragrafo esamineremo la fluidità di risorse necessaria a tradurre l’agilità mentale di un leader in azione efficace.

ATINGERE ALLE RISORSE

Per quanto sensibili siano i leader nei confronti dei segnali deboli, e per quanto flessibili siano nell’interpretarli, essi saranno incapaci di attivare un’azione tempestiva ed appropriata se le loro organizzazioni non sono in grado di reindirizzare l’energia e di ridistribuire le risorse in modo veloce.

La “leadership” è qualcosa che concerne la relazione tra i leader e le persone guidate. Come scrivono gli autori citati “i leader che possono intercettare segnali deboli, interpretare le minacce e le opportunità che presagiscono, e che hanno l’agilità mentale per ideare risposte appropriate, rimarranno impotenti se le loro organizzazioni non avranno la flessibilità per imprimere una nuova direzione alle energie e per riassegnare rapidamente le risorse. Alla fine, non importa ciò che fa il leader, ma ciò che fanno le persone guidate, la loro velocità di azione e quanto sia facile, per loro, accedere alle risorse di cui hanno bisogno per agire correttamente”.¹³ Più l’organizzazione è in grado di auto-gestirsi, più il leader può concentrarsi su attività specifiche di leadership.

La storia della Battaglia delle Midway - rilevano gli autori sopra citati - ci fornisce una valida lezione sul modo di creare organizzazioni adattabili e flessibili, in grado di utilizzare praticamente la propria abilità di intercettare segnali deboli e l’agilità mentale dei propri leader. Essa evidenzia tre qualità fondamentali delle organizzazioni dotate di capacità di adattamento: operano a partire da regole semplici, le loro risorse sono libere di muoversi, e comprendono il valore della sovrabbondanza. Sono queste le qualità che governano il potere

¹³ Ibidem, p. 89

auto-organizzante di quelli che i teorici della struttura della materia chiamano “sistemi adattabili complessi”.¹⁴

Il modo in cui un leader può creare un organismo che abbia notevoli capacità di auto-organizzazione ed adattabilità può essere illustrato dall’evoluzione che assunse la Battaglia delle Midway, così descritta dagli autori menzionati.

Nei primi di giugno del 1942, gli aerei da ricognizione navale statunitensi individuavano un’enorme flotta giapponese di 185 unità, con nove navi da battaglia e quattro portaerei, che si dirigeva verso le Midway Islands nel Pacifico centrale. Sotto il comando dell’Ammiraglio Yamamoto Isoroku, comandante in capo della Marina giapponese e principale artefice dell’attacco a Pearl Harbor, la missione apparente della flotta navale era quella di assicurarsi le isole come piattaforma di lancio per un’invasione delle Hawaii. La mattina del 4 giugno, velivoli provenienti dalle portaerei giapponesi attaccarono le basi aeree nelle Midway, ed aeroplani americani dalle Midway e tre portaerei statunitensi della Pacific Fleet, sotto il comando dell’Ammiraglio Chester W. Nimitz, attaccarono la flotta giapponese. Gli attacchi giapponesi provocarono danni alle basi aeree nelle Midway, ma non riuscirono ad impedire agli aeroplani americani di fare rifornimento e riprendere la battaglia. I bombardieri americani furono molto più efficaci. In un attacco della durata di cinque minuti distrussero tre portaerei giapponesi. Più tardi, quello stesso giorno, affondarono la quarta.

La vittoria americana nel mare delle Midway fu il punto di svolta nella Guerra del Pacifico. Fu una vittoria che smentì ogni pronostico, perché, con sole dieci navi (tre portaerei e sette incrociatori pesanti) e con i velivoli provenienti dalle Midway, gli Americani distrussero tutte e quattro le portaerei di Yamamoto, due incrociatori e tre cacciatorpediniere, contro la perdita della portaerei *Yorktown* e di un cacciatorpediniere. Fu uno scontro navale davvero insolito, dal momento che durante la battaglia, durata due giorni, le due flotte non arrivarono mai a distanza di tiro, né a distanza di avvistamento.

Anche la radio rivestì un ruolo interessante nella battaglia. Il vantaggio della sorpresa, che Yamamoto giustamente si aspettava sarebbe stato risolutivo, contro i suoi calcoli, andò agli Americani. Nimitz, un appassionato ascoltatore del “segnale debole”, stava monitorando i messaggi radio dei Giapponesi e, grazie a questo, ebbe un avvertimento precoce dell’imminente attacco e fu in grado di prepararsi per la battaglia.

Inoltre, durante lo scontro, la radio fu utilizzata più efficacemente dagli Americani che dai Giapponesi. La lontananza dei due comandanti a capo delle forze aeree d’attacco rese loro molto difficile coordinarle in maniera diretta. La tradizione militare giapponese conferisce

¹⁴ Cfr. op. cit., p. 89

potere assoluto al comandante, per cui Yamamoto si sentì obbligato a dirigere personalmente i propri uomini. Ma, a causa del ritmo frenetico delle battaglie aeree, le istruzioni radio non fecero altro che confondere i piloti. Al contrario, Nimitz ed il Contrammiraglio Raymond A. Spruance, comandante della task force delle portaerei, non fecero alcun tentativo di dirigere la battaglia, ma stabilirono semplici regole di comunicazione: lasciate aperti tutti i canali radio con gli altri aeroplani, ascoltate, ma non rompete il silenzio radio, a meno che non veniate attaccati dai caccia nemici o non siate in posizione per attaccare una nave nemica.

Queste regole, che facevano radunare rapidamente i velivoli americani in aree critiche dello spazio aereo, furono decisive perché generarono tra loro efficaci dinamiche di auto-organizzazione. Anche se molto inferiori numericamente, i piloti statunitensi concentravano le loro forze laddove erano più necessarie. In un certo senso, la Battaglia delle Midway fu vinta ancora prima di iniziare; non attraverso l'impiego di una forza superiore, o per merito di un brillante comandante sul teatro operativo, ma grazie alla sensibilità ai segnali deboli, al fatto che il comandante si rese conto che impartire degli ordini in una situazione in rapido svolgimento avrebbe rappresentato un limite piuttosto che un vantaggio, alla cura che Nimitz prestò nello scegliere i suoi subordinati e alla libertà di iniziativa che lasciò loro.¹⁵

Regole, non ordini dall'alto

La natura si regge su una struttura auto-organizzata generata da poche semplici regole. Il comportamento degli uccelli di uno stormo, per esempio, sembra molto complesso, ma può essere riprodotto su un computer con l'utilizzo di sole tre regole, identificate da Craig Reynolds nella sua ricerca sul movimento animale dal titolo "Boids":

- Regola 1. Separazione (manovrare per non accalcarsi sugli altri uccelli dello stormo)
- Regola 2. Allineamento (manovrare nella direzione media in cui si muovono gli altri uccelli dello stormo)
- Regola 3. Coesione (manovrare in direzione della posizione media degli altri uccelli dello stormo)

Merita attenzione il programma di Reynolds¹⁶ sui "boids" che si muovono a stormi. Ogni "boid" è progettato come un'unità autonoma, ma ciascuno è guidato da una serie di regole comuni. Quando lo stormo incontra un nuovo ostacolo, ogni "boid" "decide" individualmente come applicare le regole alle circostanze di quel particolare momento, e il risultato è che l'intero stormo si fa strada con successo intorno all'ostacolo.

¹⁵ Cfr. op. cit., p. 87-88

¹⁶ Reynolds C., *Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioural Model In Computer Graphics*, 2 1 (4), 25-34, SIGGRAPH, 1987, Atti della conferenza

Allo stesso modo, il comportamento apparentemente “organizzato” delle colonie di formiche non è il risultato di istruzioni impartite dall’alto verso il basso, ma emerge dalle interazioni tra gli individui, interazioni che sono governate da regole. Anche se le regole sono semplici, come “seguire le tracce di feromone lasciate dalle altre formiche”, quando tutte le formiche vi obbediscono, l’intera colonia può risolvere problemi difficili, come ad esempio trovare il percorso più breve per arrivare ad una fonte di cibo tra un numero enorme di percorsi possibili.

Gli scienziati hanno recentemente dimostrato che i sistemi basati sulle formiche, nei quali “formiche informatiche depositano e seguono l’equivalente di tracce di feromone”, funzionano magnificamente quando è necessario trovare soluzioni quasi ottimali a certi tipi di problema.

La cosiddetta “intelligenza dello sciame” viene applicata ad un’ampia gamma di aree del business. Algoritmi basati sulle formiche sono stati utilizzati per individuare le migliori posizioni per i serbatoi di immagazzinamento e i percorsi tra questi ultimi, i macchinari di miscelazione e le catene di imballaggio nelle fabbriche.

France Telecom, BT e MCI Worldcom sono interessate al loro utilizzo per ridirigere il traffico nei loro networks. Il modo in cui i compiti sono distribuiti nelle colonie di api da miele ha portato ad un nuovo approccio nel programmare le cabine di verniciatura in un’industria di camion, ed il modo in cui gli insetti sociali smistano le loro larve ed i loro morti ha condotto a nuovi modi di analizzare i dati bancari¹⁷.

Numerose “consulting boutiques”, come BioGroup, i 2 Technologies e Artificial Life - rilevano gli autori citati - hanno recentemente provveduto ad applicare al business i principi della complessità, ed hanno avuto il sostegno delle principali aziende di consulenza e di grosse organizzazioni, quali Ford Motor Company e Procter & Gamble. Le aziende stanno iniziando a rendersi conto che stabilire poche semplici regole è il primo passo per conseguire un’efficace mobilità di risorse ed un processo decisionale distribuito in modo razionale.

In quanto leader, è necessario trovare regole semplici che creino una struttura all’interno della quale le aziende possano auto-organizzarsi in maniera efficace. La leadership è una risorsa, ed è inappropriato utilizzarla nel micro-management e nei dettagli operativi, quando invece stabilire poche semplici regole libererà il potere auto-organizzativo dell’organizzazione. C’è un numero enorme di dipendenti che faranno la cosa giusta senza che sia necessario dirglielo: molti di più di quanto i leader possano immaginare.

¹⁷ Bonabeau E., Theraulaz G., *Swarm smarts*, Scientific American, Marzo 2000

Ciò è ben diverso dall'*empowerment*, secondo cui “puoi fare qualsiasi cosa purché sia quello che dico io”. Si tratta più semplicemente dell'abilità intrinseca dei sistemi adattabili complessi di trovare soluzioni eleganti a problemi difficili seguendo delle semplici regole.

In sintesi, l'Anticipazione esige sistemi sensoriali capaci di intercettare segnali deboli, leader con l'agilità mentale di comprenderli ed organizzazioni con la flessibilità di rispondere ad essi. Ma questa qualità deve associarsi all'Allineamento, per consentire al leader di misurarsi con successo con le sfide del mondo attuale.

ALLINEAMENTO PERSONALE

Gli autori citati sottolineano che la congruenza interna o l'allineamento di un leader sono un elemento potente nel processo di passaggio delle persone dalle parole all'azione. I leader che sanno chi sono, conoscono la loro “vocazione”, e mettono in pratica ciò che dicono, saranno considerati degni di fiducia e faranno proseliti motivati.

Questa qualità della leadership, definita con una varietà di nomi come “fiducia in se stessi”, “presenza”, “gravitas”, “carisma”, è la manifestazione comportamentale di processi interni profondi. Anche se lavorare sul comportamento può migliorare il modo in cui ci si presenta, è facile accorgersi della mancanza di autenticità o sincerità. Perché sia autentico, un cambiamento significativo nell'allineamento del leader deve essere generato ad un livello più profondo rispetto a quello comportamentale.

Potete esprimere una “vision” con partecipazione e sincerità solamente se ci credete veramente e siete allineati con essa. Provate a porvi una semplice domanda riguardo al vostro lavoro: se questi fossero gli ultimi cinque anni della vostra vita, è questo quello che vorreste fare? Se la risposta è un sonoro “no”, allora potreste magari cominciare a pensare di allinearvi con ciò che ritenete importante e con il modo in cui trascorrete la vostra vita lavorativa¹⁸. E' estremamente facile, nell'ambiente lavorativo di oggi, perdere di vista ciò che è realmente importante, rinnegare ciò che sentiamo essere la cosa giusta da fare e confondere le priorità del presente immediato, focalizzato sul lavoro, con quelle a lungo termine. Per ritrovare la vera gioia di vivere, occorre allineare i nostri valori e il nostro modo di vivere.

Al riguardo, gli autori citati sottolineano: “Come afferma John Higgins dell'Ashridge Management College: “Freud non ha mai menzionato il valore dell'azionista”. L'idea che possiamo considerare il valore dell'azionista la cosa più importante, per noi è assurda. La

¹⁸ Cfr. op. cit., p. 119

nostra identità e il nostro scopo personale non possono risiedere in questo tipo di obiettivo. Abbiamo bisogno di scavare più a fondo per trovare ciò che davvero ci governa - la nostra “vocazione” nella vita, e quindi per tradurre questa vocazione nel nostro contesto lavorativo. E se ci risulta impossibile rendere congruenti i due mondi, allora è essenziale un cambiamento fondamentale.

La vera “presenza” deriva da un chiaro allineamento di corpo, mente, emozioni, spirito. Affinché una persona sia completamente allineata, il senso di quello che ognuno rappresenta in quanto persona deve essere allineato con i suoi valori e le sue convinzioni, che si riflettono nelle sue capacità fondamentali e, da qui, nei contesti nei quali vive e lavora.¹⁹

Ci sono alcune dimensioni sulle quali possiamo ottenere l’allineamento. I sei livelli sono:

- 1- Quello di cui sono parte - contesto, trascendenza di sé, spirito.
- 2- Chi sono - identità.
- 3- In che cosa credo - convinzioni, valori, motivazioni.
- 4- Che cosa sono in grado di fare - capacità, competenze, ambizioni.
- 5- Che cosa faccio - comportamento, azioni.
- 6- L’ambiente - il contesto esterno

Gli autori citati precisano che ogni livello sintetizza, organizza e dirige i livelli immediatamente sottostanti.

Costruendo la piramide dal basso verso l’alto, possiamo dire che il nostro ambiente o contesto fisico consiste nelle circostanze in cui agiamo; che il modo in cui ci comportiamo è basato su ciò che crediamo di saper fare e su ciò che vogliamo fare con quella abilità; che le nostre ambizioni e capacità sono plasmate dai nostri valori e dalle nostre convinzioni; che i nostri valori e le nostre convinzioni nascono e sono derivati dal nostro senso del sé; e che, lo riconosciamo o meno, la maggior parte di noi ha un senso di trascendenza di sé - la sensazione di essere parte di qualcosa che si estende oltre le nostre vite individuali.

I leader efficaci sono pienamente allineati ad ogni livello. Sfortunatamente, è facile uscire dall’allineamento ad ognuno di questi livelli, e quindi sperimentare stress, ansia e la sensazione che ciò che stiamo facendo sia privo di significato. Possiamo ignorare queste incongruenze, spesso per molti anni, ma alla fine si faranno sentire sulla nostra motivazione, sulla nostra energia, e persino sulla nostra salute.²⁰

¹⁹ Ibidem, p. 120

²⁰ Cfr. op. cit., p. 121

I leader di successo incarnano i loro obiettivi e allineano tutte le loro convinzioni, i loro valori, le competenze e i comportamenti con la loro “*vocazione*”, o *mission* nella vita, in quanto esseri umani, piuttosto che in quanto leader di un business. Possiamo connettere i nostri obiettivi personali con i nostri obiettivi professionali. Tale connessione e tale congruenza ispirano fiducia e sicurezza nei nostri colleghi e accrescono il nostro carisma personale in quanto leader.

Questa sensazione di allineamento tra ciò che è importante per noi e dove investiamo il nostro tempo, ci rafforza come leader ed è anche la componente necessaria per una vita lavorativa felice.

L’allineamento è necessario anche a livello di team e di organizzazione e si può utilizzarlo per formare coalizioni ed alleanze che renderanno possibili i nostri obiettivi lavorativi.

Tutti noi siamo stati coinvolti in progetti che “si arrestano”, ed in iniziative che “si insabbiavano” nella resistenza e nell’inerzia di un’organizzazione. L’allineamento va perseguito non solo a livello personale, ma anche nella cultura dell’intera organizzazione, in modo da creare una “cultura che possa agire”.

CREARE CULTURE COERENTI

Una parte essenziale del lavoro del leader consiste nel creare una “cultura di leadership” che si estende a tutta l’organizzazione.

Quando un’organizzazione smette di funzionare, una volta andato via il leader, questo dissesto è una conferma del talento di quel leader e la testimonianza del valore aggiunto durante la sua permanenza. Ma dimostra anche che il leader non è riuscito ad elargire all’organizzazione le qualità necessarie ad andare oltre i successi precedenti, e che non è stato in grado di alimentare le coalizioni nelle quali la leadership possa crescere.

La sopravvivenza e il potere di una cultura non dipendono dalla presenza e dalla personalità di un singolo individuo. Viene condivisa, piuttosto che imposta, grazie alla capacità dialettica e al carisma, e può rimanere influente molto tempo dopo che chi l’ha creata è stato dimenticato.

Se il successo di un leader è fondato sul potere della sua personalità, il suo lavoro è fatto solo a metà. Come ha sostenuto il giornalista americano Walter Lippman: “La prova finale di un leader consiste nel fatto che questi lascia dietro di sé, in altri uomini (e donne), il

convincimento e la volontà di proseguire. I leader valorizzano altri leader come successori, e sviluppano una leadership ad alto raggio nelle loro organizzazioni. Come scrivono gli autori citati, "potrete contribuire alla cultura, plasmarla e coltivarla, ma non lascerete alcuna eredità durevole dietro di voi, se l'organizzazione non avrà imparato a guidare".²¹

Il lavoro dei leader è liberare il potenziale delle persone di cui sono i referenti, creando culture che possano agire in accordo con gli obiettivi dell'azienda.

In breve, i leader fanno accadere le cose formando coalizioni di persone intente all'azione. Il loro lavoro è portare a termine il lavoro, non facendolo personalmente, ma assicurandosi che vengano messe insieme le persone giuste, con risorse adeguate.

Se vi prendete cura delle relazioni, i compiti si prenderanno cura di sé. E, se vi prendete cura della cultura dell'organizzazione, dei valori che vengono messi in pratica nella rete di relazioni tra tutti i membri dell'organizzazione, allora i membri dell'azienda si auto-organizzeranno nel modo migliore per conseguire gli obiettivi lavorativi condivisi.

Gli elementi guida per lo sviluppo di un'organizzazione capace di agire consistono innanzitutto in una cultura coerente, allineata in tutte le dimensioni importanti in modo che quello in cui credono le persone corrisponda alle loro competenze e ai loro comportamenti. Ad esempio, se l'innovazione è di fondamentale importanza per l'organizzazione, i valori e le pratiche di essa devono essere concepiti in modo da mantenere un clima che favorisca l'innovazione.

Il secondo elemento guida è rappresentato da una licenza per gli anticonformisti di agire come sembra loro opportuno, senza venire ostacolati da regole e regolamenti.

Il terzo elemento guida si delinea in una serie di meccanismi e di regole che incarnano lo spirito dell'azienda e bypassano la burocrazia.²²

William L. McKnight, ancora onorato come il grande "filosofo-leader" dell'azienda e il principale artefice della famosa cultura aziendale innovativa della 3M, descrisse nel 1948 i Principi del Management:

Parallelamente alla crescita dei nostri affari, aumenta la necessità di delegare le responsabilità e di incoraggiare uomini e donne ad esercitare la propria iniziativa. Questo richiede una tolleranza considerevole. Se gli uomini e le donne a cui deleghiamo autorità e responsabilità sono persone capaci, vorranno lavorare a modo loro. Verranno commessi degli errori. Ma se una persona è sostanzialmente quella giusta, i suoi sbagli non saranno

²¹ Ibidem, p. 271

²² Cfr. op. cit., p. 168

così gravi nel lungo periodo, come saranno invece quelli del management, se assumerà un atteggiamento autoritario nei confronti dei dipendenti, imponendo loro direttive precise su come devono svolgere il proprio lavoro.

Un'amministrazione che di fronte ad un errore critica in maniera distruttiva, uccide lo spirito d'iniziativa. E, se vogliamo continuare a crescere, è essenziale che ci circondiamo di persone dotate di spirito d'iniziativa.

McKnight non ha inventato nulla, ma attraverso il suo modo di gestire le persone ha contribuito a creare e a mantenere alla 3M un'atmosfera favorevole all'invenzione. La cultura innovativa della 3M viene descritta dagli autori di management Christopher Barlett e Sumatra Ghosal come "clima organizzativo che stimola persone ordinarie a produrre performance straordinarie".

In sintesi, le culture che possono agire hanno tre qualità caratteristiche. Sono ben definite, ma anche in grado di adattarsi. Vedono il dissenso come una fonte di novità e . come un antidoto a presupposti inappropriati e superati. Infine, sono sempre alla ricerca di feedback che aumentino la propria capacità di adattamento e di risposta e mantengano la propria apertura. La flessibilità e l'allineamento hanno un'importanza fondamentale in queste culture, ma senza un'azione efficace e tempestiva perderebbero il loro valore.

CONCLUSIONI

Mentre il coaching si incentra su *che cosa* una persona stia facendo e debba fare per realizzare una performance efficace, la PNL e il processo di modeling o modellamento della PNL si focalizzano su *come* realizzare una performance efficace.

Il coaching e il modeling sono quindi due processi fondamentali e tra loro complementari per realizzare performance ottimali in qualsiasi area, in quanto formano un circolo virtuoso tra ciò che è necessario fare e come farlo.

Le abilità, gli strumenti e le tecniche più comuni della PNL utilizzabili nel coaching comprendono: stabilire obiettivi e risultati ben formati, gestire gli stati interiori, assumere diverse posizioni percettive, identificare i momenti di eccellenza, mappare le risorse e procurarsi un feedback di alta qualità. In ultima analisi, il coaching e il modeling devono rivolgersi a diversi fattori, che si trovano a vari livelli:

- **I fattori ambientali** determinano le opportunità che si presentano all'esterno o i limiti che gli individui o le organizzazioni devono riconoscere e a cui è necessario reagire. Ciò comporta la necessità di considerare *dove* e *quando* si verificano le condizioni di una buona riuscita.
- **I fattori comportamentali** sono le azioni specifiche che si intraprendono allo scopo di raggiungere efficacemente un obiettivo.
- **Le capacità** sono connesse alle mappe , ai piani ed alle strategie mentali che portano ad agire con successo. Esse governano il *modo* in cui le azioni vengono selezionate e monitorate (*come*).
- **Le convinzioni e i valori** forniscono il rinforzo che supporta o, al contrario, inibisce particolari capacità e azioni. Alle convinzioni e ai valori sono collegati il *perché* si scelga un determinato percorso e le ragioni più profonde che portano le persone ad agire e a perseverare.
- **L'identità** riguarda il senso che le persone hanno del proprio ruolo e della propria mission. Essa deriva dal modo in cui un singolo individuo o un gruppo percepisce se stesso (*chi*).
- **I fattori "spirituali"** riguardano la vision che le persone hanno del più ampio sistema di cui fanno parte. Questi fattori si riferiscono al *per chi* e al *per che cosa* si siano intraprese determinate azioni o percorsi (il fine).

Ci sono diversi contesti e situazioni che richiedono che il "Coach" con la C maiuscola si concentri su un ruolo in particolare, che può essere quello di caretaker, di guida,

di coach, di insegnante, di mentore, di sponsor o di risvegliatore. Il coach può essere chiamato a fornire il suo sostegno ad uno solo o a tutti i livelli sopra elencati.

Il *guidare* e il *caretaking* riguardano il supporto che viene fornito relativamente all'*ambiente* in cui si verifica il cambiamento; il *coaching* tradizionale si concentra sul livello del *comportamento*; l'*insegnamento* consiste nell'aiutare una persona a sviluppare le sue abilità e le sue *capacità cognitive*; il *mentoring* consiste nel guidare una persona a scoprire le proprie competenze inconsce e a superare le resistenze e le interferenze interne, credendo nelle possibilità della persona stessa e considerando valide le sue intenzioni positive; la *sponsorship* è il processo di identificazione e riconoscimento dell'essenza o *identità* di un'altra persona. Infine, il *risvegliare* va oltre questi ruoli e include il livello della *vision*, della *mission*, e dello *spirito*. Consiste nel sostenere un'altra persona fornendole i contesti e le esperienze che portano alla luce la parte migliore del suo modo di entrare in sintonia con l'amore, con il sé e con lo spirito. Colui che risveglia gli altri, lo fa attraverso la propria integrità e congruenza, mettendo le persone in contatto con le proprie *mission* e le proprie *vision* ed entrando egli stesso in stretta relazione con esse.

Spesso si afferma che grazie allo sport è stato possibile apprendere delle importanti lezioni di vita. Questo accade proprio quando un coach è in grado di risvegliare nelle persone l'esperienza del gioco come più profonda metafora della vita. Senza dubbio, la ragione per cui alcuni finiscono per dedicare la propria vita ad uno sport è nel fatto che attraverso di esso sentono di potersi connettere a qualcosa di più grande. Di certo, uno degli obiettivi più importanti a cui tende un coach è quello di creare con il proprio lavoro una sorta di "spirito di squadra" tale che i giocatori avvertano unità d'intenti e senso di appartenenza. Questo è un fattore di successo chiave per ogni squadra, ed è qualcosa che può durare anche tutta la vita.

Questo insieme di competenze tra loro complementari - il *caretaking*, il *guidare*, il *coaching*, l'*insegnamento*, il *mentoring*, la *sponsorship* e il *risvegliare* - definiscono la serie di abilità del Coaching con la "C" maiuscola. Sono abilità fondamentali, sia che si tratti di seguire una squadretta di baseball, un collega di lavoro che desidera migliorare le proprie capacità di comunicare, un gruppo di persone impegnate in un progetto all'interno di un'azienda, una persona che attraversa una fase di cambiamento a livello personale, o l'amministratore delegato di una multinazionale.

Per ciascun diverso livello di supporto, è necessario che il coach imposti un diverso tipo di relazione e che utilizzi una diversa serie di strumenti. Gli strumenti del *mentoring*, per esempio, sono diversi da quelli utilizzati per insegnare, per guidare e per risvegliare.¹

¹ Cfr. R. Dilts, *Il manuale del Coach*, op. cit., p. 34

Queste considerazioni ci connettono con il tema dell'applicazione del coaching alla leadership. Il successo delle persone e delle organizzazioni va oltre teorie e modelli a cui fare riferimento, in quanto si basa sulle capacità degli esseri umani di scoprire in sè e negli altri le risorse che occorrono in quel luogo e in quel momento storico, di indirizzare queste risorse, di rinforzarle e impiegarle con la gratificazione di tutti. Di qui la parola coaching.

Le dinamiche fondamentali del processo in questione sono quelle dell'anticipare, allineare e agire.

Le organizzazioni che possono anticipare hanno tre qualità distintive: sistemi sensoriali che possono intercettare precocemente tendenze importanti; leader le cui menti sono abbastanza agili da cogliere le opportunità e le sfide radicate in esse, e risorse sufficientemente mobili da permettere all'organizzazione di accedere alle opportunità e di evitare le minacce del tempo.

Un buon leader ispira le persone ad agire perché sono loro a volerlo, non perché devono farlo. L'offerta spontanea di impegno, creatività, problem solving e determinazione da parte delle persone è il fondamento di un team capace di prestazioni eccellenti. I leader deboli ordinano alle persone di fare un lavoro. I leader forti ottengono molto di più dalle persone associando l'interesse personale di ogni individuo agli obiettivi del team e dell'organizzazione.

E' importante avere un sistema sensoriale efficiente e sensibile in grado di individuare i "segnali deboli", che ci avvisano delle opportunità emergenti e dei pericoli potenziali. Incrementando l'agilità mentale, possiamo dar forma al futuro ed ottenere il massimo delle opportunità che si presentano. Liberando le nostre risorse dalle costrizioni di un'organizzazione rigida e dalla mentalità ristretta, esse possono organizzarsi e raccogliersi attorno ai progetti che sono i germogli del futuro.

La guida dell'organizzazione inizia con l'allineamento di ciò che si considera importante e il modo in cui si vive la propria vita, sia al lavoro che a casa. L'allineamento efficace è forse l'unico rimedio realmente efficace contro lo stress e l'insoddisfazione, sia sul posto di lavoro che al di fuori di esso. Un alto livello di allineamento personale ci dona il carisma, la congruenza e la *vision*. Ciò ispirerà le persone che fanno riferimento a noi ad agire efficacemente.

Un allineamento efficace opera su tre livelli: l'abilità del leader di incarnare i propri obiettivi; l'allineamento delle relazioni e delle coalizioni tra le persone dei team che svolgono il lavoro; e il più ampio allineamento delle culture dell'organizzazione con i propri obiettivi.

A livello di team, i leader forti si concentrano sull'allineamento delle relazioni e delle alleanze tra le persone che porteranno a termine il lavoro, piuttosto che canalizzare l'attenzione esclusivamente sul compito da svolgere.

Tuttavia, affinché venga seguito, il leader efficace deve comprendere innanzitutto cosa vogliono le altre persone e dove vogliono andare. L'abilità dei leader, in quanto individui, di aiutare ad "allineare" le organizzazioni rispetto ad uno scopo è determinato da chi essi sembrano essere, da ciò che fanno e da come lo fanno, e dal livello al quale entrano in empatia con gli altri.

Le personalità autentiche, "congruenti", che sembrano essere in pace con se stesse e con i loro ruoli di leadership, sono quelle che vengono considerate attraenti e che la gente è propensa a seguire. "Ma le azioni parlano più forte delle prime impressioni – scrive Dilts –. Anche il lavoro del leader e il modo in cui viene svolto contribuiscono all'inclinazione degli altri a seguirlo. Le persone hanno bisogno di credere di essere guidate da qualcuno che sia capace e che sappia cosa sta facendo. E hanno anche bisogno di sapere che i loro ruoli, le loro abilità, personalità ed aspirazioni sono comprese e rispettate dal loro leader e tenute in considerazione nel momento in cui vengono assegnati i compiti e attribuite le responsabilità".²

Per poter sviluppare ed alimentare "culture che possono agire", occorre creare organizzazioni che siano allineate e messe in condizione di agire in merito ad obiettivi concordati.

La *vision* è una componente importante dell'identità ed un'espressione di quello che si vuole essere. E' necessario che la vision sia basata sullo scopo dell'organizzazione, perché "è lo scopo stesso a riflettere il valore creato dai suoi prodotti e servizi, e la vision deve essere basata sulle sue competenze. La *vision* deve essere molto ambiziosa e, nello stesso tempo, realistica. E' anche necessario che sia attraente per chiunque all'interno dell'organizzazione, dal momento che questo può risultare fondamentale nella fase di allineamento".³

L'identità dell'organizzazione non è qualcosa che possa essere ideato dai consulenti del marketing o delle agenzie di branding. Per le aziende vale lo stesso concetto che si applica alle persone: l'identità di una persona sana emerge naturalmente e non viene costruita artificialmente. "Più vicini all' 'anima' dell'organizzazione sono gli obiettivi che dichiarate e la vostra vision – scrive ancora Dilts – più le sarà facile allinearsi ad essi".⁴

² Ibidem p. 139

³ Ibidem p.173

⁴ Ibidem p.173

Un leader efficace deve essere in grado di comunicare la propria vision e le proprie idee, e di capire le persone e le loro motivazioni. Non si può *far fare* delle cose alle persone. Occorre *farle aderire* alla propria *vision* e chiedersi: Cosa le motiva ad agire?''.

Comunque, non esistono formule magiche per trasformare le vite dei leader. Le tecniche e gli approcci descritti possono essere più o meno consoni e di proprio gusto. Tuttavia, il poter compiere qualche passo avanti nelle proprie capacità di impatto come leader e nel rendere la propria vita più serena e felice rappresenta un traguardo ambito e desiderabile.

BIBLIOGRAFIA

- ASHBY W., *An introduction to Cybernetics*, Wiley, 1957
- BANDURA A., *Self - Efficacy Mechanism in Human Agency*, American Psychologist, 1982, vol. 37 n°2
- BONABEAU E., THERAULAZ G., *Swarm smarts*, Scientific American, Marzo 2000
- BULLOCK A., *Hitler: A Study in Tyranny*, Penguin, London, 1962
- CHAMBERS ENGLISH DICTIONARY, Chambers and Cambridge University Press (1988)
- CLANCE P. R., *The Impostor Phenomenon* Peachtree, New York, 1985
- DEERING A., DILTS R., RUSSEL J., *Coaching e leadership*, Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG), 2004
- DILTS R. B., *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati, Milano, 1998,
- DILTS R., *Il manuale del Coach*, Alessio Roberti Editore, Urgnano(BG), 2003
- FREUD S., *Psicologia delle masse e analisi dell'io*, Boringheri, Torino, vol. 9
- HOCHSCHILD A. R., *The Managed Heart*, University of California Press, Berkeley, 1983
- HODGSON R., LEVINSON D.J., ZALESZNIK A., *The Executive Role Constellation*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1965
- KETS de VRIES M. F. R., *Prisoners of leadership*, Wiley, New York, 1989
- KETS de VRIES M. F. R., MILLER D., *L'organizzazione nevrotica*, Cortina, Milano, 1992
- KETS de VRIES M. F. R., *Leader, giullari e impostori*, Cortina, 1998
- MCDUGALL J., *Teatri del corpo*, Cortina, Milano, 1990
- PEARSON C. S., *Risvegliare l'eroe dentro di noi*, Astrolabio, Roma, 1992
- QUAGLINO G. P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati, Milano
- REINOLDS C., *Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model In Computer Graphics*, 21 (4), 25-34, SIGGRAPH, 1987-Atti della conferenza.
- TAPIE B., Gagner, Robert Laffont, Paris, 1986
- WELSFORD E., *The Fool*, Faber and Faber, London, 1935