CORSO COMPETENZE COMPORTAMENTALI PER VIGILI PERMANENTI IN PROVA

MATERIALE PER I PARTECIPANTI

Testi

- 1. Competenze emotive e sociali
- 2. Flessibilità mentale e comportamentale
- 3. Comunicazione
- 4. Assertività
- 5. Problem solving, e problem solving creativo
- 6. Gestione del tempo
- 7. Analisi transazionale
- 8. Lavoro di gruppo
- 9. Comprensione e gestione dello stress
- 10. Gestione delle emozioni

ESERCIZI

- 1. VVF-Scheda competenze comportamentali
- 2. Fiducia in se stessi
- 3. Rapporti interpersonali
- 4. Profili di preferenza cerebrale
- 5. Cosa passa per la testa
- 6. Prontuario di frasi vaniloquenti
- 7. Sei aggressivo, passivo o assertivo
- 8. Stile individuale di apprendimento e problem solving (Kolb)
- 9. Lo spirito creativo
- 10. Echi dal profondo (Tempo)
- 11. Egogramma
- 12. Autovalutazione della propria posizione esistenziale
- 13. Il pazzo
- 14. Termometro dello stress

Finalità

Le finalità del modulo sono di incidere sulla formazione della persona, nella convinzione che la figura del Vigile del fuoco, come operatore del soccorso e facente parte di un'organizzazione di lavoro, debba possedere oltre alle competenze intellettive e tecnico-operative anche una solida base di competenze emotive (intrapersonali) e sociale (interpersonali).

L'idea non è nuova: già in altri corsi del CNVVF queste tematiche appaiono sotto la dizione "Risorse umane", sia pure in altre forme e contenuti.

Certo, il modulo non può garantire l'acquisizione di queste competenze. Peraltro le tematiche di questa settimana sono di solito erogate in tempi molto lunghi e con un numero di partecipanti molto esiguo. La prospettiva non è il cambiamento certificabile, ma solo fornire strumenti concettuali e stimoli per avviare un processo di riflessione, di auto-apprendimento e auto-adattamento personale.

Pertanto il modulo mira a indurre **competenze di riferimento** a lungo termine, che, si spera, saranno aiutate a svilupparsi da un ambiente di lavoro favorente, da altre azione formative formali e informali, ma soprattutto dall'azione auto-formativa delle persone stesse. È in questo senso che il modulo si configura come azione di *empowerment*.

Le competenze di riferimento, nei termini di cui sopra, a cui mira il modulo solo le stesse rilevate nel profilo di competenze comportamentali del Vigile permanente in servizio, a parte la scheda VP-D1" Orientamento alla sicurezza" le cui competenze specifiche sono trattata in modulo specifico dedicato al comportamento di sicurezza:

• Padronanza di se e autocontrollo

- Abitudine a gestire ansia ed emozioni in maniera ragionevole e proficua
- Saper gestire lo stress in condizioni di pericolo e di sforzo prolungato
- Saper temperare la smania dello strafare (autoprotezione)
- Atteggiamento di tolleranza e autocontrollo di fronte all'aggressività altrui (non perdere le staffe)
- Atteggiamento di tolleranza e comprensione verso opinioni diverse dalle nostre (interesse a capirle)
- Atteggiamento di ascolto costruttivo delle critiche (non rifiutarle tout court partendo subito al contrattacco)
- Attenzione all'altro (e a se stesso). Dall'egocentrismo "puro" al se sociale
 - Disponibilità attiva a portare soccorso con dedizione
 - Orientamento mentale a non dimenticare mai se stessi
 - Disponibilità ad ascoltare a capire l'altro (ascolto attiva)
 - Disponibilità ad immedesimarsi nell'altro (empatia, sintonizzazione)
 - Orientamento di amore e protezione della propria persona o, meglio, sapersi muovere tra l'io e il noi
 - Disponibilità ad apprezzare il contributo degli altri
 - Saper pensare in termini di "sintalità" (noi come gruppo e come Corpo) oltre che di individualità.

• Sicurezza nei propri mezzi

- Autostima (posso farcela, io sono O.K., gli altri sono come me, non mi lascio intimorire), ma non arroganza
- Convinzione (grinta) controbilanciata dalla consapevolezza dei propri mezzi
- Assertività (affermazione di se e delle proprie idee in termini costruttivi)
- Entusiasmo (il piacere di lavorare e risolvere problemi)
- Automotivazione (darsi la carica per superare le difficoltà)

• Orientamento al risultato

- Orientamento mentale verso la produzione di risultati concreti e di soluzioni (non di colpe e problemi)
- Orientamento mentale verso la produzione di risultati insieme con gli altri
- Disciplina alla preparazione e al rigore professionale (non sottovalutare il più semplice degli interventi

• Farsi capire. E capire, "leggere" l'altro

- Saper esprimersi in maniera precisa, concisa e pertinente
- Abitudine a parlare per farsi capire
- Saper interpretare la comunicazione "implicita" (ciò che non è detto, le violazioni del messaggio)
- Saper "leggere" il linguaggio del corpo e della voce (linguaggio del corpo e linguaggio paraverbale)
- Sapere interpretare lo stato d'animo altrui (linguaggio dell'atteggiamento)

• Fare squadra

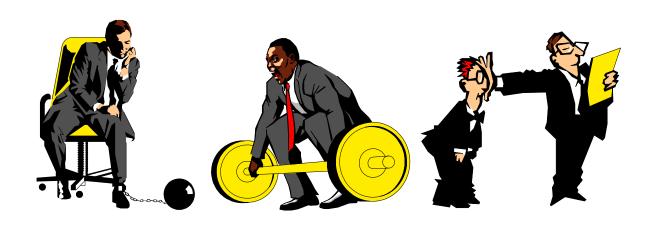
- Atteggiamento di rispetto reciproco
- Attitudine a risolvere i problemi piuttosto che cercare le colpe
- Saper concedere il diritto all'errore e saper sfruttare l'errore in positivo
- Atteggiamento di sostegno reciproco
- Saper agire in maniere sinergica con gli altri (squadra)

• Contribuire attivamente e costruttivamente all'immagine del Corpo e alla produzione di un servizio di qualità per l'utenza

- Saper vestire il proprio ruolo (membro di una squadra, rappresentante di un Corpo Nazionale, leader istituzionale, leader "spontaneo", subordinato, partecipante a un gruppo di lavoro ecc...)
- Piacere di affrontare problemi anche in maniera creativa
- Saper gestire attività e tempo a disposizione
- Capacità di e disponibilità all'autoapprendimento
- Disponibilità ad offrire il meglio delle proprie competenze e informazioni in materia
- Sapersi astenere dai personalismi controproducenti

INTELLIGENZA EMOTIVA E INTELLIGENZA SOCIALE

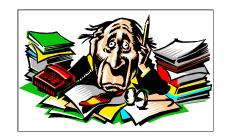
QUESTA $\underline{NON}\ \dot{\underline{E}}$ INTELLIGENZA EMOTIVA E/O SOCIALE





E NEANCHE QUESTA



















FORSE QUESTA





INTRODUZIONE

Che cosa aveva di speciale il miglior capo che abbiate mai avuto? O il miglior professore, il miglior conoscente, il miglior parente?

Chiudete gli occhi, sostate un attimo a pensare.

Probabilmente risponderete che vi sentivate bene con lui, che sapeva capirvi, intervenire al momento giusto, che comunicava bene, sapeva dire le cose con lo sguardo, con la mimica, con i silenzi, che difficilmente si alterava, aveva fiducia in se stesso e infondeva ottimismo, rispettava gli altri e veniva rispettato; se vi chiedeva una cosa lo faceva bene e voi avreste fatto di tutto per assecondarlo. Probabilmente direte che vi ha arricchito l'esistenza e che vi manca. Con tutta probabilità anche altre persone pensavano più o meno le stesse cose di lui.

E il vostro peggior capo, professore, conoscente o parente, che cosa aveva di speciale o di cosa mancava in particolare?

Probabilmente direte che mancava proprio di quelle cose di cui il primo era ricco. Magari era egocentrico, presuntuoso, pretendeva troppo e lo chiedeva in malo modo, si alterava per un nonnulla, cambiava facilmente umore, sembrava volesse che il mondo ruotasse intorno ai suoi capricci o ai suoi problemi, interrompeva e parlava a lungo, svalutava le persone e così via. Certamente avete un ricordo avvilente di quella persona e vorreste cancellarlo dalla memoria.

Indipendentemente dalle loro doti intellettuali e dalle loro competenze tecniche, il primo aveva anche intelligenza emotiva e intelligenza sociale, il secondo invece, poteva magari essere un campione di dialettica o un superesperto nella sua disciplina, ma era un incompetente sotto il profilo emotivo e sociale.

A scuola ci hanno insegnato la grammatica, la storia, la matematica, la chimica, la ginnastica, le lingue e tante altre cose. Magari ci hanno dato una base professionale. Niente ci hanno detto su come parlare in pubblico, su come gestire l'ansia, su come lavorare in gruppo, su come canalizzare opportunamente le emozioni. Ci hanno insegnato competenze razionali, intellettive e tecniche, ma non ci hanno insegnato le competenze emotive e sociali. La scuola che si vuole "maestra di vita" non ci ha insegnato a vivere. Poteva? Non era costume, ma poteva. Può farlo oggi? Ci sono diverse cose da cambiare, negli indirizzi, nei metodi, nei contenuti e nelle competenze del personale docente, ma si può, eccome, e quanto sarebbe utile per i nostri ragazzi e per la convivenza civile ed anche per sostenere le competenze più direttamente produttive!

La formazione nelle organizzazioni di lavoro, sia pure in forma parziale e selettiva, si occupa anche di comportamento organizzativo e tratta competenze psico-sociali specifiche quali la comunicazione, la leadership, la motivazione, la delega, la flessibilità di fronte all'innovazione, il lavoro di gruppo, la gestione dello stress e diverse altre. Nei contesti più avanzati si parla di *learning organisation* ("l'organizzazione che apprende", vale a dire saperi e comportamenti collettivi e condivisi), in cui sono implicite competenze sociali. Si parla molto anche di *empowerment* (dare potere alle persone), che nella sua accezione di arricchimento delle competenze psico-sociali della persona che lavora, riconosce implicitamente la grande verità delle organizzazioni moderne:

di fronte ad una crescente complessità di gestione e alla dinamica ben poco prevedibile del cambiamento, non basta più una forte e sicura guida top-down, ma è necessario un affidabile contributo di partecipazione e consenso bottom-up.

Per questo è indispensabile potenziare le capacità intrinseche della persona, per avere risorse umane più flessibili, più forti emotivamente, capaci di risolvere problemi con una certa autonomia, di assumersi rischi e responsabilità, di lavorare in sinergia con gli altri e di svilupparsi in autoapprendimento e non solamente con saperi somministrati dall'esterno.

La formazione psico-sociale non è comunque una prassi sufficientemente diffusa e congegnata in maniera organica. In particolare, ha spesso il difetto di parlare *sulle* competenze, ma non di cambiarle o svilupparle.

Eppure, come diremo più avanti, la necessità di sviluppare competenze emotive e sociali sta diventando sempre più una conditio sine qua non per la sopravvivenza ed il successo nella vita e nel lavoro di tutti. E questo vale sia per le persone che per le organizzazioni.

La sensibilità sul tema sta diffondendosi. Diversi libri sono già apparsi e stanno avendo un grosso successo. Fra questi citiamo come fondamentali i due testi di Daniel Goleman: "Intelligenza emotiva" e "Lavorare con intelligenza emotiva", editi in Italia con i tipi della Rizzoli.

Ma cos'è l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale, come nasce, come si sviluppa, perché oggigiorno sta diventando sempre più importante, come si caratterizza una persona competente emotivamente e socialmente, quali sono le competenze distintive di tale intelligenza, e quali sono le capacità basilari?

Come si impara? In particolare è possibile imparare le competenze emotive e sociali da grandi? In questo lavoro apriamo una finestra generale su questi e altri quesiti correlati. Ed apriamo altresì alcune finestre specifiche su competenze emotive e sociali particolarmente importanti, sotto forma di schede sintetiche ed essenziali per capire. S'intende, parliamo di, non insegniamo le competenze. Tanto perché possano essere oggetto di insegnamento, anzi dovrebbero ben esserlo, a partire dalla scuola, ma perché non è con un libro o con un seminario breve che si possano correggere o sviluppare sostanzialmente competenze che, di fatto, sono abitudini comportamentali acquisibili in tempi relativamente lunghi e con un reiterato addestramento.

L'obiettivo è di mostrare il panorama ed il cammino. Al massimo di cominciare e fornire alcuni strumenti concettuali e di stimolo per l'autoapprendimento.

La notizia buona è che si può migliorare le proprie competenze emotive e sociali, tutti lo possono anche in tarda età. Non è necessario sconvolgere la propria struttura di competenze, anzi in genere è del tutto sconsigliabile modificare radicalmente il modo di essere e di comportarsi. Bastano spesso piccole modifiche nell'autoconsapevolezza e nel comportamento che la vita e l'impatto sul nostro contesto sociale cambiano radicalmente in positivo.

La notizia "cattiva", per modo di dire, è che ci vuole tempo, metodo, opportunità, motivazione e fatica.

COSA SONO L'INTELLIGENZA EMOTIVA E L'INTELLIGENZA SOCIALE

Molto semplicemente:

Intelligenza emotiva è il saper vivere con se stessi, con il proprio ambiente interiore (concetto di ecologia interna)

Intelligenza sociale è il saperci fare con gli altri, con l'ambiente sociale esterno (concetto di ecologia esterna)

Non a caso parliamo di ambiente. In senso antropologico, o se volete di evoluzione, intelligenza è la capacità di adattamento all'ambiente che varia. (Sopravvivono le specie che riescono a cambiare, o, meglio, quelle che riescono ad assicurare la trasmissione di una prole in un ambiente che cambia). Da migliaia di anni ormai, per l'uomo l'ambiente di riferimento non è la natura o la fauna ostile, ma il mondo del sociale, o del politico se volete (è la stessa cosa o quasi). Per cui intelligenza è capacità di adattamento all'ambiente sociale: saper capire gli altri, saper comunicare, saper gestire il conflitto ecc. Ma per adattarci al sociale dobbiamo prima essere forti dentro, rispetto cioè al nostro ambiente interiore: aver fiducia in noi stessi, essere motivati, gestire le emozioni positivamente ecc.

Da un'altra prospettiva, l'intelligenza emotiva e sociale è la misura della maturazione della persona, cioè del livello a cui l'individuo è giunto nel percorso di apprendimento sociale, il cosiddetto processo di socializzazione, sia durante la socializzazione primaria in cui dipende da altri, di gran lunga il periodo formativo più importante, che durante la socializzazione secondaria, in cui pensa in maniera autonoma (all'incirca dopo i 12 anni). Rimane da discutere se e quanto sia intelligente socialmente chi si adatta perfettamente al proprio contesto sociale (col rischio magari di mimare un ambiente criminale o fanatico) o se per caso la persona veramente intelligente non sia quella che trascende, magari incorporandolo o rifiutandolo, il proprio contesto sociale, col rischio di passare per intollerante o rivoluzionario. A nostro parere, intelligente veramente è colui che sa vivere e interagire con i suoi e con chiunque, e sa al contempo riflettere e mettere sotto critica costruttiva la sua realtà sociale di riferimento.

L'intelligenza emotiva ha come oggetto le emozioni, gli umori, i sentimenti, i valori, gli atteggiamenti mentali, i pregiudizi radicati, le passioni, le motivazioni. Essere intelligenti emotivamente significa saper gestire questo mondo interiore in maniera positiva, equilibrata e finalizzata. In altre parole significa canalizzare l'energia e gli impulsi interiori nella direzione del nostro benessere e di un buon rapporto con gli altri.

Il mondo interiore delle emozioni è in larga misura radicato nel profondo dell'inconscio, e si rivela alle lenti del pensiero conscio attraverso un'attenta **introspezione** che porta all'**autoconsapevolezza** della nostra dinamica emotiva. Questa deriva dal disciplinamento sociale ricevuto e diventa **autodisciplina** delle proprie forze e soprattutto degli impulsi istintivi, in particolar modo diventa attitudine a non lasciarsi sopraffare da emozioni, sentimenti e impulsi negativi e/o esagerati. Alla base di tutto c'è quindi **l'apprendimento all'autocontrollo.**

L'intelligenza sociale ha come oggetto la qualità dei rapporti con gli altri. È quindi un'intelligenza che si forma interagendo con il mondo sociale esterno. Essere intelligenti socialmente significa capire, interagire con e saper influenzare positivamente gli altri. Quindi significa saper ascoltare, saper comunicare, saper lavorare in gruppo, saper comandare ecc. Alla radice delle competenze sociali c'è una buona intelligenza emotiva e, in misura fondamentale, c'è la capacità di essere empatici nei confronti di terzi. L'empatia è la capacità di sintonizzarsi emotivamente e mentalmente con le persone con le quali interagiamo. Essa ci consente di "leggere", capire, compatire e influenzare i sentimenti e i pensieri degli altri e, in definitiva, di "convivere" bene.

In termini operativi, *intelligenza* è l'abilità di "manipolare" opportunamente:

- a) il nostro *ambiente interno* (emozioni, passioni, pensieri, ragionamenti, sentimenti, valori, atteggiamenti, motivazioni)
- b) ed il nostro ambiente sociale esterno (i rapporti con gli altri, il gruppo, il lavoro, i propri intimi e le persone in genere).

In termini ancor più semplici:

- a) **gestire al meglio se stessi** (intelligenza emotiva)
- b) saperci fare con gli altri (intelligenza sociale)
- C) saper sbrigare le faccende della vita e del lavoro (intelligenza tecnica)

PERCHÉ OGGI, PIÙ DI IERI, SONO COSÍ NECESSARIE INTELLIGENZA EMOTIVA E INTELLIGENZA SOCIALE?

Molto semplicemente perché il mondo che ci circonda cambia con un ritmo sempre più veloce e la nostra capacità di apprendimento e di adattamento è in crisi di controllo permanente: siamo ormai in uno stato di apprendimento e di adattamento continuo.

Molti problemi, sia usuali che nuovi, sono risolubili con metodi ben conosciuti e collaudati o con l'esperienza: questa è la via dell'algoritmo (la formula o la procedura, che, se applicata correttamente, risolve il problema). Ma in altre situazioni l'algoritmo o la memoria di esperienze simili o non ci sono o non funzionano, perché mancano informazioni e conoscenze, c'è incertezza sui metodi, non si possono prevedere rischi ed esiti, eppur decidere bisogna. Anche problemi apparentemente usuali, si complicano sostanzialmente per il mutare di variabili ambientali. Ma poi, chi possiede oggigiorno tutti gli algoritmi utili? Persino gli esperti di settore non arrivano più a dominare tutte le situazioni con "la formula precostituita"?

E allora?

In molte situazioni serve piuttosto un approccio "euristico" (letteralmente ricerca della verità, in pratica *strategia di ricerca di soluzioni accettabili*), che si avventuri in un cammino incerto, fatto di ipotesi, investigazioni, tentativi e opzioni possibili fino ad arrivare ad una risposta probabilmente ottimale e/o pragmaticamente accettabile. Questo modo di arrivare alle decisioni, genera ansia e paure, soprattutto se i tempi sono stretti o l'esito è percepito come importante. Inoltre si presenta spesso come un lavoro che abbisogna del contributo degli altri: consiglio, dialogo, lavoro di gruppo, negoziazione. Per cui oltre ad una competenza tecnica di più alto livello, in cui prevale il ragionamento ipotetico-induttivo, servono anche competenze emotive come il controllo dell'ansia e delle emozioni in genere e competenze sociali come il saper comunicare e saper lavorare con gli altri.

Si badi bene, si potrebbe dire: *niente di nuovo sotto il sole*. Da sempre i due approcci, algoritmico ed euristico hanno convissuto. Il problema è che il ritmo del cambiamento è aumentato e, con esso, il tasso di incertezza. Per cui servono approcci alla vita e al lavoro più flessibili, più di tipo *euristico*, in cui l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale giocano un ruolo fondamentale.

Più vorticoso è il cambiamento e più debbono saltar fuori competenze adattive e pro-attive (che creano e anticipano la situazione, che non sono cioè solo di tipo reattivo o di aspettativa rispetto allo stimolo). Le competenze adattive e pro-attive (creatività, saper gestire il cambiamento, saper rapportarsi al diverso, automotivazione, grinta, negoziazione, saper vendere le proprie idee ecc.) sono per definizione nel novero delle competenze emotive e competenze sociali oppure sono competenze intelletive e/o tecniche fortemente impregnate di intelligenza emotiva e sociale (altrimenti non hanno impatto utile).

Beninteso servono sempre anche le competenze speculative e tecniche "pure", eccome, ma in generale nell'epoca in cui stiamo vivendo, per il successo nella vita e nel lavoro, senza un buon bagaglio di intelligenza emotiva e sociale si rischia seriamente di finire nel novero dei perdenti.

Una volta non era così: il garzone della bottega artigiana doveva copiare esattamente le mosse del maestro e in questo modo si garantiva il successo economico per la vita. Una laurea o un diploma ed un posto fisso, davano un'agiata sicurezza per la vita. Ancora nei primi anni sessanta, l'ingegnere era il modello di tutte le forme di dirigenza in azienda, perché razionalità, pianificazione e organizzazione era quanto di più prezioso serviva all'organizzazione produttiva in quel periodo. Insomma fino ad alcuni decenni orsono, le competenze tecniche e razionali erano quanto bastava per il successo nel lavoro, ed il successo nel lavoro e nel reddito faceva sopportare eventuali incompetenze emotive e sociali della persona. Il massimo di soddisfazione che un giovane poteva dare ai suoi genitori era un 110/110 e lode nel corso di laurea, qualsiasi laurea. Con quel voto, i genitori sapevano anche che il loro ragazzo/a aveva aperto un credito sicuro per un buon posto di lavoro e per una buona carriera.

La scuola stessa, che pur vantava di essere maestra di vita, non insegnava, e tuttora insegna ben poco, competenze di relazione sociale e di controllo delle emozioni, ma solo saperi razionali e tecnici.

Quello era il modello di competenze vincente: bravura nel ragionamento e competenze tecniche specifiche. Non era proprio così in realtà. Anche in passato, le competenze emotive e sociali hanno sempre fatto la differenza, soprattutto nei ruoli di leader e nei rapporti affettivi. E succedeva anche in passato che i primi della classe non sempre funzionavano bene nel lavoro e nella vita di relazione. Quello comunque era il modello di formazione e di valutazione: essere bravi nelle competenze razionali e tecniche.

Da tempo ormai quel modello riduttivo è largamente sconfessato dalla realtà dei fatti. Servono ancora beninteso le competenze razionali e tecniche, ma ancor di più servono intelligenza emotiva e sociale. Ricerche e studi comparativi (v. i libri di D. Goleman) dimostrano largamente che il successo e il benessere psico-sociale di una persona, oggi, sono relativi soprattutto a quante e quali competenze emotivo-sociali essa possiede ad un livello di maestria. Oggi l'incompetenza emotivo-sociale, anche in presenza di un alto Quoziente di Intelligenza, significa fallimento e isolamento sociale.

Degli studiosi hanno seguito per molti anni la vita di ex-laureati ed hanno riscontrato che, a parità di QI e voti finali, coloro che possedevano delle buone competenze emotive e sociali, avevano avuto un successo nella vita e nel lavoro di dimensioni doppie, quadruple e anche più rispetto a quelli relativamente privi di tali competenze. Quelli poi più scarsi nelle competenze emotivo-sociali, erano di solito i protagonisti di storie di fallimenti disastrosi negli affari e anche nella vita privata.

Altre ricerche fra gruppi di venditori, fra candidati alla presidenza degli Stati Uniti e tante altre, dimostrano quanto ormai sia ineludibile, per sopravvivere e riuscire nella vita e nel lavoro, un buon bagaglio di competenze emotive e sociali. Come mai? L'abbiamo detto, tutto cambia velocemente intorno a noi e servono quindi sempre più capacità adattive e pro-attive, che mettono in gioco abilità emozionali e di relazione sociale.

Fenomeni come l'evoluzione delle tecnologie, la globalizzazione e la turbolenza dei mercati, i continui riassetti organizzativi del mondo del lavoro, la comunicazione planetaria permessa dal WEB, l'enorme accumulo di saperi da tempo ormai impossibile da perlustrare alla ricerca del meglio per noi, le angosce delle catastrofi nucleari, chimiche, batteriologiche, ecologiche e così via, non sono che alcuni dei concetti-immagine che illustrano il vorticoso cambiamento in atto.

Ormai è un dato di fatto: **dobbiamo apprendere vita natural durante**. Questo significa non solo apprendere saperi nuovi, come il computer o nuovi modi di lavorare, ma anche, anzi soprattutto, saperci adattare al nuovo e, possibilmente, creare condizioni o misure anticipatorie di controllo del cambiamento (concetto di pro-attività). Tutto ciò non si può più fare senza alcune competenze emotive e sociali fondamentali, come saper lavorare sotto pressione, saper lavorare in gruppo, gestire in maniera costruttiva le nostre emozioni, avere fiducia in se stessi, sapersi "vendere" e saper convincere, saper ascoltare e comunicare, saper motivare e automotivarsi e così via.

INTELLIGENZA O INTELLIGENZE?

INTELLIGENZA: dal latino "intus legere" = leggere dentro

È LA CAPACITÀ DI PERCEPIRE, CAPIRE, APPRENDERE E CONOSCERE.

Esistono molteplici forme di intelligenza (e di memoria), che sono state acquisite in periodi lunghi di apprendimento e sono diventate in larga misura "abitudini", ma che sono pur sempre in evoluzione o involuzione continua. Nel loro insieme costituiscono il patrimonio di attitudini e abilità mentali e psico-sociali di una persona. Possiamo suddividerle in:

- INTELLIGENZA RAZIONALE O TECNICA = misurata dal Quoziente di Intelligenza, dai voti scolastici, dalle prestazioni tecniche individuali
- INTELLIGENZA PSICOMOTORIA = quella degli equilibristi, dei giocolieri, dei piloti, dei virtuosi del ballo, dello sport, del violino, ecc. che richiede addestramenti reiterati fino all'automatismo dei gesti e delle reazioni corporee e mentali.
- FORME SPECIFICHE DI INTELLIGENZA E MEMORIA: spaziale, verbale, semantica, matematica, visiva, olfattiva, gustativa, cinestesica ecc.
- INTELLIGENZA EMOTIVA: "la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivarci, di gestire positivamente le emozioni dentro di noi e nelle nostre relazioni con gli altri" (definizione di Daniel Goleman)
- INTELLIGENZA SOCIALE: la capacità di capire, interagire con e influenzare positivamente gli altri (Goleman la include nelle competenze emotive, in effetti competenze emotive e sociali sono interdipendenti, ma conviene, a nostro parere, mantenerle distinte per ragioni pratiche)

In generale, per il successo e il benessere nella vita e nel lavoro, le intelligenze che servono a tutti sono:

 INTELLIGENZA RAZIONALE O TECNICA, che nella sua forma applicata più utile sul mercato del lavoro diventa EXPERTISE o PROFESSIONALITÀ (competenze tecniche di eccellenza)

INTELLIGENZA EMOTIVA

INTELLIGENZA SOCIALE

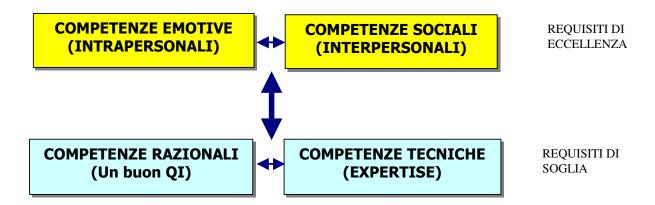
In passato, e in larga misura tuttora, si dava molta importanza alla sola **intelligenza razionale**. Era la sola oggetto di insegnamento nelle scuole.

Il quoziente di intelligenza QI, che misura solo competenze razionali, ed i voti scolastici erano il massimo indice di bravura ed anche il principale indicatore predittivo di successo nella vita e nel lavoro (in realtà non è mai stata una misura attendibile di successo ma così andavano le cose)

Oggigiorno, a causa soprattutto dei ritmi sempre più intensi del cambiamento e della complessità delle relazioni, che richiedono competenze di adattamento, flessibilità e apprendimento continuo, si sta prendendo coscienza, che ancor più che il QI e la bravura intellettiva, servono le forme di intelligenza che da sempre sono state quelle vincenti nella sopravvivenza e nell'adattamento all'ambiente: l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale.

Anche le competenze inerenti all'intelligenza emotiva e all'intelligenza sociale, al pari delle competenze razionali e tecniche, possono, e debbono, essere insegnate e sviluppate, anche da adulti. Perché ? perché conviene, eccome, e nella vita e nel lavoro.

Il mix di successo per lavori complessi è:



Da sempre, ma ancor più in tempi di cambiamento e turbolenza, il rapporto fra requisiti di soglia (competenze razionali e tecniche) e requisiti di eccellenza (competenze emotive e sociali), volge molto più in favore delle seconde. Le prime sono certamente importanti e necessarie, ma sono soprattutto le competenze emotive e sociali che fanno la differenza per il successo (v. ad esempio gli aneddoti e gli studi riportati nei libri di Goleman citati,

In linea generale, più il lavoro è complesso, più servono competenze emotive e sociali.

PROFILO DEL "CAMPIONE" DI INTELLIGENZA EMOTIVA

- Sa rinviare, se necessario, l'impulso a reagire d'istinto (autocontrollo)
- Sa riconoscere chiaramente i propri stati d'animo e le proprie emozioni (autoconsapevolezza)
- Sa esprimere le proprie emozioni e sentimenti (padronanza):
 - Innanzi tutto li esprime, come e quando può
 - Sa esprimerli in maniera qualitativamente appropriata, nei tempi e nei modi giusti
 - Non li esprime mai in maniera spropositata (eccessi d'ira, panico ecc.)
 - Sa gestirli, a volere, nel modo più opportuno
 - Non si lascia sopraffare dal "raptus" emotivo, eventualmente rinvia l'azione
- Ha fiducia nei suoi mezzi (io sono OK)
- Ha fiducia, fino a prova contraria, negli altri (anche l'altro è OK)
- Ha carica vitale e entusiasmo (energia)
- Sa automotivarsi (grinta)
- Sa porsi obiettivi e ha una forte spinta interiore al risultato (finalizzazione)
- Sa gestire lo stress (autogestione delle forze)
- È coscienzioso (affidabilità)

COSA NON È O COSA NON FA IL CAMPIONE DI INTELLIGENZA EMOTIVA

- Non è egocentrico
- Non coltiva un umor nero per lunghi periodi
- Non rumina rancori e vendette
- Non è ipersensibile alle critiche
- Non è di una sospettosità esagerata
- Non è inibito o titubante
- Non ha paure paralizzanti e senza ragione oggettiva
- Non ha scatti d'ira esagerati
- Non ha atteggiamenti tristi o depressi abituali
- Non si lascia sopraffare dalle preoccupazioni e dall'ansia
- Non è rigido e stereotipato nei pensieri e nel comportamento

PROFILO DEL "CAMPIONE" DI INTELLIGENZA SOCIALE

- Sa sintonizzarsi emotivamente e mentalmente con gli altri (EMPATIA)
- Sa ascoltare (ascolto attivo)
- Sa interpretare il linguaggio manifesto e quello nascosto (leggere l'altro)
 - Nella comunicazione verbale (parola)
 - Nel linguaggio paraverbale (tono, tipo e variazioni della voce)
 - Nel linguaggio del corpo (gesti, respiro, sguardo ecc.)
 - Nel linguaggio dell'atteggiamento (espressione dello stato d'animo, amichevole/ostile; umor nero/gioviale; arrogante/arrenedevole; ecc.)
- Sa usare con maestria i linguaggi non verbali (paraverbale, del corpo, dell'atteggiamento)
- Sa comunicare faccia a faccia e in pubblico (comunicazione e discorso)
- Ha potere di convinzione
- Sa motivare gli altri e trasmette entusiasmo e fiducia
- Sa quidare e comandare (auotorevolezza e leadership)
- Sa organizzare e gestire tempo e attività
- È assertivo (dice e fa con sicurezza e disinvoltura)
- Ottiene risultati, soprattutto avvalendosi della cooperazione

COSA NON È O COSA NON FA IL CAMPIONE DI INTELLIGENZA SOCIALE

- Non si isola dal gruppo
- Non si mostra scostante, arrogante, aggressivo o prevaricatore
- Non si preoccupa di apparire ma di riuscire
- Non ha paura di affrontare situazioni nuove, scabrose, difficili
- Non è inibito o titubante, ma sicuro e disinvolto
- Non è subdolo o negativamente manipolatore
- Non scarica sugli altri o sul destino le proprie responsabilità
- Non si lascia deprimere dagli insuccessi
- Non si lascia sopraffare dall'ansia nei rapporti difficili
- Non si lascia guidare e/o condizionare dagli stereotipi di gruppo e dai pregiudizi

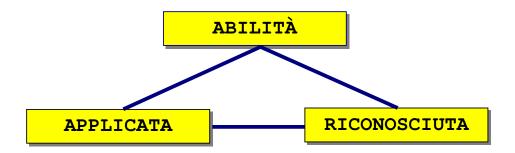
DAL CONCETTO DI INTELLIGENZA AL CONCETTO DI COMPETENZA

Il concetto di intelligenza è molto utile a livello intuitivo. Esso corrisponde al concetto di capacità come potenzialità di saper fare un qualcosa in qualsiasi situazione e tempo.

Per ragioni pragmatiche però, come nel caso dell'istruzione e dell'addestramento, conviene parlare di *competenza*, per la semplice ragione che questo concetto consente un aggancio alla realtà più preciso. Nella sua accezione più utile, una competenza non è semplicemente una capacità potenziale, ma è una capacità che può essere messa in pratica, trasformandosi nel concetto di **abilità**, inoltre tale abilità deve essere di fatto **applicata** in un contesto determinato e anche **riconosciuta**, come abilità utile, dagli altri co-attori del contesto di applicazione.

Graficamente:

Competenza è:



ABILITÀ dice che è un saper fare, non una semplice potenzialità.

APPLICATA dice che è diversa da luogo a luogo di applicazione, da tempo a tempo e aggiunge un requisito fondamentale per il consolidamento e lo sviluppo della competenza: l'esperienza reiterata che porta alla maestria.

RICONOSCIUTA dice che vale in un contesto di validazione sociale: famiglia, azienda, gruppo ecc., altrimenti rimane qualcosa di non provato o non creduto e quindi non verificabile e "non vendibile".

Pertanto noi continueremo a trattare i termini intelligenza, capacità, abilità e competenze come fossero sinonimi, ma mettiamo già qui un punto di attenzione: allorquando si tratta di intervenire per il cambiamento o per l'addestramento di persone o gruppi definiti, è opportuno parlare di "competenza" piuttosto che di "intelligenza" sociale ed emotiva, altrimenti si rischia di fare programmi vaghi e generici, che possono anche essere di qualche utilità ma che mancano sovente di pertinenza e di impatto e, a volte, sono addiruittura controproducenti.

Nelle pagine seguenti c'è un esempio di scheda di competenze specifica.

Vigile del Fuoco: le competenze intrapersonali e interpersonali che servono

COMPETENZE INTRAPERSONALI (INTELLIGENZA EMOTIVA)

Tratto comportamentale	Competenze specifiche	_	Valutazione	azio	ne
	Abitudine a gestire ansia ed emozioni in maniera ragionevole e proficua	-	2	က	4
Padronanza di se	Saper gestire lo stress in condizioni di pericolo e di sforzo prolungato	-	2	က	4
o autocontrollo	Saper temperare la smania dello strafare (autoprotezione)	-	2	က	4
	Atteggiamento di tolleranza e autocontrollo di fronte all'aggressività altrui (non perdere le staffe)	-	2	က	4
	Atteggiamento di tolleranza e comprensione verso opinioni diverse dalle nostre (interesse a capirle)	-	2	ო	4
	Atteggiamento di ascolto costruttivo delle critiche (non rifiutarle tout court partendo subito al contrattacco)	-	2	က	4
Attenzione ell'altre	Disponibilità a portare soccorso con dedizione	-	2	9	4
Ollie all allois	Orientamento mentale a non dimenticare mai se stessi	-	2	9	4
(e a se stesso)	Disponibilità ad ascoltare e capire l'altro (ascolto attivo)	-	7	က	4
Dell'anocantriemo	Disponibilità ad immedesimarsi nell'altro (empatia, sintonizzazione)	-	2	က	4
"puro" al se sociale	Orientamento di amore e protezione della propria persona o, meglio, sapersi muovere tra l'io e il noi	-	2	က	4
	Disponibilità ad apprezzare il contributo degli altri	-	2	က	4
	Saper pensare in termini di "sintalità" (noi come gruppo e come Corpo) oltre che di individualità	-	2	က	4
	Autostima (posso farcela, io sono O.K., gli altri sono come me, non mi lascio intimorire), ma non arroganza	-	2	ო	4
Sicurezza nei propri	Convinzione (grinta) controbilanciata dalla consapevolezza dei propri mezzi	-	2	က	4
IZZ9W	Entusiasmo (il piacere di lavorare e risolvere problemi)	-	2	က	4
	Automotivazione (darsi la carica per superare le difficoltà)	-	2	က	4
Orientamento	Orientamento mentale verso la produzione di risultati concreti e di soluzioni (non di colpe e problemi)	-	7	ო	4
al risultato	Orientamento mentale verso la produzione di risultati insieme con gli altri	-	7	က	4
	Disciplina alla preparazione e al rigore professionale (non sottovalutare il più semplice degli interventi)	-	2	က	4

COMPETENZE INTERPERSONALI (INTELLIGENZA SOCIALE)

Tratto comportamentale	Competenze specifiche	_	Valutazione	azio	ne
	Saper esprimersi in maniera precisa, concisa e pertinente	-	2	က	4
Farsi capire	Abitudine a parlare per farsi capire	-	7	က	4
F capire "leadere" l'altro	Saper interpretare la comunicazione "implicita" (ciò che non è detto, le violazioni del messaggio)	-	7	8	4
	Saper "leggere" il linguaggio del corpo e della voce (linguaggio del corpo e linguaggio paraverbale)	-	7	3	4
	Sapere interpretare lo stato d'animo altrui (linguaggio dell'atteggiamento)	-	7	3	4
	Atteggiamento di rispetto reciproco	-	2	3	4
Fare squadra	Attitudine a risolvere i problemi piuttosto che cercare le colpe	-	2	3	4
	Saper concedere il diritto all'errore e saper sfruttare l'errore in positivo	-	7	3	4
	Atteggiamento di sostegno reciproco	-	7	6	4
	Saper agire in maniera sinergica con gli altri (la squadra)	-	2	3	4
Contribuire attivamente	Saper vestire il proprio ruolo (membro di una squadra, rappresentante di un Corpo Nazionale, leader istituzionale, leader "spontaneo", subordinato, partecipante a un gruppo di lavoro ecc.)	_	2	6	4
e costruttivamente	Piacere di affrontare problemi anche in maniera creativa	1	7	3	4
	Saper gestire attività e tempo a disposizione	1	7	3	4
	Assertività (affermazione di se e delle proprie idee in termini costruttivi)	-	7	3	4
	Capacità di e disponibilità all'autoapprendimento	-	2	3	4
	Disponibilità ad offrire il meglio delle proprie competenze e informazioni in materia	1	2	3	4
•	Sapersi astenere dai personalismi controproducenti	-	2	3	4

Valutazione della necessità/importanza della competenza nel bagaglio professionale del VF: 1 ININFLUENTE - 2 POCA - 3 IMPORTANTE - 4 MOLTO IMPORTANTE

ALLA RADICE DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA E SOCIALE

Alla radice della maestria nelle competenze emotive e sociali, ce ne sono due che sono di fondamento a tutte le altre:

- 1. Alla radice delle competenze emotive o intrapersonali: **Autodisciplina emotiva** fino alla padronanza di sé
- 2. Alla radice delle competenze sociali o interpersonali: **Empatia**, fino ad un'abitudine di orientamento al cliente (l'altro in generale)

1. Autodisciplina emotiva

Il primo apprendimento sociale è "questo non si può fare, questo non si deve fare così". L'adattamento sociale comincia così, mettendo le briglie al soddisfacimento immediato degli istinti, degli impulsi e delle emozioni. Dal controllo degli sfinteri, al modo di comportarsi a tavola e di rispondere alle figure genitoriali, di comportarsi con l'altro sesso e così via.

Così impariamo a limitarci, a rinviare il godimento delle gratificazioni, a riflettere prima di reagire. Impariamo cioè un controllo e una disciplina delle spinte interiori e delle emozioni, che ci consente, se il processo va nel verso giusto, di governarle e di esprimerle con più opportunismo e poter così convivere bene con l'ambiente umano che ci circonda.

È un processo necessario, che a volte può produrre anche effetti negativi, come un'eccessiva inibizione sociale, un eccesso di preoccupazione continua, di ansie e di paure senza oggetto. È come il freno e gli altri controlli di un automezzo, non è certamente prudente farne senza, ma neanche si può viaggiare con i freni sempre tirati o con il volante bloccato o, come capita in certe forme di disadattamento sociale, come lo stress, usare freno e acceleratore a sproposito e magari contemporaneamente. L'obiettivo "sano" di questo proceso di apprendimento è di farci acquisire la maestria di usare freno (e acceleratore) a proposito e con maestria.

Se il processo di apprendimento emotivo e sociale procede bene, arriviamo con il tempo a *pensare* su, a riconoscere e distinguere le emozioni che ci pervadono e la loro dinamica di insorgenza e decorso. Questo si chiama autoconsapevolezza emotiva. L'autoconsapevolezza emotiva consente un governo ancor più sofisticato delle passioni e degli impulsi.

Ecco allora che possiamo, non è detto che ci riusciamo bene, pervenire ad una buona padronanza delle energie emozionali , in definitiva alla padronanza di sé.

L'iter ideale è dunque:

□ Controllo degli impulsi

Autocontrollo (disciplina)

Autoconsapevolezza

□ Padronanza di se

Apprendimento inizialmente eterodiretto, poi autogestito

Addestramenti sociali, in parte inconsci, ma in gran parte coscienti, volti a dare risposte "adeguate" agli impulsi

Visione cosciente della dinamica delle proprie emozioni

Gestione ottimale e abituale delle emozioni.

La base di tutte le competenze emotive e sociali

AUTODISCIPLINA EMOTIVA fino ALLA PADRONANZA DI SÉ

LE VIE MAESTRE PER L'APPRENDIMENTO:

INTROSPEZIONE

SOCIALIZZARE

PENSARE SE STESSI: "CONOSCI TE STESSO"

ACUIRE LA PERCEZIONE INTRAPERSONALE

MOLTA E DIVERSIFICATA INTERAZIONE SOCIALE

(Ogni persona è fatta di un se stesso, di
una memoria e dei sentimenti e pensieri
che vanno verso e vengono dagli altri)



LA PADRONANZA DI SÉ NON È SAPERSI INIBIRE O ESSERE DISINIBITI,

MA SAPERSI MUOVERE AGILMENTE TRA IL POLO DELL'INIBIZIONE E QUELLO DELLA

DISINIBIZIONE, A SECONDA DELLE CIRCOSTANZE E CON OPPORTUNISMO,

SENZA MAI TOCCARE GLI ESTREMI.

IL PROBLEMA PIÙ SERIO È L'ECCESSO,

ECCESSO DI DISINIBIZIONE

E, ANCOR PIÙ SPESSO, ECCESSO DI INIBIZIONE



2. Empatia

È l'attitudine a sintonizzarsi con le emozioni, i sentimenti, le preoccupazioni e le prospettive degli interlocutori. In pratica è la capacità di "leggere gli altri", di saperli ascoltare, di "compatirli", di calarsi nei loro panni e di adattarsi al loro stato emotivo e mentale.

Empatia non è necessariamente simpatia, ma comprensione e immedesimazione. Quando due o più persone sono in empatia hanno lo "stesso pathos", e questo consente un "flusso" di comunicazione e sentimenti agevole e senza barriere.

È la competenza principe alla base di tutte le altre competenze sociali. Per essere accettato, per convincere, per influenzare, per lavorare bene con gli altri, per saper negoziare e comporre i conflitti, per guidare e comandare, per istruire con successo, bisogna avere la competenza di creare le condizioni di empatia.

Condizione essenziale per essere capaci di empatia è saper passare:

da una posizione di **EGOCENTRISMO** ad una posizione di **ATTENZIONE ALL'ALTRO**

Si può chiamare anche ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Laddove per cliente si intende ogni tipo di interlocutore: compratore, ascoltatore, allievo, amico, superiore, subordinato, collega, parente, paziente, gruppo e così via al quale vogliamo far *acquistare* qualcosa: idee, oggetti, convinzioni, fiducia, spinta ad agire ecc.

Altra condizione necessaria è:

SAPER ASCOLTARE

E non solo la comunicazione verbale esplicita, ma anche, anzi soprattutto la

COMUNICAZIONE NON VERBALE:

- Linguaggio paraverbale (variazioni della voce, accentuazioni semantiche ed emotive, silenzi, tono ecc.)
- Linguaggio del corpo (gesti, sguardo, postura ecc.)
- Linguaggio dell'atteggiamento (posizione affettiva nel rapporto con l'altro, umore, ostentazione di status ecc.)

È soprattutto attraverso il linguaggio non verbale che si leggono e si trasferiscono negli altri sentimenti, emozioni, stati d'animo, convinzioni profonde, pregiudizi.

Senza empatia è impossibile essere maestri di competenze emotive e competenze sociali.

EMPATIA

LE VIE MAESTRE PER L'APPRENDIMENTO:

OSSERVAZIONE

ASCOLTO

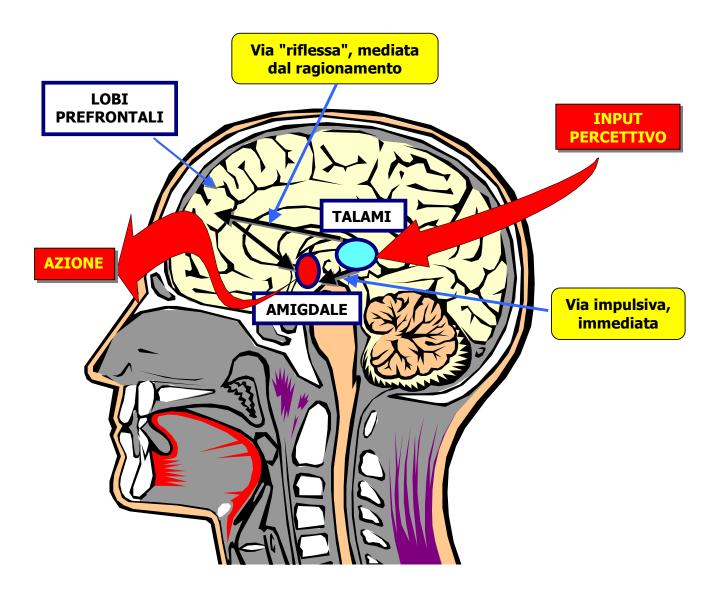
INTERESSE al SOCIALE



AVERE LA COMPETENZA DELL'EMPATIA NON SIGNIFICA ESSERE SEMPRE NEI PANNI DELL'ALTRO E MAI EGOISTI, MA SAPER COSTRUIRE CON FACILITÀ UN CLIMA DI SINERGIA E COMUNIONE DI SPIRITO QUANDO E COME SERVE. SEMPRE RELATIVAMENTE LONTANI COMUNQUE DAL POLO DELL'EGOCENTRISMO



LA METAFORA DEL SEQUESTRO EMOZIONALE DI DAVID GOLEMAN



Goleman spiega con una metafora forte, quella di un sequestro delle emozioni da parte dell'amigdala, l'espressione di sentimenti "primitivi", non "educati socialmente", spesso esagerati e controproducenti.

L'amigdala, o meglio, le due amigdale, destra e sinistra, sono ghiandole endocrine situate all'interno del cervello limbico, un cervello relativamente "antico" rispetto alla corteccia cerebrale e sede di specializzazioni funzionali di tipo, diciamo, "animalesco", che abbiamo cioè in comune con molti animali superiori.

Le due amigdale in particolare hanno una funzione basilare nella gestione delle emozioni e dei sentimenti.

Fra le regioni cerebrali coinvolte nella gestione ed espressione delle emozioni ci sono, in maniera preminente, anche i lobi prefrontali della corteccia cerebrale (il cervello dell'elaborazione, del ragionamento).

Ora si danno due casi:

- 1. l'emozione è gestita solo dall'amigdala, e allora la risposta comportamentale sarà diciamo di tipo "animalesco", impulsiva.
- 2. L'emozione è gestita insieme dall'amigdala e dai lobi prefrontali, e allora la risposta sarà diciamo "ragionata" e, in un certo senso "educata" (da un apprendimento sociale).

Molto sinteticamente le reazioni emotive hanno il seguente schema di funzionamento: l'input percettivo (esterno o interno) di pericolo, gioia, dolore o quant'altro viene trattato dai due talami, due strutture omologhe situate anch'esse nel cervello limbico. I talami mandano l'informazione anche alle amigdale. Le amigdale scatenano la risposta comportamentale. Ma lo possono fare in due maniere: in maniera diretta senza la partecipazione dei lobi prefrontali e allora sarà, come abbiamo detto, una risposta di tipo "animalesco", oppure possono farlo in maniera mediata, cointeressando i lobi prefrontali e aspettando il segnale elaborato per così dire dalla ragione.

Le due modalità di risposta emotiva hanno entrambe ragion d'essere. La via talamo – amigdala – reazione immediata, velocissima, serve principalmente per le risposte di emergenza, quando pensare significa perdere tempo prezioso, come ad esempio scappare o attaccare di fronte ad un pericolo grave. Se ad esempio un muro mi sta crollando addosso, non mi conviene fare delle considerazioni sull'opportunità di scansarmi. Mi scanso d'impulso. Invece La via talamo – lobi prefrontali – amigdala – reazione mediata, più lenta di circa il doppio del tempo come velocità neurale (anche se si tratta di millisecondi), serve principalmente per le situazioni esistenziali che meritano di essere ragionate e per tutte le situazioni di rapporto sociale.

La vita sociale impone reazioni emotive "ragionate", "educate". Non è opportuno gridare di gioia in chiesa perché ho visto entrare il mio amore. Non sta bene dare un pugno ad una vecchia signora perché mi ha urtato in malo modo per strada. Non conviene farsi prendere dal panico perché si ha una sensazione di diarrea durante una riunione. Non è consentito spaccare la testa a qualcuno per farlo stare zitto. Sono solo esemplificazioni fra le tantissime che si potrebbero fare. In sostanza per convivere bene e con mutuo profitto conviene pensare prima di reagire, quasi sempre.

La metafora del sequestro emozionale di Goleman illustra quei casi limite in cui la reazione emotiva è solo impulsiva, con esclusione totale della via che passa per i lobi prefrontali. È come se, dice la metafora di Goleman, l'amigdala avesse sequestrato le emozioni escludendo qualsiasi possibilità di gestione ragionata. E allora succede che, in preda ad un "raptus", una persona uccide il vicino che lo ha insultato. Poi magari si pente e non si da pace di come abbia potuto fare una cosa simile. Quello che è successo è che ha agito come accecato dalla rabbia, ovverosia dal dominio esclusivo dell'amigdala.

In fondo la metafora richiama l'ES di Freud, quella parte della nostra personalità che è inconscia e che non ragiona in termini di bene-male o giusto-sbagliato, ma ubbidisce solo all'impulso di soddisfare il piacere o di evitare il dolore.

La morale è che un sano addestramento sociale e personale al controllo degli impulsi, o, meglio, ad una gestione calibrata e situazionale (inibitoria e disinibitoria flessibilizzata), è d'obbligo se si vuole convivere bene ed essere efficaci nel gioco sociale. Come direbbe Goleman, non dobbiamo farci sequestrare le emozioni dall'amigdala, ma far sempre intervenire in qualche modo il ragionamento e le nostre competenze emotive e sociali.

PER COMINCIARE

ESEMPI DI COMPETENZE **EMOTIVE**CHE SI POSSONO APPRENDERE E MIGLIORARE

- AUTOCONTROLLO
- CONSAPEVOLEZZA DI SE
- FIDUCIA IN SE STESSI
- VISIONE POSITIVA DELLE COSE, FIDUCIA E OTTIMISMO
- AUTOMOTIVAZIONE
- ORIENTAMENTO AL RISULTATO
- GESTIONE QUALITIVAMENTE POSITIVA DELLE EMOZIONI
- GESTIONE DELLO STRESS
- COSCIENZIOSITÀ
- FLESSSIBILITÀ MENTALE E COMPORTAMENTALE
- Ecc.

ESEMPI DI COMPETENZE **SOCIALI** CHE SI POSSONO APPRENDERE E MIGLIORARE

- EMPATIA, ASCOLTO ATTIVO, LINGUAGGI DELLE EMOZIONI, ORIENTAMENTO AL CLIENTE (L'ALTRO)
- COMUNICAZIONE EFFICACE
- MOTIVARE GLI ALTRI
- LEADERSHIP FLESSIBILE ED EFFICACE
- ASSERTIVITÀ NEI RAPPORTI
- LAVORO DI GRUPPO
- GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
- FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE
- NEGOZIAZIONE
- CONDURRE UN TEAM
- GESTIONE DEL CONFLITTO
- GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
- Ecc.

FLESSIBILITÀ MENTALE E COMPORTAMENTALE

Indice

- 1. Introduzione
- 2. Le due basi scientifiche
 - 2.1 La stratificazione cerebrale, ovverosia i tre cervelli sovrapposti
 - 2.2 La specializzazione degli emisferi cerebrali
- 3. Quattro cervelli in uno
 - 3.1 Un modello di interpretazione delle capacità cerebrali
 - 3.2 Uso positivo ed uso negativo delle capacità potenziali
- 4. Esempi di applicazione del modello
 - 4.1 Profili di preferenza cerebrale
 - 4.2 Insegnare e apprendere a tutto cervello
 - 4.3 Problem solving
 - 4.4 Applicazione esemplificativa nel discorso
 - 4.5 Memorizzazione
- 5. Tre insegnamenti fondamentali da trarre
- 6. Esercizi di verifica dell'apprendimento

1. INTRODUZIONE

Alla nascita la materia grigia del cervello umano ha in dotazione chi dice trenta chi dice cento e forse più miliardi di neuroni, le cellule che governano vita, pensiero ed emozioni dell'essere vivente. Di queste cellule ne muoiono ogni giorno a migliaia e, contrariamente alle cellule degli altri organi, come cuore e fegato ad esempio, esse non si rigenerano più, ma la quantità che rimane è sempre enorme e largamente sovrabbondante rispetto all'uso che se ne può fare per tutta la vita.

E allora perché non siamo tutti geni?

Evidentemente la quantità non basta.

Tralasciando spiegazioni, pur valide, sulla diversità dovuta a predisposizione genetica, all'influsso degli ambienti culturali nei quali si cresce, ai fenomeni fisiologici e patologici che intervengono nel tempo, all'educazione, e limitandoci invece ad un discorso generale sulle prestazioni possibili della macchina cerebrale, diciamo allora che il cervello si potenzia con l'uso e, in particolare, sotto sollecitazione a fare di più e di meglio.

In effetti non è tanto la quantità di neuroni che fa la potenza del cervello, ma la grandezza della rete di interconnessioni fra i neuroni e l'efficienza del flusso di messaggi nella rete e fra questa ed il resto dell'organismo.

La rete è costituita dai neuroni, dai loro assoni, dai dendridi e dalle sinapsi. L'assone trasmette l'impulso nervoso verso gli organi e i tessuti bersaglio; i dendriti - filamenti presenti fino a qualche migliaio per neurone - portano segnali al neurone stesso da parte di altri neuroni; le sinapsi sono particolari tipi di giunzione interposti lungo il percorso degli assoni, nei punti di attacco fra dendridi e neurone e fra assoni e organi bersaglio.

Questa complessa rete di interconnessioni non è immutabile, ma può variare nel tempo. Il numero dei neuroni diminuisce, è vero, come è anche vero che sopravviene una relativa usura fisiologica, ma numero e potenza di trasmissione di dendridi e giunzioni sinaptiche può crescere (come anche diminuire nel tempo) e cambiare in parte l'organizzazione strutturale, determinando in tal modo una maggiore o minore potenzialità di comunicazioni e di efficienza. In particolare, ed è questo che ci riguarda, la rete può diventare più grande, più complessa e più efficiente (e quindi più potente) non solo in funzione di uno sviluppo "naturale" ma anche sotto l'effetto di un esercizio attivo della macchina cerebrale.

Questo fenomeno, che va sotto il nome di plasticità del cervello, non si ferma ai venti-venticinque anni, età alla quale una diffusa credenza condanna la funzionalità del cervello ad una decadenza globale e progressiva senza appello. La plasticità e la riorganizzazione della rete continua invece in parte anche in età avanzata.

Il segreto di questo arricchimento si chiama apprendimento. È come se il cervello, sottoposto allo sforzo di nuovi apprendimenti, così come di soluzione di problemi e/o di presa di decisione, generasse nuove linee di comunicazione, ovverosia nuovi dendriti e sinapsi, oppure riorganizzasse il magazzino della memoria e del sapere accumulato.

Pertanto uno dei segreti della giovinezza (relativa) e della potenza del cervello è una sana e sistematica ginnastica mentale ed emotiva (anche le emozioni sono governate dal cervello e fanno anch'esse parte del processo di apprendimento). Per converso, appendere il cervello al classico chiodo, può forse rendere la vita più riposante, ma fa collassare la rete e l'efficienza di trasmissione della macchina cerebrale, ovverosia fa invecchiare precocemente il cervello.

In questa lezione non ci occuperemo di tutta questa affascinante materia, ma focalizzeremo l'attenzione su un modello di mappa delle facoltà mentali basato sul concetto di specializzazione degli emisferi cerebrali, che ci consentirà di inquadrare la ginnastica del cervello in un contesto di teoria e di applicazione pratica.

Secondo il modello che seguiremo, è come se avessimo quattro cervelli, ognuno dei quali deputato a svolgere specifiche funzioni nel modo di ragionare e di comportarsi.

Saperlo, sapere come sfruttare al meglio tutte le modalità nel verso positivo, sapere come trarre vantaggio da una nostra forte preferenza d'uso, come ovviare a carenze d'uso in altre modalità, come flessibilizzare l'atteggiamento mentale, non è solamente un'affascinante percorso di conoscenza, ma è anche molto utile per migliorare la nostra efficienza mentale e la nostra flessibilità di ragionamento.

2. LE DUE BASI SCIENTIFICHE

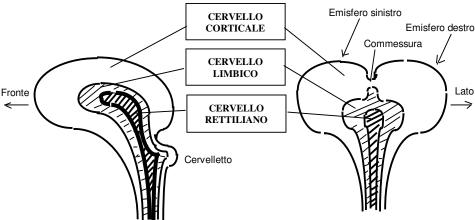
Il discorso sulle specializzazioni cerebrali fa riferimento a due basi teoriche:

- La teoria della stratificazione cerebrale
- La teoria della specializzazione degli emisferi cerebrali.

2.1 La stratificazione cerebrale, ovverosia i tre cervelli sovrapposti

La teoria dell'evoluzione stratificata del cervello sostiene che nel corso della filogenesi (evoluzione della specie) il cervello umano sia evoluto per stratificazioni successive fino alla sua configurazione attuale. Anche gli strati più arcaici sarebbero tuttora presenti e funzionanti, sia pure con talune modifiche funzionali.

Una delle concezioni di maggior successo (Paul McLean, 1949), raggruppa queste stratificazioni in tre zone sovrapposte, praticamente in tre cervelli distinti e nello stesso tempo interconnessi e funzionanti in contemporanea, e comunque abbastanza distinguibili per specificità anatomica e fisiologica:



- Rappresentazione schematica dei tre cervelli -
- Il cervello rettiliano (ereditato dai nostri antenati rettili), arcaico ma complesso, sovrintende a funzioni di automatismo fisiologico e istintuale: reazioni di sopravvivenza, conservazione della specie, vita vegetativa, reazioni emotive istintuali ecc.
- Il cervello limbico (dal latino *limbus*, bordo, perché borda dall'interno la parte corticale), che abbiamo in comune con i mammiferi inferiori, è la sede dell'affettività, delle emozioni e dell'umore; controlla il sistema nervoso autonomo e svolge un ruolo essenziale nell'apprendimento e nella memoria. Come l'ES di Freud non "ragiona", ma "sente", Mc Lean lo chiamava anche "cervello viscerale".

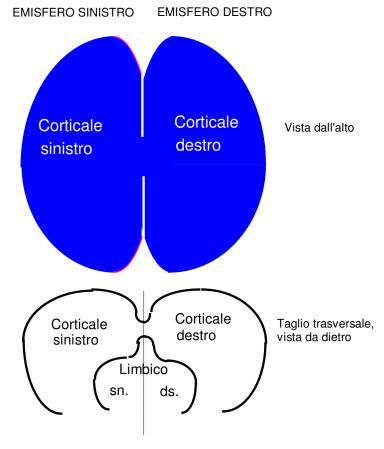
■ Cervello corticale o neo-corteccia, è la materia soprastante conformata a lobi e solchi, quantitativamente l'80% circa di tutta la massa cerebrale. È il cervello per eccellenza, il cervello della ragione, della parola, della creatività, della coscienza e dell'autocoscienza.

Nello sviluppo della specie è di formazione relativamente recente e lo condividiamo con i mammiferi superiori (delfino, scimmia,cane ecc.), con la differenza che questi ne possiedono una quantità decisamente minore proporzionalmente al peso corporeo e non hanno sviluppato (o forse solo in forme iniziali) quel bel trucco evolutivo che è la specializzazione degli emisferi cerebrali, che ha permesso all'uomo di ottenere un decisivo salto di qualità nelle prestazioni della sua macchina per pensare e comunicare.

2.2 Le specializzazioni cerebrali

Anatomicamente il cervello è costituito da due emisferi separati, ciascuno con una sua parte corticale ed una parte limbica.

La connessione fra i due emisferi è assicurata da tre *commessure*, di cui quella di gran lunga più importante è il *corpo calloso*, vero ponte di allacciamento fra le due parti. Le commessure sono attraversate da un gran numero di fibre che permettono la comunicazione e l'integrazione fra gli emisferi.



- Schema semplificato della partizione emisferica (corticale e limbica)

È provato che parti diverse del cervello sono deputate a compiti specifici: riconoscimento delle facce, attività motoria, capacità musicali, sensibilità somatica ecc. (Qualcuno parla di cervello organizzato a moduli).

Alcune di queste aree specializzate si trovano su entrambi gli emisferi cerebrali, altre invece, e fra queste alcune fra le più interessanti dal punto di vista dell'evoluzione umana, sono localizzate o nell'uno o nell'altro dei due emisferi.

Da più di cento anni si sa ad esempio che due zone circoscritte della corteccia cerebrale sono essenziali per la parola: l'area di Broca e l'area di Wernicke, la prima associata alla formulazione e la seconda all'aspetto ideativo del linguaggio. Ambedue si trovano nell'emisfero che si usava, e ancora taluni usano, chiamare *dominante* e che nel 95% all'incirca degli individui corrisponde all'emisfero sinistro.

Ricerche e studi recenti hanno convalidato in maniera certa l'ipotesi dell'asimmetria funzionale ovverosia della specializzazione degli emisferi cerebrali. Questi studi di solito partono dall'osservazione di individui col cervello leso in parti ben determinate, a causa di traumi, malattie od operazioni chirurgiche. Conosciuta la zona lesa, si osserva in che cosa il comportamento dell'individuo è deficitario, alterato o comunque cambiato.

A partire dal 1962 ad esempio Roger Sperry e i suoi collaboratori, sottoposero ad una lunga serie di test dei pazienti a cui era stata praticata la resezione della commessura (corpo calloso) per guarirli da gravi forme di epilessia (allora si usava questa terapia). Una situazione ideale per valutare se e in quale misura i due emisferi avessero funzioni diverse.

Il comportamento non appariva disturbato, ma alcune prestazioni erano bizzarre e denotavano effettivamente la compresenza di due modalità di funzionamento cerebrale distinte (split brain). Se, a titolo esemplificativo, si metteva nella mano destra della persona un oggetto, egli lo sapeva nominare (la parte destra del corpo è governata dall'emisfero sinistro e anche il linguaggio dipende dallo stesso emisfero), mentre se si metteva lo stesso oggetto nella mano sinistra, il paziente non sapeva più dirne il nome. Alla stessa maniera quando un oggetto veniva visto con la parte dell'occhio che fa riferimento all'emisfero destro, la persona non sapeva dirne il nome, sapeva però indicarlo con un dito in una tabella in cui era raffigurato (il cervello destro ragiona per forme ed immagini).

Una conferma della distribuzione "a moduli" di tutta l'attività cerebrale e, anche, della distribuzione asimmetrica nei due emisferi di alcune funzioni superiori, come il linguaggio o la memoria visiva, ci è venuta dalle moderne tecniche di *imaging*, quali la MRI (Risonanza magnetica) o la PET (Tomografia a emissione di positroni).

Una distinzione sintetica delle due modalità di funzionamento specializzato e soprattutto del modo di pensare dei due emisferi cerebrali è data dalla tabella che segue:

Emisfero sinistro	Emisfero destro
 Parola Analisi Matematica Ragionamento in serie Procedimento sequenziale Pensiero scientifico Pensiero convergente Deduttivo Razionale Realistico Obiettivo Dettagliato Esplicito Percorso lineare Tattica Ragionamento per algoritmi Linguaggio digitale 	 Immagine Sintesi Geometria Ragionamento in parallelo Visione d'insieme Capacità artistiche e musicali Pensiero divergente Metaforico Intuitivo Impulsivo Soggettivo Globale, olistico Tacito, implicito Panorama, spazio Strategia Ragionamento euristico Linguaggio analogico

Le raffigurazioni grafiche (che, per inciso, usano il cervello destro) hanno un impatto molto più forte sulla comprensione e l'apprendimento, pertanto mettiamo subito in pratica il principio tramite un raffronto per immagini degli stessi concetti della tabella (che già di per se stessa costituisce una rappresentazione dell'informazione di livello superiore rispetto alla semplice descrizione verbale).

CERVELLO SINISTRO

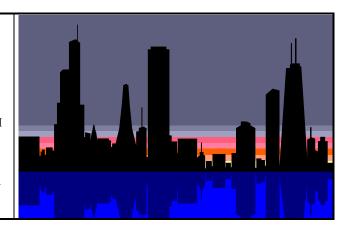
CERVELLO DESTRO

TRAMONTO SULLA CITTÀ'.

IL PROFILO DEI GRATTACIELI E DEGLI EDIFICI MINORI SI RISPECCHIA NELL'ACQUA DI UN PROFONDO BLU SCURO DEL FIUME.

GLI EDIFICI APPAIONO NERI CONTRO UN CIELO CHE SCIORINA GRADAZIONI DI COLORE DAL VIOLA AL ROSSO ACCESO.

APPAIONO IN EVIDENZA LE ANTENNE PER LE TELECOMUNICAZIONI IN CIMA AI GRATTACIELI PIÙ ALTI......

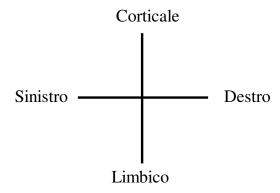


CERVELLO SINISTRO	CERVELLO DESTRO
PAROLE	IMMAGINE
SCIMPANZÉ	
CIFRE	STRUTTURA
3	
ELEMENTI	INSIEME
LINEARITÀ E SEQUENZE	SIMULTANEITÀ E RELAZIONI

3. QUATTRO CERVELLI IN UNO

Integrando le due teorie, quella dell'evoluzione stratificata o dei tre cervelli e quella della specializzazione dei due emisferi, ovverosia la prospettiva della differenziazione verticale e la prospettiva della differenziazione orizzontale del cervello, se ne può ricavare una ripartizione del cervello molto interessante ai fini pratici.

Tralasciando il cervello rettiliano che non interessa per le facoltà superiori, abbiamo: in verticale, un cervello limbico ed un cervello corticale, e, in orizzontale, un cervello destro ed uno sinistro.



La griglia che ne risulta definisce diverse modalità di funzionamento del cervello: una modalità solo destra ed una solo sinistra, una solo corticale ed una solo limbica e quattro modalità definite dai quadranti di intersezione: corticale-destro, corticale-sinistro, limbico-destro e limbico-sinistro.

3.1 Un modello di interpretazione delle funzioni cerebrali

Se a tutte queste modalità funzionali facciamo corrispondere le rispettive capacità e atteggiamenti mentali, abbiamo una griglia di analisi molto interessante per comprendere le capacità nostre e quelle degli altri nonché per sapere eventualmente su quale modalità contare di più e quale sviluppare o integrare.

È quanto ha fatto ad esempio Ned Hermann (v. dell'autore: The Creative Brain, Ned Hermann / Brain Books, 1990) dal cui modello traiamo liberamente i maggiori spunti per questa breve esposizione.

In effetti e soprattutto per quanto concerne la parte limbica non esiste un supporto scientifico inconfutabile per tutte le capacità ipotizzate, anzi nel limbico l'asimmetria funzionale è ancora molto opinabile. Ciononostante, le distinzioni fra i quattro cervelli sono abbastanza verosimili per farne un uso pratico. Ogni scrupolo sparisce se vengono usate non come categorie scientifiche ma come analogie del reale funzionamento del cervello. In tal caso il modello metaforico risulta illuminante e pragmaticamente molto utile.

La corteccia dell'emisfero sinistro ha funzioni quali la parola, la scomposizione in elementi, il ragionamento logico, analitico, matematico; mentre la parte corticale dell'emisfero destro sovrintende al ragionamento per insiemi (la foresta e non tanto i singoli alberi), vede bene il contesto, capisce per immagini, per colpi d'occhio, è utilizzata per visioni strategiche, per inventare, per tentare approcci inconsueti.

Il limbico sinistro sovrintende alle facoltà necessarie per la stabilizzazione della conoscenza e dei comportamenti, è quindi il mondo dell'organizzazione, delle procedure, delle leggi, delle religioni, dei cataloghi e dei sistemi gestionali.

Il limbico destro invece sovrintende alle sensazioni e ai sentimenti: sarebbe quindi il mondo delle relazioni con gli altri, delle passioni, delle emozioni, delle intuizioni "viscerali", dell'amore e dell'odio, della simpatia e dell'ira.

Componendo per quadranti, abbiamo quindi:

CORTICALE

Il ragionamento

	CORTICALE SINISTRO	CORTICALE DESTRO	
	 Analisi 	• Sintesi	
	 Pensiero logico 	• Visione d'insieme	
	 Ragionamento sequenziale 	 Ragionamento in parallelo 	
	 Parola e linguaggio 	• Ideazione artistica e musicale	
	 Ragionamento quantitativo 	 Pensiero divergente, creativo 	
	 Ragionamento per algoritmi 	Pensiero euristico, strategico	
	 Messa punto di tecniche 	• Idee innovative	
	 Addestramento ripetitivo 	 Rischio del cambiamento 	
SINISTRO	-		DESTRO
Verbale	LIMBICO SINISTRO	LIMBICO DESTRO	Non-verbale
strutturato	 Organizzazione 	 Emozioni 	immaginifico
	• Procedure e metodi omologati	 Sensazioni 	esistenziale
	 Catalogazioni 	Relazioni umane	
	 Conservazione 	• Sentimenti	
	 Fissazione del conosciuto 	 Passioni 	
	 Leggi e regole religiose 	• Intuizioni "viscerali"	
	Ordine e giustizia	 Mondo del magico 	
	• Rituali	• Estasi e paranormale	
	Memoria a breve termine	• Sentimento musicale	

LIMBICO

Il consolidato, le emozioni

Corrispondenza indicativa di professioni-tipo che si avvantaggiano di una forte preferenza in uno dei quadranti della griglia:

Corticale sinistro	Corticale destro
• Ingegnere	• Artista
• Tecnico	 Imprenditore
• Giurista	• Stratega
Limbico sinistro	Limbico destro
Organizzatore	Assistente sociale
• Contabile	 Public relations man
 Magazziniere 	• Insegnanti

3.2 Uso positivo ed uso negativo delle capacità potenziali

È bene precisare subito che una capacità non è necessariamente solo positiva, ma che può essere usata anche in maniera negativa, proprio nello stesso modo in cui una brillante abilità dialettica può essere usata per argomentare di cose utili e costruttive o per distruggere le stesse. Qui di seguito diamo una tabella esemplificativa delle capacità sia positive si negative attribuite ai quattro quadranti cerebrali.

CORTICALE CORTICALE SINISTRO POSITIVO CORTICALE DESTRO POSITIVO Ragionare logicamente Vedere l'insieme del problema Analizzare i fatti Vedere il contesto Gusto della precisione Vedere in avanti Approfondire Avere intuizioni Definire un problema Prendere rischi **CORTICALE SINISTRO** CORTICALE DESTRO NEGATIVO **NEGATIVO** Essere troppo utopisti Essere confusi Criticare per distruggere Essere logorroici Immaginare astrusità Svalutare Prendere troppi rischi Cercare i peli nell'uovo DS SN LIMBICO SINISTRO POSITIVO LIMBICO DESTRO POSITIVO ++ Essere organizzati Avere buoni rapporti umani Essere puntuali Essere entusiasti Essere coscienziosi Avere intuizioni Essere ordinati Essere sensibili Pianificare, controllare Essere aperti LIMBICO SINISTRO NEGATIVO LIMBICO DESTRO NEGATIVO Essere troppo scrupolosi Essere troppo protettivi L'ordine fine a se stesso Fidarsi troppo dell'intuizione Essere asfissianti E le regole fine a se stesse Essere rigidi Aver troppa paura di urtare Essere burocrati cavillosi Essere demagogici Voler salvare il mondo Essere troppo ingenui

LIMBICO

4. ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO

4.1 Profili di preferenza cerebrale

Ognuno di noi ha generalmente un modo preferenziale di usare il cervello, ovverosia usa con più facilità e successo uno o più quadranti cerebrali piuttosto che altri.

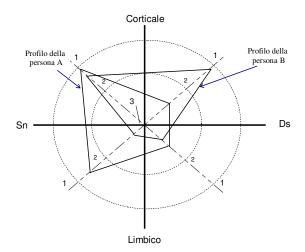
Alcuni usano di preferenza un solo quadrante: ad esempio il corticale sinistro (analitico, cura del dettaglio), o il corticale destro (visione d'insieme, propensione all'approccio strategico), o il limbico sinistro (organizzativo, ordinato) o il limbico destro (propenso al lato umano delle situazioni, viscerale).

Molti di più sono coloro che hanno due modi preferenziali: per esempio i due corticali (razionali), i due limbici (viscerali), i due sinistri (atteggiamenti e processi di pensiero molto strutturati), i destri (visione globale, esistenziale), o incrociando, corticale sinistro e limbico destro, corticale destro e limbico sinistro. Alcuni hanno tre modi preferenziali. E c'è anche chi usa in maniera equilibrata tutti e quattro i quadranti.

Per cui si possono tracciare dei profili per il modo prevalente in cui determinate persone usano il cervello nei loro compiti di lavoro, di studio, di vita quotidiana. Si possono anche tracciare profili ottimali per riuscire in una determinata professione, per lavorare in gruppo, per la presa di decisioni e così via.

Ned Hermann è forse quello che ha creato la più completa strumentazione metodologica per utilizzare a fini pratici queste concezioni sulle specializzazioni cerebrali. Fra l'altro ha studiato i profili più ricorrenti e quelli relativi a molte tipologie di professione, ha messo a punto diagrammi di misura e questionari per diagnosticare il profilo di riferimento di un data persona.

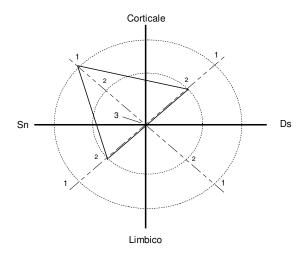
Un esempio di profili è dato in figura dove ne appaiono due:



Il profilo della prima persona è spostato decisamente a sinistra, denotando una propensione ad un approccio analitico-tecnico e organizzativo-codificato, con scarsa tendenza all'innovatività e alle relazioni umane. Potrebbe essere il profilo di un project manager con qualche carenza di troppo nel rapporto con le persone e nel risolvere problemi che richiedono un approccio creativo. L'altro è spostato verso il corticale con una forte propensione verso la parte creativo-innovativa. Probabilmente quest'ultima persona potrebbe essere un buon ricercatore creativo, ma un pessimo manager di produzione (non concretizza, non sa motivare le persone).

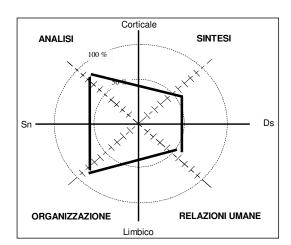
La notazione 1,2,3 è quella più semplice usata da Ned Hermann per definire le varie tipologie con solo tre valori: 1 per il massimo, 2 per il medio e 3 per l'uso nullo di uno specifico quadrante. Questo gli consente fra l'altro una codificazione altrettanto semplice della casistica.

Un profilo ad esempio il cui codice è 1232 (cominciando dal corticale sinistro e proseguendo in senso antiorario) è come quello in figura, che si può interpretare: molto forte nel ragionamento analitico, buono nel consolidamento, nullo nei rapporti umani, buono nella capacità di sintesi.



Con tale codificazione ci sono 81 possibilità teoriche di profili differenti. Di cui, secondo Hermann, 29 appaiono più frequentemente e fra questi ultimi 12 sono piuttosto comuni.

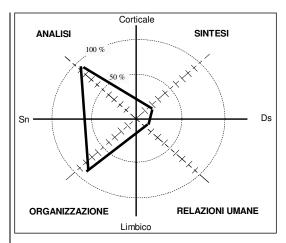
Qui di seguito diamo alcuni profili esemplificativi, fra i più comuni, utilizzando una rappresentazione a grafico circolare e graduato del tipo di quelli che usa Hermann e chiamando, per semplificare, il corticale sinistro l'area dell'analisi, il limbico sinistro l'area dell'organizzazione, il limbico destro l'area dei rapporti o relazioni umane e il corticale destro, l'area della sintesi.



Sbilanciato a sinistra, ma buono anche a destra.

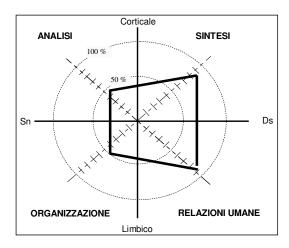
Un ottimo ragionatore logico, capace di ben organizzare. Se la cava bene anche nei rapporti umani e nella visione d'insieme..

Un profilo ideale per un ingegnere capo, per un manager finanziario.



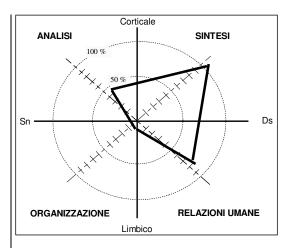
Sbilanciato a sinistra e molto carente a destra.

Ottime capacità di studio certosino e di sistematizzazione, ma è meglio che lavori da solo e che non gli si chieda di innovare. Pignolo, rigido, noioso, sarebbe comunque un burocrate o un contabile eccezionale e affidabile in un sistema che non deve cambiare.

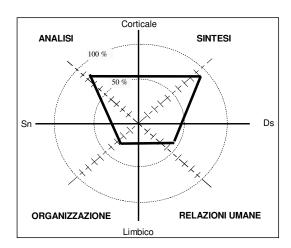


Sbilanciato a destra ma con buone attitudini anche a sinistra. Una persona che ha certamente forte intuizione e concretezza, con propensione alla creatività e alle emozioni.

Un profilo ideale per un musicista, per un operatore sociale, per un manager innovativo.

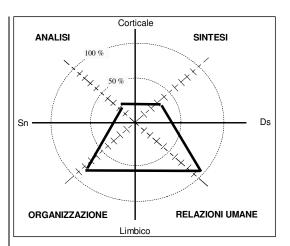


Sbilanciato a destra, con una grande attitudine a vedere quello che gli altri non vedono e di trascinare gli altri. Ha anche buone capacità di analisi. La carenza forte è nella capacità di dar seguito alla sua forte spinta innovativa. Il profilo ideale per un imprenditore, un leader carismatico, purché ci sia dietro qualcuno che organizzi e sistematizzi. Un disastro di profilo per un manager operativo.

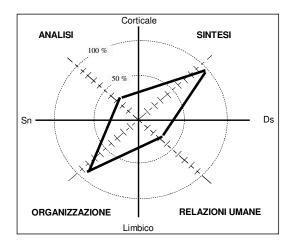


Il profilo di un razionale puro, ottimo nella sintesi come nell'analisi, ha qualche difficoltà nei quadranti limbici. Un tipo solo testa si direbbe.

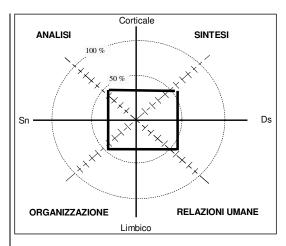
Un profilo ideale per uno studioso, un intellettuale o un ricercatore. Qualora lo studioso dovesse rapportarsi di più con la realtà e con gli altri, gli conviene porre più attenzione e cercare di sviluppare di più le competenze limbiche.



Il profilo di un limbico puro, ottimo nella socialità e nella concretezza, ordinato e sensibile, si perde un po' nelle capacità razionali. Un tipo viscerale si direbbe. Un buon profilo per degli operativi e in particolare per un operatore sociale che lavori in un contesto stabile.



Questo è uno di quei profili a contrapposizione forte. In questo caso due preferenze molto forti, una sul corticale destro, l'altra sul limbico sinistro. Una persona così tende all'innovazione e alla visione sistemica e contemporaneamente alla conservazione e alla sistematizzazione. Compromesso e conflitto fra le due tendenze sono entrambi possibili, ma questo dipende molto anche dal contesto.



Un profilo a quadrupla preferenza, buono anche se non brillante in tutti i quadranti. Una persona così sa usare sufficientemente bene tutto il cervello.

Un profilo di base ideale per dirigere organizzazioni complesse, ma per avere veramente successo, deve aggiungere la flessibilità, ovverosia la capacità di saper cambiare velocemente di quadrante a seconda delle circostanze.

4.2 Insegnare e apprendere a tutto cervello

La griglia interpretativa delle preferenze cerebrali trova forse la sua applicazione più significativa nei campi dell'insegnamento e dell'apprendimento.

In questi campi una lunga tradizione culturale ha privilegiato l'emisfero sinistro: il ragionamento analitico, la logica, la parola, il sapere accumulato e standardizzato, le pratiche di istruzione con poco coinvolgimento e motivazione della persona.

La potenzialità dell'emisfero sinistro non va certo abbandonata, ma c'è da operare innanzi tutto una grande valorizzazione a destra: visione d'insieme, ragionamento sistemico, per immagini e schemi, nonché partecipazione attiva e motivazione della persona che apprende, ecc.

In secondo luogo ci sono da applicare degli approcci che sfruttino in maniera sinergica la piena potenzialità del cervello, e questo in maniera flessibile e mirata al risultato.

La griglia per la didattica è illustrata con una tabella e due esempi grafici di percorsi tipici ideali di insegnamento, mentre un'altra tabella illustra le modalità di apprendimento dei quattro quadranti cerebrali.

CORTICALE

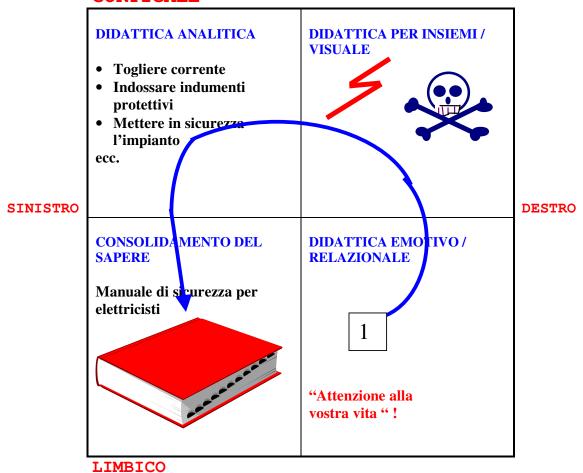
SINISTRO	Nozioni Conoscenze Formule / Algoritmi Analisi Parole Approfondimenti	DIDATTICA PER INSIEMI / VISUALE Per scoperta Audiovisivi Per metafore / esempi Strategia euristica Visione d'insieme	DESTRO
	CONSOLIDAMENTO DEL SAPERE Classificazioni Procedimenti Metodi Consolidamento del Sapere e del saper fare Verifica dell'apprendimento	DIDATTICA EMOTIVO/RELAZIONALE Metodi attivi Lavoro di gruppo Drammatizzazione Responsabilizzazione Motivazione Empatia Far fare	

T.TMBTCC

INSEGNARE A TUTTO CERVELLO

Percorso tipico ideale: esempio 1

CORTICALE

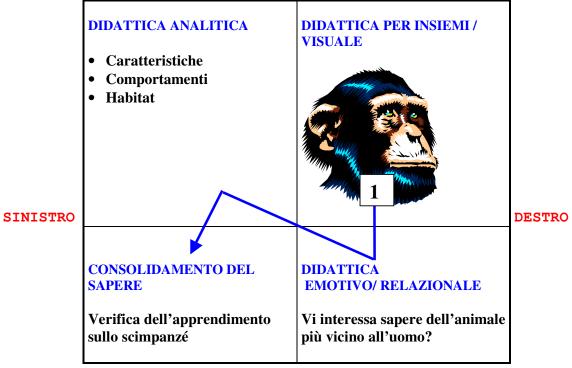


41

INSEGNARE A TUTTO CERVELLO

Percorso tipico ideale: esempio 2

CORTICALE

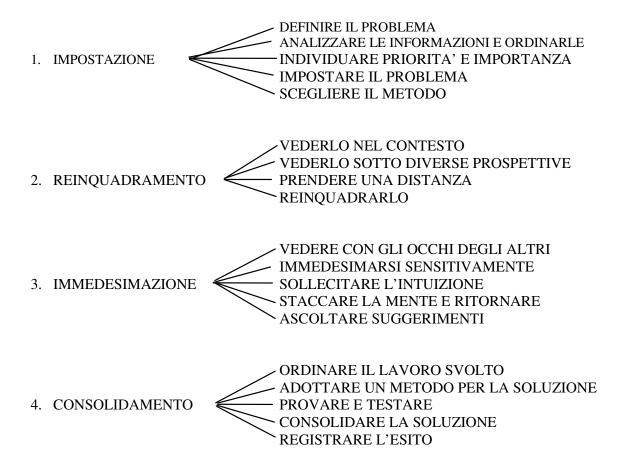


APPRENDERE A TUTTO CERVELLO

CORTICALE

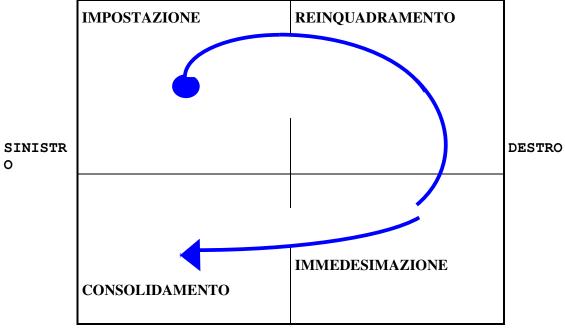
	 PENSIERO CONVERGENTE Approfondire Concentrarsi Analizzare Comparare ecc. 	 PENSIERO DIVERGENTE Prendere una certa distanza Vedere l'insieme e il contesto Prefigurarsi il seguito e gli effetti Immaginare Schematizzare Illustrare Usare immagini mentali 	
SINISTRO	CONSOLIDAMENTO DEL SAPERE Prendere note e appunti Ripetere Consolidare quanto appreso	MEDIUM SOCIALE, ESISTENZIALE ED EMOTIVO Appassionarsi Fare, provare Lavorare in coppia o in gruppo Saper ascoltare Saper imitare	DESTRO

PROBLEM SOLVING



PROBLEM SOLVING: PERCORSO TIPICO

CORTICALE



4.4 Applicazione esemplificativa nel discorso

Per questo esempio prendiamo spunto da una simpatica metodica di strutturare il discorso secondo la disposizione psicologica dell'uditorio (v. la raccolta della Franco Angeli, 1980, Come condurre una riunione e fare un discorso, che riporta una pubblicazione di Richard C.Borden, How to make a speech that listeners like) Borden distingue quattro momenti dell'atteggiamento del pubblico e da i suggerimenti opportuni per adeguare il proprio discorso, in sintesi:

Fase 1: Uff! Ma che vuole questo da noi?

Agganciare l'uditorio con un'apertu

Agganciare l'uditorio con un'apertura ad effetto che incuriosisce: una frase suggestiva, un paradosso curioso, fatti assurdi o straordinari.

Fase 2: *Ma che ce ne importa?*

Mostrare che è nel loro interesse che voi parlate, che la cosa li tocca da

Fase 3:Per esempio?

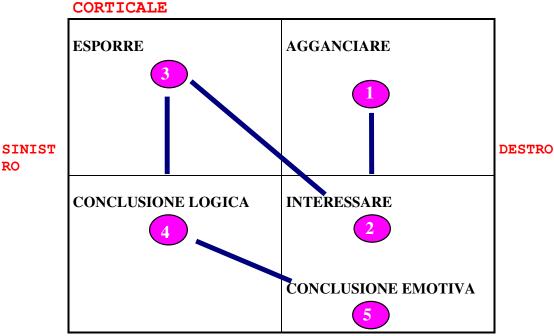
Concretizzare con esempi e dati pertinenti

Fase 4: E allora?

vicino...

L'uditorio è vostro, portatelo alle conclusioni che volete (obiettivi) con decisione.

Reinterpretando graficamente:



USO COMBINATO DI PIÙ PREFERENZE CEREBRALI NELLA MEMORIZZAZIONE

CORTICALE

	SCOMPOSIZIONE	IMMAGINE	
	 □ TECNICHE DI ANALISI □ TECNICHE DI CONVERSIONE □ DETTAGLI □ MESSA IN SEQUENZA □ DISTINZIONE □ DISCRIMINAZIONE □ VERBALIZZAZIONE 	 □ IMMAGINAZIONE □ VISUALIZZAZIONE □ ASSOCIAZIONE □ SCHEMI GRAFICI □ RICOSTRUZIONE □ CORRELAZIONE □ CONTESTUALIZZAZIONE □ VISIONE D'INSIEME 	
SN			DS
	ESERCIZIO	EMOZIONE E VOLONTÀ	
	 □ RIPETIZIONE □ ORGANIZZAZIONE DEI DATI □ CLASSIFICAZIONI □ TECNICHE DI CONVERSIONE 	 □ EMOZIONE □ MOTIVAZIONE □ ENTUSIASMO □ INTUIZIONE □ PERCEZIONE SENSORIALE □ SPERIMENTAZIONE □ CON IL GRUPPO □ ATTRAVERSO IL FARE 	

5. TRE INSEGNAMENTI FONDAMENTALI DA TRARRE

Gli insegnamenti principali da trarre sono tre:

- 1 Imparare a far uso di tutto il cervello
- 2 Imparare a saltare velocemente da un quadrante all'altro del cervello
- 3. Imparare a concentrarsi sul quadrante idoneo per lo svolgimento di un compito specifico

■ Imparare a far uso di tutto il cervello

I metodi tradizionali del nostro sistema scolastico, sono orientati ad un solo quadrante, il corticale sinistro: ragionamento logico, sequenziale, dettagliato, cumulativo ecc., inibendo in tal modo lo sviluppo del pensiero olistico, immaginifico, insomma del cervello destro. Anche la tradizione del pensiero occidentale e in particolare il pensiero scientifico hanno privilegiato prevalentemente la logica e il metodo quantitativo, conseguendo peraltro grandi risultati, ma relegando alla subalternità il pensiero divergente, creativo, intuitivo. E anche il mercato del lavoro premia il tecnico o il tecnologo.

Insomma c'è tutta una tradizione sinistrorsa, con le dovute eccezioni s'intende, e c'è da operare in molti campi, fra cui la scuola e il comportamento di lavoro, un recupero della potenzialità del cervello destro.

Al di là di questo discorso generale, ognuno di noi dovrebbe sapere come usa preferenzialmente il cervello e cercare, da una parte, di sfruttarne al massimo le modalità preferenziali e, dall'altra, di correggerne le deficienze. Ciò che è importante non è tanto di avere il massimo in tutti i quadranti, ma di averli tutti e quattro sufficientemente attivi ed efficienti, cioè valori intorno al 50% come minimo accettabile per ogni quadrante.

Al proposito c'è da fare una considerazione molto semplice: quanto più cervello si sa usare tanto maggiori sono le possibilità di successo nella vita e sul lavoro. Soprattutto ai tempi d'oggi in cui le capacità emergenti per il successo diventano sempre più la flessibilità, il coraggio del cambiamento, l'apprendimento permanente, l'abilità di socializzare.

Come fare ? Qui il discorso si fa complesso e non può essere esaurito in poche pagine.

Per cominciare, ecco innanzitutto due regolette antiche e semplici : a) auto osservazione e b) osservazione/imitazione di modelli, cioè di campioni dell'uso "globale" del cervello.

Segue qualche suggerimento, forse banale, ma che può dare un indirizzo per l'auto-osservazione ed eventuali azioni di miglioramento.

Se vi trovate carenti nel quadrante corticale destro, quello della visione d'insieme, del ragionamento sintetico, imparate a prendere più distanza dai problemi, a vederli sotto altre prospettive, a considerare il contesto in cui avvengono determinate cose, a ragionare per immagini, a sognare ad occhi aperti, a prospettarvi mentalmente le situazioni a venire, a usare di più rappresentazioni grafiche, ad ascoltare la musica, ad ascoltare gli altri. Praticate inoltre, se potete, attività artistiche, camminate nella natura, ballo, artigianato, osservazione dei monumenti e delle architetture, teatro, musica, foto, contemplazione.

Se vi trovate carenti nel quadrante limbico sinistro, quello dell'ordine e dell'organizzazione, provate a darvi una regolata, una disciplina (se ci riuscite) cominciando però dalle cose prioritarie, quelle che più vi servono. Per esempio: un modo di tenere l'agenda più metodico e pulito; l'abitudine a lasciare la scrivania in ordine; cinque-dieci minuti di ginnastica mattutina come rituale; l'adozione di metodi che aumentano l'efficienza del vostro lavoro anche se antipatici; la disciplina di portare a termine alcune cose importanti ogni giorno o ogni settimana ecc.

Praticate inoltre, se potete, footing, giardinaggio, cucina, leggere la storia, l'eleganza, attività domestiche, carte, giochi con regole precise, collezionismo.

Se la carenza è nel quadrante limbico destro, quello delle relazioni umane e dei sentimenti, cercate di vedere in positivo (Io sono O.K. e gli altri, fino a prova contraria, sono anche O.K), buttatevi nel mucchio senza badare troppo a come gli altri vi giudicano, parlate di più anche di cose banali, ascoltate con più attenzione e rispetto, parlando cercate di adattarvi al profilo cerebrale del vostro interlocutore, provate a giocare con la vostra intuizione, non abbiate paura di commuovervi, date e cercate più "carezze" (a volte basta un sorriso, toccare il braccio di un amico).

Praticate inoltre, se potete, ballo, giochi di società, volontariato, associazioni, riunioni di amici, incontri professionali e non, teatro, canto in coro, giochi di squadra, ascolto della musica, viaggi, gioco con i bambini, parlare del più e del meno.

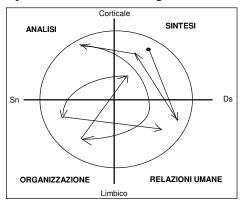
Se siete deficitarii nel quadrante corticale sinistro, tornate a studiare o almeno a fare esercizi del tipo parole crociate; ponetevi domande e domande sempre più specifiche; mettete a fuoco i dettagli; curate la vostra elocuzione; curate i vostri rapporti e le vostre lettere; divertitevi con i numeri; nei vostri rapporti provate a supportarli con fatti e cifre; divertitevi a pianificare.

Curate inoltre, se potete, lavori e giochi con il computer, lavori con legno, modellistica, golf, bricolage, giochi di enigmistica e di logica, osservazioni scientifiche o pseudo-scientifiche, chimica, matematica, restauro.

■ Imparare a saltare velocemente da un quadrante all'altro.

Per considerarsi una persona "intelligente" non basta saper usare e bene tutti e quattro i quadranti del cervello. Se è vero che flessibilità e capacità di adattamento sono pressoché sinonimi di intelligenza, allora è forse ancor più importante saper cambiare di quadrante velocemente se la situazione lo esige.

Graficamente il concetto si può illustrare con delle frecce che cambiano di campo, come in figura. Purtroppo non è resa l'idea della velocità di reazione e neanche quella dell'opportunità della reazione ad una determinata situazione, cose che importano moltissimo nella ginnastica del cambiamento di quadrante:



Come esempio, immaginate un team leader che conduce una riunione.

Leader: "Il quadro di riferimento in cui dobbiamo porci si configura come..." (Corticale destro)

Un membro: "Scusa, ma al proposito, penso di dover dare allora a tutti voi delle informazioni importanti che non avete ..." Li espone coll'incoraggiamento mimico del leader (che usa in tal caso il limbico destro).

Leader: "Trovo pertinente quanto esposto dal collega (Limbico sn.) e al proposito penso che sia opportuno puntualizzare cosa significhi questo per il prosieguo del progetto (Corticale sn.)...

Torniamo ora all'impostazione iniziale (Cort. ds)... Vedo ora che Neri è un po' imbarazzato, cosa mi vuol dire, se le risorse e i mezzi sono sufficienti ? (Attraverso il limbico sn. introduce il limbico ds. il come fare)

Un membro: "Ma qui si sta maledettamente scomodi, non si potrebbe..."

Leader "Hai ragione, ma cerca di aver pazienza. A proposito cosa mi dicevi ieri sui prezzi?" (Operazione di recupero col limbico ds.)...

L'altro espone.

Leader: "Accidenti, ma questo cambia tutto. Alt! Prima di discutere di ogni altra cosa dobbiamo garantirci una copertura finanziaria. Pertanto Bianchi per favore vorresti preparare un prospetto...Rossi vorresti chiedere al Direttore finanziario...

Se vi va bene riprendiamo la riunione alle 15.00...(qui è entrato velocemente in azione il limbico sn. coadiuvato dai due corticali)

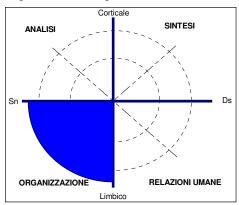
Da notare che il passaggio da un emisfero all'altro, dal sinistro al destro o viceversa, non è la stessa cosa. Ci sono differenze notevoli. In genere:

 È più facile passare da sinistra a destra che viceversa. Andare verso destra è come una liberazione, un'apertura. Andare da destra a sinistra significa concentrarsi, disciplinarsi, spendere energie psichiche pesanti,

- Andando verso l'emisfero destro, tutte le facoltà del sinistro si mantengono e sono potenziate.
- Andando dal destro al sinistro può essere fastidioso, potrebbe sembrare un ritorno alla scuola e alla disciplina e, comunque, richiede più impegno. Per cui ci vuole una certa "ragione" o motivazione per farlo

■ Imparare a concentrarsi sul quadrante idoneo per lo svolgimento di un compito specifico

Il concetto può essere rappresentato graficamente super-evidenziando la modalità cerebrale particolarmente necessaria per quel determinato compito, come in figura.



C'è per esempio da porre mano a compiti d'organizzazione?

Sistemate e accantonate, almeno temporaneamente, altre possibili modalità alternative o complementari di affrontare il problema, concentratevi ferocemente sulla modalità di pensiero più adatta, in questo caso il limbico sinistro.

Sembra quasi una contraddizione rispetto al suggerimento precedente sulla flessibilità e velocità di cambiamento di quadrante. Non lo è.

Fermo restando che gli altri quadranti restano attivi e pronti ad intervenire all'occasione, qui il compito richiede di non disperdere energie e risorse, ma di concentrarle e di focalizzarle.

Quindi flessibilità e focalizzazione giocano in alternanza, e qui interviene un'altra forma di flessibilità, una meta-flessibilità, che consiste nel capire quand'è il momento di passare dalla elasticità/flessibilità/cambiamento alla focalizzazione e viceversa.

Lo stesso discorso vale naturalmente per tutti i quadranti. C'è un tempo ad esempio in cui bisogna curare maledettamente il rapporto con gli altri e fare solo quello, un altro in cui bisogna andare in trance per cercare di "vedere" nel futuro cosa succederebbe nel caso in cui...Insomma ci sono momenti in cui ci si deve isolare in un quadrante (o eccezionalmente in due) e sfruttarne al massimo le potenzialità per ottenere risultati importanti.

Ribadiamo per concludere i tre messaggi fondamentali:

■ Globalità d'uso :

Usare tutto il cervello, tutti e quattro i quadranti

Flessibilità mentale:

Passare rapidamente da un quadrante all'altro secondo le esigenze

Focalizzazione mentale:

Concentrarsi ferocemente su una modalità di lavoro mentale se le circostanze lo richiedono.

Mantenendo la flessibilità di cambiare se opportuno.

Si può dire che la maestria nel gestire il cervello in tale maniera è la caratteristica di una persona decisamente intelligente.

Per una migliore efficienza e successo nella vita e sul lavoro, conviene pertanto mantenere sempre viva l'attenzione sul modo in cui stiamo usando il nostro cervello e cercare di mantenerlo sempre in allenamento. Questo significa in particolare potenziare le nostre modalità preferenziali, cercare di migliorare il rendimento nei quadranti deficitari, coltivare la flessibilità mentale e la capacità di focalizzazione.

6. Esercizi di verifica dell'apprendimento

■ Esercizio 1 : Specializzazioni cerebrali

È importante capire la logica del modello.

Provate a ricostruire la griglia di lettura delle specializzazioni cerebrali.

Disegnate su un foglio di carta una griglia come quella in figura:

	Corticale sn.	Corticale ds.	
Emisfero sinistro:			Emisfero destro:
	Limbico sn.	Limbico ds.	

E ora scrivete in maniera sintetica, usando aggettivi, verbi o brevi frasi, in cosa sono specializzati i vari settori del cervello:

- Cervello corticale
- Emisfero sinistro
- Cervello limbico
- Emisfero destro
- Quadrante corticale sinistro
- Limbico sinistro
- Limbico destro
- Corticale destro

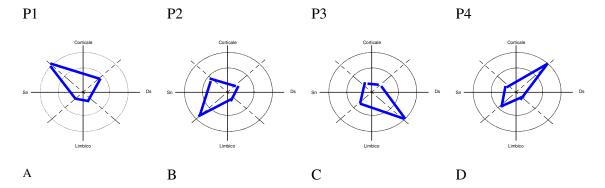
Confrontate il vostro lavoro con la griglia di lettura presentata nel testo. Non è improbabile che facciate meglio dell'autore, ma se avete qualche difficoltà all'inizio, rileggete i paragrafi 2 e 3, in particolare il sottoparagrafo 3.1

■ Esercizio 2: Profili di preferenza cerebrale

Siete stati incaricati da un'azienda di assegnare quattro posizioni di lavoro:

- P1 : Direttore di produzione. Il processo è ad alta tecnologia, completamente automatizzato, il controllo di qualità molto severo, il rispetto dei parametri di qualità essenziale.
- P2 : Assistente sociale. La ragion d'essere della posizione è la presenza di numerosi extracomunitari e altre categorie svantaggiate che hanno bisogno di un punto di riferimento.
- P3: Responsabile dell'immagine. L'immagine della società è stata a lungo trascurata. Serve un forte rilancio dell'immagine che, da una parte, sottolinei continuità, tradizione ed esperienza e, dall'altra testimoni una forte spinta all'innovazione tecnologica e all'adattamento al mercato.
- P4: Ricercatore. Deve studiare in laboratorio le caratteristiche dei nuovi materiali.

Avete quattro candidati che conoscete bene, e i cui profili di preferenza cerebrale hanno tutti una sola forte preferenza, una seconda appena accettabile e le altre due carenti. Scegliete, incrociando opportunamente con una linea, posizione e profilo.



La risposta in fondo pagina

■ Esercizio 3: messaggi fondamentali

Ricordate i messaggi fondamentali? Riscriveteli qui di seguito, usando eventualmente una terminologia differente ma fedele al concetto, e poi verificate sul testo:

1				
Risposta dell'eserci	zio 2:			_
P1	P2	Р3	P4	
В	C	D	A	

COMUNICAZIONE EFFICACE E ASCOLTO ATTIVO

Indice

♦	Il processo di comunicazione
	Problemi della comunicazione e correttivi
	L'affidabilità della comunicazione orale
	Comunicazione ad una e a più vie
	Comunicazione come comportamento sociale
	L'arte di saper ascoltare
	Comunicazione para-verbale e non-verbale
	Consigli pratici per una comunicazione efficace
▼	Consign practic per una comunicazione efficace

1. IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE

Il modo forse più semplice per accostarsi al tema della comunicazione interpersonale è di studiarla dapprima sotto la visuale di un processo di trasmissione di informazioni.

Sotto tale prospettiva la comunicazione è il passaggio di un **messaggio** da una fonte **emittente** ad un soggetto (o apparecchio) **ricevente** attraverso un **canale** o medium, che può essere la voce, il filo telefonico, la scrittura o qualsiasi altro mezzo (Fig. 1).



Fig. 1

Se il Ricevente risponde all'Emittente la comunicazione da unidirezionale diventa a due sensi o a due vie come si dice. (Fig. 2)

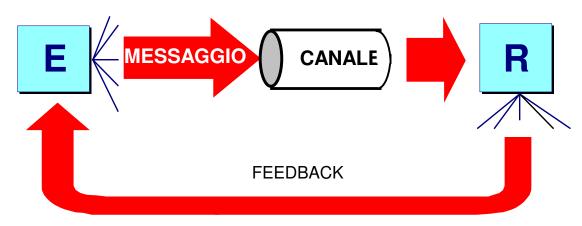


Fig. 2

In questo caso il primo Ricevente diventa Emittente e invia un'informazione di ritorno (feedback) al primo Emittente che a sua volta diventa Ricevente

Il feedback (segnale o informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione.

Passando ad una rappresentazione meno meccanica del processo di comunicazione interpersonale, abbiamo lo schema di cui in figura 3 :

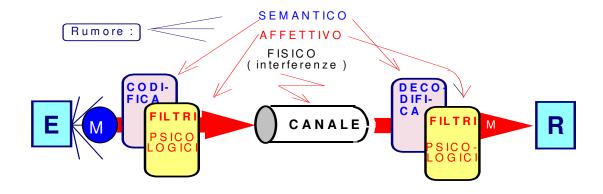


fig. 3

- ♦ L'emittente formula mentalmente un messaggio
- ♦ Il processo di **codifica** trasforma il pensato in un messaggio comprensibile a chi ascolta (codice condiviso, ovverosia secondo una convenzione sintattica e semantica)
- ♦ I **filtri psicologici** qualificano e alterano il messaggio e i rapporti fra i comunicanti emotivamente o anche affettivamente
- ♦ Il canale è il mezzo (medium) attraverso cui passa il messaggio
- ♦ Il processo di **decodifica** è lo sforzo del ricevente di capire il senso del messaggio
- ♦ Rumore è qualsiasi disturbo dell'efficienza della comunicazione

Nella comunicazione a due vie il processo si ripete specularmente. Il Ricevente diventa Emittente e viceversa (Fig. 4. Per la terminologia utilizzata v. box n.1)

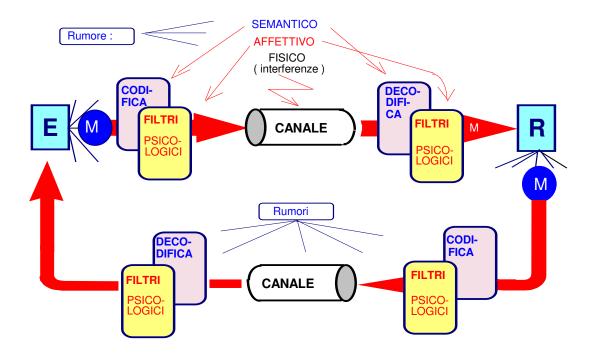


Fig. 4

MESSAGGIO	CANALE	CODIFICA	DECODIFICA
Il messaggio è il	Mezzi di trasmissione	Affinché il messaggio sia	L'operazione di decodifica
contenuto della	Voce	trasmissibile occorre	è la traduzione del
comunicazione che, si	Corpo	codificarlo, cioè	messaggio da parte del
badi bene,	Tv/audiovisivi	trasformarlo in una	ricevente secondo il suo
è sempre duplice: un	Libro	successione di simboli che	"dizionario" lessicale,
contenuto	Filo	abbiano significato	sintattico, semantico,
logico/semantico e un	Telefono	condivisile fra i	percettivo, valoriale e
contenuto	Computer ecc.	comunicanti e siano	pragmatico.
psicologico/emotivo/affett	Forme di espressione.	organizzati secondo	
ivo.	Verbale/orale	precise regole sintattiche.	In altre parole il ricevente
	Scritta		deve ricostruire,
Esso consiste quindi	Visiva ecc.	Il nostro sistema di segni	inevitabilmente a suo
formalmente di	Modi di comunicazione	e simboli per comunicare	modo, il messaggio.
informazioni e simboli,	Colloquio	è in sostanza una forma di	
ma anche di segnali	Lezione	stenografia del nostro	Rumore semantico e
analogici, affettivi,	Intervista	pensiero.	rumore emotivo possono
sensazioni, sentimenti,	Conferenza ecc.	Il codificatore dev'essere	fortemente inquinare il
ammiccamenti,		capace di scrivere la	processo di decodifica.
impressioni, espressione		stenografia, il	
latente di intuizioni o		decodificatore di	
rivelazioni ecc.		leggerla.	
FEEDBACK	RUMORE AFFETTIVO	RUMORE FISICO	RUMORE
LEDBACK	/ EMOTIVO	Kelijoke i isieo	SEMANTICO
RETRO-AZIONE		INTERFERENZE	
	EIL EDI DOLCOL OCICI		INCOMPRENSIONI
	FILTRI PSICOLOGICI		INCOMI RENSIONI
Come già detto, Il	Valori differenti	Temperatura	Problemi di lingua
FEEDBACK (segnale /	Valori differenti Pregiudizi	Distrazioni	Problemi di lingua Differenze culturali
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o	Valori differenti Pregiudizi Antipatia	Distrazioni Disagio fisico	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione)	Valori differenti Pregiudizi	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione.	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, para-	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status Differenza di potere	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze Fame	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, paraverbale (es. tono della	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata Discorso confuso
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, paraverbale (es. tono della voce) e non-verbale o	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status Differenza di potere	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze Fame	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata Discorso confuso Allusioni criptiche
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, paraverbale (es. tono della voce) e non-verbale o linguaggio del corpo	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status Differenza di potere	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze Fame	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata Discorso confuso
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, paraverbale (es. tono della voce) e non-verbale o linguaggio del corpo (mimica, sguardo, silenzio	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status Differenza di potere	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze Fame	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata Discorso confuso Allusioni criptiche
FEEDBACK (segnale / informazione di ritorno o retroazione) informa sull'esito del messaggio/segnale e permette la correzione del processo informativo o di comunicazione. Può essere verbale, paraverbale (es. tono della voce) e non-verbale o linguaggio del corpo	Valori differenti Pregiudizi Antipatia Paura Ansia Interessi/obiettivi diversi Esperienze passate Motivazione Aspettative Differenza di status Differenza di potere ecc.	Distrazioni Disagio fisico Voce bassa Rumore Difetti fonici Luce Disturbi da fuori Va e vieni di gente Distanze Fame	Problemi di lingua Differenze culturali Differenze di istruzione Linguaggio troppo tecnico Codici locali Stesse parole, senso diverso Stesso senso, parole diverse Messaggio mal strutturato Sintassi non adeguata Discorso confuso Allusioni criptiche

Efficienza del sistema

L'efficienza (e l'efficacia) di un sistema di comunicazione non può essere migliore dell'elemento più debole del sistema stesso.

Se per esempio:

L'emittente manca di informazioni adeguate, o

il messaggio è mal strutturato, o

la decodifica è mal fatta, o

i filtri soggettivi del ricevente distorcono il senso del messaggio,

basta che ci sia uno solo di tali difetti o qualsiasi altro tipo di inefficienza di un altro elemento del sistema, per mettere a repentaglio l'efficienza potenziale dell'intero sistema, anche se tutto il resto funziona perfettamente.

Si può anche dire che la massima capacità di trasmissione dipenda dalla massima capacità dell'elemento più debole della catena.

2. PROBLEMI NELLA COMUNICAZIONE E CORRETTIVI

Servendoci del modello di comunicazione appena illustrato, possiamo ragionare sui problemi più significativi che intervengono nella comunicazione interpersonale e sui correttivi che possiamo mettere in atto per ovviare a quegli stessi problemi ed ottenere una comunicazione di successo o, come si dice, efficace.

Vediamo innanzitutto i problemi. Questi possono essere:

a) Problemi dell'Emittente

come ad esempio:

- Mancanza di voce
- Mancanza di informazioni sull'uditorio
- Mancanza di preparazione ecc.

b) Problemi del Ricevente

come ad esempio:

- Difetti di udito
- Sofferenza fisica
- Mancanza di informazioni preliminari ecc.

c) Problemi del rapporto interpersonale

Come ad esempio:

- Barriere di lingua / cultura / istruzione ecc., (rumore o barriere semantiche)
- Antipatia, obiettivi / aspettative differenti ecc. (rumore o barriere psicologiche)

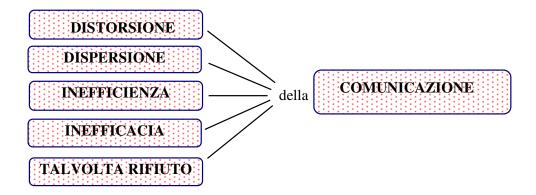
d) Problemi ambientali o del canale (rumore fisico o interferenze)

Come ad esempio:

- Caldo
- Rumore
- Distrazioni
- Disagio fisico
- Medium di comunicazione inefficiente ecc.

Gli effetti dei problemi della comunicazione

Qualunque sia il problema che interviene nella catena di trasmissione, questo porta ad uno o più dei seguenti fenomeni negativi:



Correttivi per le interferenze (rumori fisici)

Validi in particolare per problemi di interferenza sul canale e di problemi fisici dell'Emittente e del Ricevente:

- Ridondanza
- Feedback
- Verifica della ricezione
- Eliminazione delle cause (se possibile)

Ridondanza significa eccedere nel comunicare rispetto allo stretto necessario.

Ridondanza può essere ripetere più volte lo stesso messaggio, formularlo con altri termini, aiutarsi con la mimica, con audiovisivi, con dimostrazioni ecc.

La ridondanza rende degli ottimi servizi all'efficacia della comunicazione. Attenzione però a non esagerare.

Feedback qui significa fare attenzione ai segnali verbali, paraverbali, non-verbali e a qualsiasi altra informazione di ritorno che ci può far capire gli effetti voluti e non voluti del messaggio. In primo luogo se e come sia arrivato a destinazione.

Il feedback è la bussola per navigare bene nel processo di comunicazione interattiva.

Verifica della ricezione è un feedback provocato ad arte per sincerarsi della comprensione.

Può essere fatta tramite domande, più o meno predisposte, tramite forme di test o esami formali e informali o anche, in alcuni casi, tramite l'osservazione del comportamento dei riceventi nell'applicare le istruzioni fornite loro, come ad esempio in un'esercitazione o nell'applicazione di una procedura.

Problemi di rapporto nella comunicazione

I problemi imputabili al tipo di rapporto che intercorre fra i comunicanti, possono essere di due tipi:

- a) Dovuti alla difficoltà di capirsi, vale a dire problemi di lingua, di cultura o di senso (tecnicamente problemi di codificazione del linguaggio), come ad esempio l'uso di una terminologia incomprensibile agli ascoltatori, oppure
- b) Problemi psicologici, di tipo emotivo o affettivo, come ad esempio una diffidenza reciproca.

Ambedue i tipi di problema possono essere tanto marcati da frapporre fra i comunicanti dei muri virtuali che impediscono una comunicazione efficace o, peggio la rendono nulla se non negativa.

Le figure 5 e 6 illustrano i due muri in questione: quello dell'incomprensione semantica (non si capiscono) e quello dell'incomunicabilità (una o entrambe le parti comunicanti non vogliono o non possono capire, a volte anche inconsciamente):



Fig. 5

MURO DELL'INCOMUNICABILITA' (FILTRI EMOTIVO / AFFETTIVI)



Fig. 6

Correttivi ai problemi di rapporto nella comunicazione

In presenza di uno o di entrambi i muri che si frappongono al successo di un proficuo scambio comunicativo, chi guida la comunicazione e ha interesse al successo della stessa, cosa deve fare?

Come per i problemi di interferenza o rumore fisico, anche per i problemi di rapporto, siano questi problemi di incomprensione (filtri semantici) di incomunicabilità (filtri emotivo / affettivi), sono ancora molto utili le stesse misure correttivo e cioè:

- Ridondanza
- Feedback
- Verifica della comprensione
- Eliminazione delle cause (se possibile)

Ma non basta. Per superare o contornare i muri dell'incomprensione e dell'incomunicabilità è necessario adottare atteggiamenti e comportamenti che in ultima sintesi possono riassumersi in una formula:

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Il cliente nel nostro caso è l'altro comunicante, al quale dobbiamo "vendere" qualcosa: informazioni, insegnamento, il nostro punto di vista, valori, convinzioni, incitamento all'azione ecc. Più esattamente è cliente ogni ascoltatore con il quale dobbiamo fare uno scambio: io ti do questa informazione e tu l'accetti (la compri in toto o in parte, nella migliore delle ipotesi la consideri come tua).

Fra le cose più importanti di bisogna saper fare per poter contornare o eliminare i muri dell'incomprensione e/o dell'incomunicabilità ci sono le seguenti.

Per superare o contornare il muro dell'incomprensione semantica

Sapersi mettere nella testa di chi deve capire
Preparare e strutturare bene il messaggio nel contenuto
e nella forma
Adeguarsi al livello di comprensione dei nostri interlocutori
Usare un linguaggio chiaro e comprensibile
Voce e pronuncia chiara e distinta
Fare opportune pause di tanto in tanto
Riassumere di tanto in tanto se necessario
Informarsi a priori sui nostri interlocutori, sulle loro
aspettative, sul loro livello di conoscenza ed esperienza
Saper ascoltare, soprattutto i messaggi impliciti o nascosti
Curare l'esposizione
Interessare l'uditorio
Mostrare convinzione, entusiasmo

Per superare o contornare il muro dell'incomunicabilità oltre a quanto prima:

Informarsi e tenere conto di: cultura / valori / pregiudizi degli altri comunicanti
Saper entrare nella testa dell'altro: cosa si aspetta, cosa sa già, quali sono i suoi punti forti e quelli su cui conviene insistere, vuole un riconoscimento? ecc.
Da cui anche saper percepire i segnali deboli (feedback) del suo linguaggio non-verbale (paraverbale, corpo e atteggiamento)
Curare in particolare il primo momento dell'incontro (fase di riscaldamento)
Da cui anche calibrare il proprio ritmo, la voce, il vocabolario, i gesti e gli atteggiamenti sui suoi per meglio sintonizzarsi
Creare un rapporto di accettazione reciproca (meglio ancora di empatia)
Rispettare il punto di vista altrui. Rispettare la persona
Se serve, stabilire una forma di contratto psicologico, verificare e negoziare cioè la disponibilità e il consenso degli ascoltatori a lavorare con voi su cosa, perché e come.
Metterci entusiasmo e calore (atteggiamento positivo)
Controllare l'ansia, ma senza esagerare nell'impegno

3. IL PROBLEMA DELL'AFFIDABILITÀ DELLA COMUNICAZIONE ORALE

È sufficiente partecipare al gioco della trasmissione di un messaggio orale attraverso una catena di persone per rendersi conto della poca affidabilità della comunicazione orale.

Ad ogni passaggio l'integrità e la fedeltà del messaggio scadono.

Strutturalmente i cambiamenti che intervengono sono di tre generi:

Omissioni : Si perdono informazioni Distorsioni : Senso e dati vengono alterati

Aggiunte: Per dare comunque un senso e una struttura logica, alcuni aggiungono

informazioni o qualificazioni che il messaggio, secondo loro, dovrebbe

avere

Si possono osservare anche i seguenti fenomeni:

- Un messaggio perde in fedeltà in proporzione al numero di volte che viene ritrasmesso.
- Tendenza all'eliminazione dei dettagli
- Tendono a permanere concetti e dettagli a forte valenza d'impatto emotivo o di sconcerto.
- Si ricordano bene le informazioni che ci sono già familiari
- Stesse parole hanno significato diverso per individui differenti.
- Lo stesso significato può essere dato con parole diverse
- Nuovi concetti ed anche le immagini perdono ancor più rapidamente di fedeltà rispetto agli originali
- Diamo troppo spesso per scontate le conoscenze di chi ci ascolta

I correttivi per guadagnare in efficacia sono ancora: ridondanza, feed-back, verifica della comprensione e, se la fedeltà del messaggio è importante, ricorrere allo scritto o al registrato.

Ma la lezione più significativa che si coglie è che mai un messaggio passa tal quale da una mente all'altra. C'è sempre un processo di reinterpretazione, a volte buono, a volte distorto o precario.

Quello che esce dalla bocca di una persona sposa ben di rado la completa comprensione da parte di un'altra. Peraltro un buon comunicatore non può confondere la sua comprensione e il suo modo di percepire le cose con quelli di quanti l'ascoltano.

La morale è che un buon comunicatore non deve mai fidarsi che quel che sta dicendo arrivi e bene a destinazione.

Valga a titolo di richiamo mnemonico il seguente scherzo, ma non tanto, di parole:

PENSO DI DIRE	100 COSE
RIESCO A DIRNE	70
L'INTERLOCUTORE NE SENTE	50
NE CAPISCE	30
MA E' CONVINTO DI AVERNE CAPITO	100

Una regola spicciola: Nessuno ha veramente compreso fino a che non è in grado di comunicare ciò che ha compreso con piena soddisfazione dell'altro.

4 COMUNICAZIONE AD UNA E A PIÙ VIE

Si ha comunicazione ad una via, come abbiamo visto, quando il Ricevente non risponde, o per impossibilità o per convenzione o per scelta. Il caso limite è la comunicazione telegrafica o radiotelevisiva, ma anche nella comunicazione interpersonale si verificano casi tipici di comunicazione unidirezionale, come ad esempio nella trasmissione di ordini militari, di comunicazioni di servizio, del dirigente autoritario che non ammette repliche, dell'insegnante che parla solo lui.

In se e per se la comunicazione ad una sola via non è sbagliata. A volte è anche l'unica opzione possibile o la migliore scelta. Nella comunicazione di messaggi semplici o ripetitivi è ad esempio la più vantaggiosa, così come in caso di emergenza può convenire limitare al massimo la risposta del Ricevente a chi guida le operazioni.

Quando invece è importante la comprensione reciproca, la garanzia di un risultato e il consenso, come ad esempio in una riunione di lavoro, in una negoziazione o nella pedagogia degli adulti, è d'obbligo ricorrere ad una comunicazione a due vie fra Emittente e Ricevente.

ASCOLTATORE ASCOLTATORE ASCOLTATORE ASCOLTATORE ASCOLTATORE

COMUNICAZIONE A DUE VIE CONDUTTORE PARTECIPANTE PARTECIPANTE PARTECIPANTE PARTECIPANTE

Fig. 7

Confrontando i due tipi di comunicazione abbiamo che la comunicazione ad una via é:

- Più rapida
- Più efficiente (rispetto all'uso delle risorse, del tempo in particolare)

Mentre la comunicazione a due vie è:

- È più accurata
- È più efficace (da maggiori garanzie di risultato)
- Mette in gioco la personalità di entrambi gli interlocutori
- Permette di evidenziare e definire dettagli e aspetti particolari
- Da la possibilità al ricevente di chiedere chiarimenti migliora la sua accettazione
- Bilancia l'efficienza di trasmissione con quella di ricezione

Comunicazione a più vie

Abbiamo detto che la comunicazione a due vie è più efficace, in alcuni casi indispensabile per il successo della comunicazione. Ora diciamo qualcosa di più: spesso la comunicazione più proficua è quella a più vie ovverosia una comunicazione aperta in tutti i sensi, come ad esempio fra gli allievi di un corso e fra i partecipanti ad una riunione.

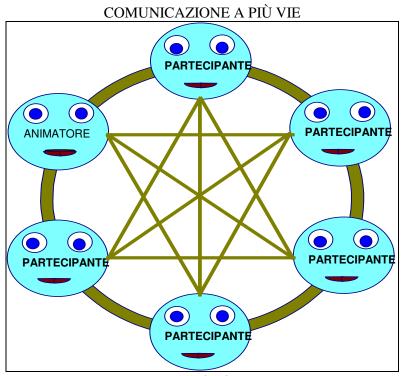


Fig. 8

Nella comunicazione a più vie tutti i partecipanti hanno il diritto/dovere di parlare fra di loro, di scambiarsi opinioni, idee, suggerimenti.. Naturalmente se si tratta di un processo comunicativo volto a produrre un qualche risultato (riunione di lavoro, sessione di istruzione, meeting negoziale ecc.) per non dissipare eccessivamente tempo ed energie ci vogliono alcune regole di gestione del lavoro del gruppo che vanno concordate, possibilmente fin dall'inizio.

5. COMUNICAZIONE COME COMPORTAMENTO SOCIALE

La comunicazione è più un processo fra persone che un processo di linguaggi. La comunicazione infatti è la forma per eccellenza dell'interscambio sociale. Al punto che si può dire: dimmi come comunichi in determinati contesti e ti dirò il tuo successo di adattamento sociale e i tuoi problemi di interazione umana.

Richiamiamo qui cinque "assiomi" della comunicazione, tratti da un classico sulla comunicazione come comportamento interpersonale (Pragmatica della comunicazione umana, di Paul Watzlawick, J.H.Beavin e Don D.Jackson, del Mental Research Institute di Palo Alto).

I cinque assiomi sono i seguenti:

- 1. NON SI PUÒ NON COMUNICARE
- 2. OGNI COMUNICAZIONE HA UN ASPETTO DI CONTENUTO ED UNO DI RELAZIONE.

L'aspetto di relazione classifica l'aspetto di contenuto ed è quindi una meta-comunicazione (cioè una comunicazione fatta a proposito di una comunicazione)

- 3. GLI ESSERI UMANI COMUNICANO SIA CON IL MODULO NUMERICO CHE CON QUELLO ANALOGICO
- 4. LA NATURA DI UNA RELAZIONE DIPENDE DALLA PUNTEGGIATURA DELLE SEQUENZE DI COMUNICAZIONE FRA I COMUNICANTI
- 5. TUTTI GLI SCAMBI DI COMUNICAZIONE SONO SIMMETRICI O COMPLEMENTARI

A SECONDA CHE SIANO BASATI SULL'EGUAGLIANZA O SULLA DIVERSITÀ DELLE PERSONE COMUNICANTI

Commenti:

1. Impossibilità di non comunicare

Non appena due o più persone si percepiscono reciprocamente in presenza, non possono evitare una qualsiasi forma di comunicazione. Anche il silenzio e la presunta indifferenza nell'ascensore mandano messaggi: "Non è il caso di dialogare", "non mi interessi" e così via. L'assunto più generale è che le persone racchiuse in uno spazio di possibile scambio, non possono evitare una qualsiasi forma di comportamento reciproco; un non-comportamento semplicemente non può essere. E la comunicazione è comportamento, sia nei suoi aspetti verbali che in quelli non-verbali.

Attenzione, se l'impossibilità di non comunicare rende comunicative tutte le situazioni che mettono in contatto due o più persone, anche i messaggi più "impersonali" o comunque non espliciti, definiscono il modo in cui una persona considera la sua relazione con l'altra.

Contenuto e relazione 2.

Se io dico "Sei un figlio di buona donna! " può essere un'offesa, un motto scherzoso o anche un complimento. Dipende a chi lo dico, in quale contesto, con quale tono di voce e di mimica facciale. Il contenuto è naturalmente la frase, la relazione con l'altro è definita dal resto della comunicazione.

Ogni comunicazione ha sempre due aspetti: uno di contenuto ed uno di relazione. detto in altri termini, in ogni comunicazione:



contenuto logico / semantico / razionale / esplicito

ed un:

aspetto di relazione di carattere psicologico / affettivo / emotivo / implicito.

Sono cioè sempre compresenti, in proporzione diversa a seconda dei casi, due ordini di messaggio: uno logico ed uno affettivo.

Ad esempio posso chiamare la mia segretaria al telefono e dirle : "Mi prepari per favore un resoconto sulla riunione. E' urgente". Posso dirlo in tanti modi: con voce calda suadente, con tono pacato ma professionale, con un certo sarcasmo, urlando e accentuando l'ultima parola.

Certamente la mia segretaria da molto peso all'aspetto di relazione, potrebbe capitargli ad esempio uno dei suoi soliti mal di testa che la fanno proprio impazzire, e allora addio relazione.

Lo dice anche l'assioma due: L'aspetto di relazione classifica (qualifica) l'aspetto di contenuto. Tecnicamente è una comunicazione su una comunicazione, una meta-comunicazione.

C'è un'interdipendenza fra i due aspetti: se lo scopo al limite è solo il passaggio del contenuto, (l'aspetto razionale), allora l'aspetto di relazione diventa solo strumentale, talvolta però è conditio sine qua non per l'accettazione del messaggio. Se lo scopo principale è invece una testimonianza affettiva, allora ciò che si dice ha un'importanza secondaria, può essere solo un espediente per intrattenere un rapporto che piace.

Attenzione! Nella comunicazione interpersonale "formale", come può essere una riunione o una lezione ad esempio, non è pensabile di limitarsi all'aspetto di contenuto, far passare cioè un semplice messaggio "tecnico", senza curarsi minimamente del modo, del tono, insomma del rapporto. Potrebbe succedere così facendo che il vostro messaggio non "passi" o che venga distorto o interpretato male. In altre parole, una buona regola per il successo nella comunicazione interpersonale è:

PRIMA DI ENTRARE PER LA PORTA DELLA RAGIONE BISOGNA APRIRE LA PORTA DEL SENTIMENTO

Immaginate a titolo esemplificativo un esperto di lubrificanti che deve convincere un gruppo di clienti sulla superiorità della nuova linea di prodotti della sua ditta. Comincia: "Non ho molto tempo da perdere con voi, quindi ascoltatemi bene. Certamente voi pensate che l'indice di viscosità di un olio lubrificante non abbia alcuna importanza. Voi non sapete invece che nei nostri laboratori abbiamo provato la correlazione..."

La prossima volta la premiata ditta lubrificanti pensa bene di mandare un tipo più soft. Questi comincia : "E' con estremo piacere ed orgoglio che ..." sorriso da un orecchio all'altro e sguardo al lampadario.

Ambedue i nostri tecnici dovrebbero lubrificare innanzitutto la loro comunicazione.

A volte si verifica incoerenza fra i due livelli di contenuto e di relazione, come nel secondo esempio di cui sopra o come, per portare un altro esempio, quando ad un ricevimento il padrone di casa vi riceve con parole sia pure molto cortesi ed affabili ma guardando e sorridendo ad un'altra persona più interessante che sta sopravvenendo.

L'effetto è una comunicazione paradossale: "è un gran piacere di averti qui ma non me ne frega proprio niente di te".

Gli atteggiamenti, le comunicazioni di relazione, devono corrispondere alle parole. Per quanto riguarda i nostri atteggiamenti è come se noi vivessimo in case con pareti di vetro. Gli atteggiamenti appaiono sempre all'esterno, le persone che incontriamo se ne accorgono rapidamente, sia consciamente che inconsciamente.

Anzi ciò che passa meglio nei casi di incoerenza è soprattutto il messaggio affettivo, negativo o positivo che sia. Si dice, per dare un'idea quantitativa, che in genere la ricezione dell'aspetto relazionale batte il razionale 80 a 20 %.

3. Modulo numerico e modulo analogico

Terminologia da computerese. Modulo numerico è in pratica la parola, modulo analogico sono tutte le altre forme di espressione: linguaggio del corpo (mimica, sguardo, posizione ecc.), la comunicazione paraverbale (tono della voce, accentuazioni semantiche, ecc.) comunicazione per immagini, per dimostrazioni pratiche e così via.

Numerico o digitale sta per una comunicazione "computabile", esplicita, "logica", scomponibile in parti discrete, riproducibile, oggettiva, catalogabile, insomma quel mondo della parola che assomiglia alla precisione del linguaggio macchina di un computer (da cui anche la denominazione "digitale") e che, convenzionalmente, si assume come la parte "formale" ed esplicita della comunicazione interpersonale.

Col modulo analogico la comunicazione è ambigua, nel senso che l'interpretazione non è univoca per tutti i soggetti e l'interpretazione che se ne da può essere sempre negata. Essa serve per dare significati che la semplice parola, per sua natura precisa ma riduttiva, non può esprimere, come ad esempio i sentimenti o gli atteggiamenti.

Quindi il modulo numerico ha una sintassi logica assai complessa e di estrema efficacia ma manca di una semantica adeguata nel settore della relazione, mentre il linguaggio analogico ha la semantica ma non ha alcuna sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura delle relazioni. Il primo è il veicolo principale della comunicazione di contenuto, il secondo della comunicazione di relazione, anche se la distinzione non è mai così netta.

In fondo la parola appartiene alla congerie di quegli strumenti dell'uomo, così come anche la logica, la matematica, il computo del tempo ecc. che portano ad altezze vertiginose il processo di astrazione (dalla realtà) e del simbolismo, semplificando la complessità della realtà stessa e consentendo in tal modo un gran dominio sulle cose, mettendo però al posto della realtà belle forme che la rappresentano.

L'essenza della realtà, forse nessuno sa cosa sia veramente, ma certamente è altra cosa dalle rappresentazioni simboliche. Il tempo ad esempio è un continuo fluire, non è quella forma matematizzata di computo distinto in secondi, giorni, anni ecc. che abbiamo inventato e che ci consente fra l'altro di organizzarci le attività con tanta precisione.

Tutto questo bla bla per dire che la parola, il modulo digitale, è potente ma riduttivo. Per comunicare cose non verbalizzabili o che mal si prestano ad essere tradotte in parole, come ad esempio disagio o entusiasmo, abbiamo bisogno di forme analogiche (analogia = che sta per, simile a) di comunicazione. E ce ne sono tante: linguaggio del corpo, linguaggio para-verbale, dimostrazioni pratiche, immagini, atteggiamento, ecc.

In definitiva noi comunichiamo e col modulo digitale e col modulo analogico, sempre.

La lezione è che un buon comunicatore è si maestro di parola, ma forse ancor più è un'artista del modulo analogico, che peraltro arriva dritto al cuore (la persuasione è più adesione emotiva che logica).

4. Punteggiatura della sequenza

Dramma della gelosia. Lui passa la serata al biliardo e rientra tardi. Lei lo fa entrare e gli dice amaramente "Si può sapere come mai così tardi ?". Lui fa uno sbuffo e tace. Lei dice "Non dici niente perché ti vergogni". Lui "Sto zitto perché non mi va di litigare". Lei "Non ti va di litigare perché hai tutto da perdere". Lui "Perdere la pazienza si". Lei "Ah! Sei tu ora che perderesti la pazienza. A me non pensi". Lui "Ma si che ti penso, anche troppo" . Lei "Eh già, troppo, magari per come sbarazzarti di me"...

Ognuno dei due "punteggia" a modo suo il discorso, cioè tratta uno stesso contenuto in maniera diversa dandogli significati che dipendono dalla sua prospettiva, da come la intende lui.

E' questo un fenomeno abbastanza frequente nell'interazione umana e che capita tutte le volte che le persone trattano un argomento partendo da valori, obiettivi, percezioni, motivazioni, credenze ecc. significativamente diversi.

Quando in una comunicazione c'è un io/noi e un tu/voi che ritengono entrambi di riferirsi ad una certa oggettività, magari esterna ad entrambi e quindi uguale per entrambi, in effetti si confrontano/scontrano due soggettività, cioè due interpretazioni inevitabilmente soggettive dello stesso dato oggettivo, da cui possibili incomprensioni, fraintendimenti, tensioni ecc.

Per una comunicazione efficace, ci sono due lezioni importanti da trarre da questo fenomeno :

- A) Capire quando gli interlocutori hanno prospettive diverse e quali esse siano. Per questo è necessario affinare l'arte di **saper ascoltare**, osservare, e interpretare gli altri, rispettando altresì il loro punto di vista anche se intendiamo cambiarlo.
- B) Imparare a negoziare e ad essere pragmaticamente flessibili e non ad incaponirsi in un'egocentrica e rigida attitudine di difesa/offesa, per quanto sacrosante riteniamo le nostre ragioni.

5. Interazione complementare e simmetrica

Nell'interazione umana, ma anche in quell'animale, succede spesso che un comportamento di un individuo o di un gruppo "dipenda", con un nesso quasi di causa-effetto, dal comportamento di un altro individuo o di un altro gruppo.

Così succede che nell'interazione reiterata fra persone o gruppi si amplifichino nel tempo modelli di comportamento reciproco stereotipati. Due di questi modelli fra i più ricorrenti sono:

- a. Modelli di interazione, e di comunicazione, che si complementano l'un l'altro e che tendono a irrigidirsi come a marcare una differenza accettata da entrambe le parti. Basta pensare ad esempio al rapporto di supremazia/ dipendenza fra medico e paziente o esaminatore ed esaminando.
 - Qui la comunicazione è governata da chi sta up, sopra. Chi sta down conforma la sua comunicazione a complemento di quella dell'altro che sta sopra.
- b. Modelli di interazione, e di comunicazione, che sono **simmetrici** l'uno rispetto all'altro e che tendono a promuovere forme di escalation o di emulazione sulla base di una fondamentale **uguaglianza** di posizione. Qui viene bene l'esempio della vanteria fra pescatori, i pesci aumentano sempre più di peso.

In questo caso la comunicazione è governata da entrambe le parti secondo un tipico gioco di alternanza in cui ogni fase è una reazione/risposta all'ultima azione dell'altro. Il gioco può farsi anche molto pericoloso. Si pensi ad esempio alla corsa agli armamenti fra i due ex blocchi mondiali.

Qui le lezioni da trarre sono, ma solo apparentemente, tanto ovvie che basta richiamare all'opera un pizzico di saggezza per rimediare alle situazioni di bassa qualità della comunicazione. In teoria, nella pratica dei comportamenti non è così semplice.

Per la forma complementare di interazione, spetta soprattutto a chi sta potenzialmente up : genitori, dottori, docenti, ecc. di far in modo che la comunicazione sia quanto più efficiente, efficace e utile per entrambe le parti.

Chi sta potenzialmente down deve avere il coraggio di chiedere un rapporto più costruttivo.

6. L'ARTE DEL SAPER ASCOLTARE

Paradossalmente, ma non tanto, chi vuol comunicare con efficacia, cioè chi vuole ottenere risultati di comprensione o di apprendimento, deve saper innanzi tutto ascoltare.

Ascoltare l'altro, interpretare i suoi messaggi para-verbali e corporei, capire i suoi problemi, tener conto delle sue opinioni, individuare le sue difese, i suoi punti di vista, le sue difficoltà a comprendere e così via.

In altre parole un buon comunicatore ha un cliente da soddisfare e cerca sempre di tener conto delle esigenze di chi deve comprare le sue idee, concetti, informazioni. Anche nell'impostazione del discorso, parte dal cliente e non da ciò che ha a negozio.

Non è facile e di solito ci vuole molta pratica e addestramento all'ascolto, ci vuole soprattutto un atteggiamento all'ascolto che col tempo deve diventare "automatismo". Ma i vantaggi sono una maggiore garanzia di convincimento, adesione e comprensione da parte dell'ascoltatore.

Inoltre, l'ascolto, come in altri tipi di comportamento, è contagioso. Come è vero che all'aggressività si risponde con aggressività, alla dolcezza con la dolcezza, alla polemica con la polemica, così un atteggiamento di ascolto induce un atteggiamento di ascolto.

Quando le persone vengono ascoltate "attivamente" (cioè in modo partecipato, rispettoso e coinvolto) esse tendono a loro volta ad ascoltare se stesse e gli altri con maggior cura (e a chiarire esattamente quello che sentono e pensano)

L'evidenza della pratica clinica e delle ricerche mostrano chiaramente che l'ascolto attivo è il mezzo più efficace finora scoperto per modificare la personalità individuale e far evolvere l'atteggiamento di un gruppo.

Come Richard Bandler e John Grinder dimostrano nel loro libro "La struttura della magia" (trad. it. della Astrolabio), la magia di grandi comunicatori come gli psicoterapeuti Virginia Satir, Milton Erickson, Fritz Perls, consiste essenzialmente nel penetrare il modo di esprimersi del paziente e addirittura "mimarlo" almeno inizialmente per ottenere il massimo di accettazione, sintonia e comprensione dell'altro. Dopodiché tutto il processo di intervento diventa molto più agevole.

L'ascolto è senz'altro un comportamento costruttivo. Favorisce l'evoluzione del pensiero e fa diventare più maturi. E' un'arte ed una tecnica insieme che si possono imparare. Naturalmente non bisogna eccedere, l'ascolto va integrato negli "automatismi comportamentali" del comunicatore / docente all'interno di un'economia dell'interazione comunicativa, che si determina situazione per situazione.

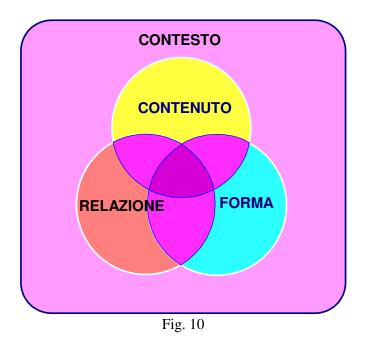
CREDIBILITÀ DEL COMUNICATORE

La credibilità di chiunque si proponga di convincere un uditorio si fonda su tre fattori:

COMPETENZA	ATTENDIBILITÀ	SIMPATIA
Si riferisce alle capacità percepite in una persona di parlare con cognizione di causa di un certo argomento	E' in rapporto con la percezione del livello di disinteresse di chi parla e/o dell'interesse comune fra chi parla e il suo uditorio	Si riferisce al grado di attrattiva che chi parla esercita sul suo uditorio

Le parti strutturali di una buona comunicazione

Per una comunicazione efficace è necessario tener conto del **contenuto** e soprattutto della sua strutturazione; dell'aspetto di **relazione** e in particolare di aspettative, pregiudizi, livello di conoscenza dell'argomento da parte dei destinatari; della **forma** espositiva, verbale e non verbale e infine del **contesto** in cui ha luogo la comunicazione.



Il concetto di empatia

L'aspetto di relazione come abbiamo visto ha un'importanza fondamentale per una comunicazione efficace. Nella didattica, e nella didattica degli adulti in particolare, ma non solo, è una conditio sine qua non per il successo.

Relazione richiama gli ambiti dell'emozione, dell'affettività, del piacere di interagire, dell'entusiasmo che si mette nell'interazione, e perché no della seduzione.

Non si tratta semplicemente di strumentalizzare le arti dell'interazione sociale per rimuovere le barriere difensive degli interlocutori o dell'uditorio. Un buon rapporto favorisce la produttività del lavoro comune, la creatività dei partecipanti, la responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi comuni, la motivazione ad impegnarsi e, infine il piacere di partecipare.

Ognuno di noi ricorda dalle sue esperienze scolastiche il professore che creava entusiasmo e che, guarda caso, ci faceva amare la sua materia anche se magari non ci eravamo proprio portati.

Il termine "amore", in senso lato, spiegherebbe bene il tipo di rapporto che si dovrebbe instaurare in una comunicazione fra persone per ottenere un rapporto comunicativo facile e produttivo. Ma per la sua connotazione culturale che privilegia troppo l'aspetto emotivo a scapito di quello razionale, è fuorviante.

Molto più utile e significativo è il concetto di:

EMPATIA

Empatia (letteralmente "soffrire insieme") è comunione di spiriti, compenetrazione psicologica, sintonia con l'altro o con il gruppo.

Alla base c'è un'accettazione reciproca senza barriere e senza tante riserve (Una specie di contratto psicologico), poi c'è una coltivazione del rapporto basato sul rispetto reciproco e sull'interesse comune e infine c'è un'arte di favorire sinergia di gruppo e comporre conflitti emotivi.

Creare un clima di empatia, per esempio in una situazione didattica, non è semplice ma fattibile quasi sempre, e comunque necessario.

Una volta innescato il processo del clima empatico, tutto riesce più semplice e produttivo con soddisfazione di tutte le parti e con una forte solidarietà di gruppo.

In situazione didattica, il ruolo primario di creare il clima di empatia spetta al docente e/o al tutor, ma è ovvio che senza il coinvolgimento del gruppo ogni sforzo si vanifica facilmente.

In una riunione spetta al conduttore. In un'intervista spetta all'intervistatore. in un lavoro di gruppo spetta al leader e così via.

Qui la prima regola per il successo è:

SAPER ENTRARE NELLA TESTA DEGLI ALTRI

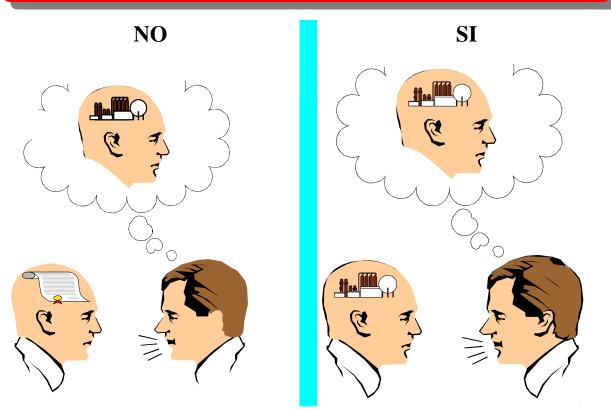
O come si dice anche: sapersi mettere nei panni altrui, che per il docente significa soprattutto capire le difficoltà di comprensione di ogni allievo, sintonizzarsi sul clima di gruppo, interpretare i bisogni degli allievi, **saper ascoltare** e saper porre le domande che rivelano ciò che pensa, cosa capisce, cosa vorrebbe dire ogni allievo facendogli capire al contempo che lo si è capito.

Naturalmente non bisogna "eccedere" con l'empatia. Da evitare in particolare di scadere in un clima di cameratismo o di laissez faire, che potrebbero facilmente pregiudicare la produttività del gruppo a favore degli aspetti ludici.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

SPOSTARE IL BARICENTRO DELL'ATTENZIONE DAL PROPRIO EGOCENTRISMO VERSO L'ALTRO

SAPERSI METTERE NELLA TESTA DELL'ALTRO



Una riflessione sulla manipolazione

Qualcuno potrebbe obiettare: **comunicazione efficace = manipolazione efficace**.

E' vero, l'equazione è corretta, e se c'intendiamo sui termini è del tutto auspicabile che: **buona comunicazione = buona manipolazione.**

Chiariamo innanzi tutto che la connotazione negativa che ha il termine manipolazione non è sempre corretta. Noi ci manipoliamo a vicenda quotidianamente, il marito manipola la moglie e la moglie manipola il marito. I genitori i figli e questi i genitori. Amici, fidanzati, colleghi tutti praticano forme vicendevoli di manipolazione. E' un gioco sociale che accettiamo abbastanza tranquillamente. Ma chiariamoci meglio.

Si può influenzare/spingere gli altri a fare ciò che vogliamo (manipolazione) in diverse maniere. Le forme scorrette rientrano negli ambiti della prevaricazione forte e della persuasione subdola. Diamone una rappresentazione grafica:

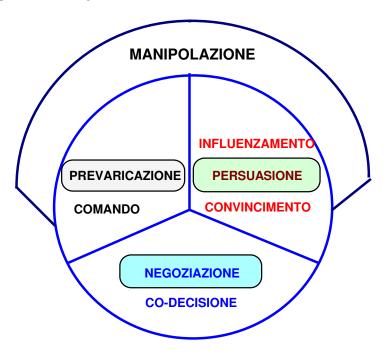


Fig. 12

Nell'ambito della prevaricazione così come in quello della persuasione ci possono essere forme socialmente accettabili e anche ritenute corrette, come ad esempio la guida sia pure impositiva dei genitori sui giovani o la persuasione di un malato a sottoporsi a cure. Il criterio generale (purtroppo piuttosto vago) di accettazione è il bene di chi subisce la manipolazione. Il problema non è come si può evitare di influenzare gli altri, ma come tale interventi vanno intesi e usati nell'interesse del paziente/ allievo/ dipendente/ figlio/ collega ecc.

In teoria non c'è manipolazione nella negoziazione, poiché si presume parità di potere e consenso da entrambe le parti. In effetti, in condizioni di disequilibrio di potere contrattuale e/o di informazione o di abilità negoziale, il negoziato può essere fra le più subdole forme di manipolazione.

Ciò che ci preme qui è di togliere innanzi tutto la connotazione necessariamente negativa al concetto di manipolazione. Un docente deve necessariamente manipolare i discenti per trasferire loro conoscenze, abilità, attitudini, comportamenti e farli lavorare secondo un programma di cui è il responsabile.

Allo stesso tempo rileviamo l'opportunità di rendere in positivo la manipolazione. Le chiavi per questa metamorfosi sono semplici: consenso, accettazione, chiarezza di obiettivi e di percorsi formativi, utilità di ciò che fanno per i discenti e negoziazione di quanto l'impianto didattico e il contesto logistico consentono di negoziare.

7. COMUNICAZIONE PARA-VERBALE E NON-VERBALE

Modulazione della voce e una buona mimica sono fra le abilità di più straordinaria efficacia nella prestazione comunicativa.

La modulazione della voce rientra nella categoria del linguaggio para-verbale, la mimica in quello più generale del linguaggio del corpo o linguaggio non verbale.

Linguaggio para-verbale:

- Modulazione della voce
- Tono della voce
- Intensità
- Timbro
- Ritmo di elocuzione
- Pause
- Chiarezza di dizione
- Tratti soprasegmentali (o accentuazioni semantiche)
- Silenzi ecc.

Due note di spiegazione sui tratti soprasegmentali e sui silenzi:

Se io dico: "Il mio capo fa cinque riunioni di lavoro ogni sabato".

Se accentuo "mio" (tratto sopra-segmentale), escludo tuo, suo ecc., se accentuo selettivamente le parole capo, fa, cinque, riunioni, lavoro, ogni o sabato, ottengo altrettanti sensi diversi della frase, in questo caso 8. Di qui l'importanza di accentuare opportunamente le parole appropriate, le parole importanti, le parole chiave, le parole nuove e soprattutto la parola che all'interno di una frase gli da il senso che vogliamo.

Il silenzio a volte esprime più della parola. E' anche un modo di rispondere, a volte drammatico. In ogni caso anche i silenzi vanno usati strumentalmente. Ad esempio prima di introdurre un concetto importante create un'atmosfera di attesa con un silenzio (il messaggio è: datemi la vostra attenzione, è importante). Dopo averlo espresso fate un altro silenzio (il messaggio è: riflettete con calma, è importante)

La comunicazione della non-comunicazione

Il silenzio come comunicazione, richiama per analogia la teoria della non comunicazione come comunicazione. Secondo una delle leggi fondamentali della teoria dell'informazione, la ricezione ad esempio della lettera "A", non va interpretata come "A" ma come "non-B fino a Z". Siamo in computerese stretto. Per gli umani questa forse è solo una delle modalità, soprattutto se parliamo della comunicazione interpersonale che, ricordiamo, è comportamento complesso. Ciononostante il metodo della perlustrazione o dello scanning degli elementi o parti possibili di un determinato campo è abbastanza usuale in molte attività di pensiero e della percezione sensoriale (guidando ad esempio reagiamo a ciò che varia dall'usuale, a ciò che "non è" normale). Pertanto riteniamo opportuno ricavarne almeno quattro considerazioni pertinenti al tema della comunicazione:

- 1. La comprensione di una qualsiasi informazione X è difficile se manca al ricevente la visione o almeno l'intuizione del set di riferimento, cioè se non può pensare niente sulle possibili non-informazioni X che fan parte del sistema di X e che contribuiscono quindi a qualificarlo specificamente come X. (L'informazione A non ha senso senza un alfabeto, come 5 non ne ha senza un sistema convenzionale di numeri interi)
- 2. Un metodo molto proficuo di persuasione è dire ciò che un qualcosa non è, soprattutto se nella mente di chi ci ascolta quelle altre cose fanno da alternativa o da elementi di confusione rispetto a quell'informazione.
- 3. Un buon comunicatore o docente deve percepire e possibilmente prevenire e sfruttare opportunamente quelle occasioni in cui costringe i suoi ascoltatori ad un'affannosa ricerca mentale del collocamento dell'informazione all'interno di un campo possibile dotato di senso (scanning mentale dei non-X o non-A o comunque del "Ma in che senso? Rispetto a cosa ?"). Questo metodo richiama quella parte del discorso classico: la confutatio, in cui l'oratore preveniva le possibili obiezioni degli ascoltatori.
- 4. Dare solamente come "l'informazione " quella che altro non è che una delle possibili opzioni, fa parte dell'arte della propaganda e della pubblicità.

Linguaggio del corpo o linguaggio non-verbale (in senso stretto):

- Espressione del volto
- Sguardo
- Gestualità'
- Postura
- Movimenti del corpo
- Abbigliamento
- Trucco
- Contatto e distanza corporea e gestione degli spazi (prossemica)
- Reazioni somatiche
- Mimica
- Stile di atteggiamento (sicuro, esitante, amichevole, altero, ecc.)
- Comportamento nei confronti dell'altro o del gruppo ecc.

L'uso strumentale della comunicazione para-verbale e non verbale:

- Come supporto o complemento della comunicazione verbale
- Per esprimere emozioni e sentimenti
- Per esprimere atteggiamenti/attitudini nei confronti degli altri (accettazione, rifiuto, diffidenza, assenso ecc.)
- Per dare feedback all'altro
- Per trasmettere informazioni sulla propria persona

8. CONSIGLI PRATICI PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

- 1. Per ovviare ai problemi di interferenza "fisica»: ambiente troppo grande, disagio fisico, difetti di acustica, rumori esterni, voce bassa ecc.:
 - Ridondanza del messaggio, possibilmente sotto forme o canali diversi
 - Feedback: sfruttare i segnali di feedback, espliciti e impliciti, che ci rimandano gli interlocutori, per capire come stanno ricevendo e se stanno accettando il messaggio.
 - Verifica della comprensione, nei modi opportuni.
 - Eliminare le cause di disturbo, se possibile, preferibilmente prima dell'incontro.
- 2. Per superare o contornare il muro dell'incomprensione semantica, oltre alle misure di cui al punto 1 :
 - Innanzi tutto atteggiamento di orientamento al cliente
 - Da cui l'atteggiamento di mettersi nei panni dell'altro
 - Preparare e strutturare bene il messaggio, conformandolo ad uso e consumo dell'ascoltatore (Confezionamento per il cliente)
 - Adeguarsi al livello di comprensione dei nostri interlocutori, in particolare con una terminologia adeguata
 - Usare un linguaggio chiaro e comprensibile
 - Voce e pronuncia chiara e distinta
 - Fare opportune pause di tanto in tanto
 - Riassumere di tanto in tanto se necessario
 - Informarsi a priori sui nostri interlocutori, sulle loro aspettative, sul loro livello di conoscenza ed esperienza rispetto ai contenuti dello scambio comunicativo
 - Saper ascoltare, soprattutto i messaggi impliciti o nascosti
- 3. Per superare o contornare il muro dell'incomunicabilità (filtri emotivo- affettivi), oltre alle misure di cui ai punti 1 e 2 :
 - Curare in particolare il primo momento dell'incontro, spendendo un po' di tempo a stabilire il contatto psico-emotivo e tralasciando l'aspetto di contenuto (fase detta di riscaldamento o di decongelamento)
 - Quindi iniziare con calma e calore, magari, perché no, con un silenzio di attesa e un sorriso di disponibilità verso l'altro.
 - Saper entrare nella testa dell'altro: cosa si aspetta, cosa sa già, quali sono i suoi punti forti e quelli su cui conviene insistere, ha fretta?, vuole un riconoscimento? Ecc.
 - Da cui anche saper percepire i segnali deboli del suo linguaggio paraverbale e verbale
 - Da cui anche calibrare, sopratutto all'inizio, il proprio ritmo, la voce, il vocabolario, i gesti e gli atteggiamenti sui suoi per meglio sintonizzarsi.
 - Rispettare la persona, i suoi punti di vista, i suoi pregiudizi e valori, anche se non li condividiamo, e anche se l'oggetto del nostro messaggio è contro quei punti di vista.
 - Creare un clima di accettazione reciproca, meglio ancora di empatia.
 - Se serve, stabilire una forma di contratto psicologico, verificare e negoziare cioè la disponibilità e il consenso degli ascoltatori a lavorare con voi su cosa, perché e come.
 - Metterci entusiasmo e calore
 - Controllare l'ansia, ma senza esagerare nello sforzo (si può condurre una comunicazione efficace anche con un po' d'ansia o di timidezza)

- 4. Non fidatevi della fedeltà e dell'affidabilità della trasmissione orale, soprattutto se il messaggio è importante, critico o complesso. Se non potete ricorrere allo scritto o alla registrazione, usate molta ridondanza e verificate se possibile la comprensione e il risultato a valle dell'ultimo nodo della catena.
- 7. Ricordatevi che di tutto quello che pensiamo di dire, molto va perso o distorto, e che, in ogni caso, ciò che è compreso non è che una ricostruzione fatta dall'ascoltatore.
- 8. Quando la comunicazione è complessa da capire, quando serve il contributo, il coinvolgimento e/o la responsabilizzazione degli interlocutori, è necessario ricorrere alla comunicazione a due o a più vie.
- 9. Nell'interazione umana, anche nell'incontro più banale per strada, ogni comportamento è una forma di comunicazione. In presenza di altri non si può non comportarsi, così come non si può non comunicare. Quindi attenzione anche ai particolari: una smorfia del viso, aggiustarsi la cravatta, il tono della voce, il modo di stringere la mano, lo sguardo ecc.
- 10. La comunicazione interpersonale ha sempre due forme di messaggio in contemporanea: un messaggio logico / razionale / esplicito / di solito verbale ed un messaggio psicologico / affettivo / emotivo / spesso inconscio, ma di forte impatto sull'altro.
 La cosa da ricordare è che in linea di massima non si passa dalla porta del razionale se prima non si apre la porta del «sentimento", e che l'atro che ci ascolta attribuisce molto, ma veramente molto più valore al messaggio psico-emotivo che al messaggio razionale."
- 11. Un buon comunicatore è maestro forse più del linguaggio para-verbale e non verbale che di quello verbale. Altrimenti detto: a parità di capacità verbale, il paraverbale e il non verbale determinano la mediocrità o l'eccellenza del comunicatore.
- 12. Se conducete uno scambio comunicativo formale, come una riunione o un corso, dovete porre attenzione a tre cose strutturali: il contenuto del messaggio, la forma con la quale lo porgete, i rapporti psico-affettivi che si instaurano fra gli interlocutori. Ma anche all'aspetto ambientale o ergonomico e, ancor più al contesto organizzativo nel quale si colloca la ragione dello scambio comunicativo (obiettivi, vincoli, opportunità, potere, discrezionalità ecc. posti dall'azienda, istituzione, scuola, famiglia ecc.)
- 13. Un buon comunicatore è anche un buon ascoltatore: sa ascoltare l'altro, coglie i segnali deboli del paraverbale e del non verbale e adatta la sua comunicazione alla capacità e disponibilità di ascolto dell'altro.

<mark>ASSERTIVITÁ</mark>

ASSERTIVITÁ, dal latino ASSERERE = affermare, sostenere.

Come concetto (Assertiveness, concezione nata intorno agli anni '60) ha valore riflessivo:

AUTO-AFFERMAZIONE DI SE

Ovverosia: la capacità di esprimersi e comportarsi in modo affermativo, autorevole, categorico, pur nel pieno rispetto e buon rapporto con gli altri.

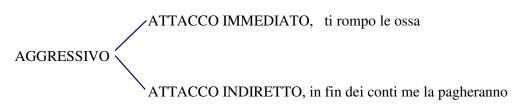
Per **contrapposizione** a comportamenti negativi (perdenti nel gioco sociale, improduttivi o deleteri nell'interazione di lavoro e nella comunicazione in genere),

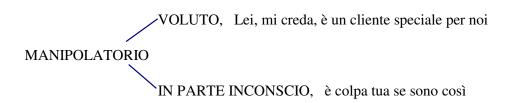
Come comportamento:

NON È:

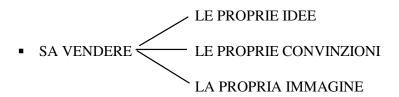


MA NEANCHE:





Si definisce in corretto, quando l'individuo:



- SA DIFENDERE I SUOI DIRITTI
- HA STIMA DI SE E DA FIDUCIA AGLI ALTRI
- NON TEME GLI ALTRI, MA Li' RISPETTA
- SA FARSI RISPETTARE E ASSUME LE PROPRIE RESPONSABILITÀ
- SA COMUNICARE CON EFFICACIA
- SA ASCOLTARE E TIENE CONTO DEL PUNTO DI VISTA ALTRUI
- STA BENE CON GLI ALTRI

In definitiva è assertivo chi si fa valere nel gioco sociale, senza prevaricare nessuno, anzi cercando sinergia con gli altri.

È importante sottolineare che assertivo non significa aggressivo.

ALLA BASE DI UN COMPORTAMENTO ASSERTIVO C'È:

■ STIMA E FIDUCIA IN SE STESSO E RISPETTO DEGLI ALTRI

È l'atteggiamento che in Analisi transazionale è detto:

IO SONO OK, GLI ALTRI PURE

e si contrappone agli altri tre atteggiamenti di fondo nel rapporto con gli altri:

IO SONO OK, GLI ALTRI NO

IO NON SONO OK, GLI ALTRI SI

IO NON SONO OK, GLI ALTRI NEPPURE

■ CORAGGIO DI AGIRE IN AUTONOMIA E DI ASSUMERSI RESPONSABILITÀ

Autonomia e responsabilità sono le dimensioni della maturità di una persona. A chi fugge e teme autonomia e responsabilità non "conviene" essere assertivo (o è un falso assertivo)

■ CONGRUENZA FRA EMOZIONE, COSCIENZA ED ESPRESSIONE

Carl Rogers dice che la condizione essenziale di una comunicazione efficace è la congruenza fra ciò che uno sente (esperienza interna, sentimenti, emozioni), ciò che pensa (percezione, rappresentazione, coscienza) e ciò che dice (espressione verbale e non verbale) Graficamente:



Un rapporto ASSERTIVO è congruente, anche quando esprime sentimenti "conflittuali". Es.: Provo della rabbia (emozione); perché tu mi hai offeso (coscienza); ti dico quello che sento e perché (espressione)

Quindi una persona assertiva esterna ciò che pensa e sente, non per aggredire ma per costruire e mantenere rapporti costruttivi.

COSA NON È LA PERSONA ASSERTIVA

Per capirlo vediamo cosa fanno le persone che assertive non sono e cioè le persone passive, quelle aggressive e quelle manipolatrici.

♦ La persona passiva o rinunciataria

l'esatto opposto di una persona assertiva



a) Quella che scappa (fuga)

- Evita le situazioni difficili
- Rifugge dalla discussione
- Rimette a più tardi
- Evita scelte e prese di decisione
- È dipendente da altri; lascia che gli altri decidano per lei
- Non difende i suoi diritti
- Non persegue obiettivi suoi
- In generale si sente frustrata, infelice, ansiosa e offesa

b) Quella che si blocca (inibizione)

Come sopra e, in particolare:

- Non esprime ciò che sente, pensa e vorrebbe
- Non osa o non riesce a parlare in pubblico
- Si fa dire e lascia che gli facciano cose che non vorrebbe
- Non reagisce agli attacchi, se non per automatismi
- L'investimento emotivo monopolizza a tal punto tutte le sue energie, per cui non riesce a pensare bene, esprimersi con efficienza e combattere
- Lascia fare agli altri e si sottomette
- In generale si sente ansiosa, frustrata e violata

♦ La persona aggressiva

un modo "sbagliato" di essere assertivi



Può essere spinta da svariate motivazioni mal riposte:

- Mania di persecuzione (Bisogna che mi difenda, tutti mi attaccano)
- Spirito di contraddizione (Gli faccio vedere io come si fanno le cose)
- Spirito di rivolta (Bisogna attaccare sempre e tutti, se no si subisce)
- Rancore (Me la pagherà cara)
- Intolleranza (Se non la pensa così è out, tanto peggio per lui)
- Paura, timidezza, frustrazione, tensione (Non mi debbo far fregare, meglio attaccare prima che sia troppo tardi, gli faccio veder io chi sono ecc.)

Ce ne sono di due tipi:

a) Quella che attacca subito (attacco immediato)

- È esplosiva, imprevedibilmente ostile e rabbiosa
- È sempre sulla difensiva e belligerante
- Umilia e disprezza gli altri
- Si intromette nelle scelte altrui
- Viola i diritti altrui e raggiunge i propri obiettivi a spese di altri

b) Quella che attacca dopo (attacco indiretto)

- Ha paura di affrontare faccia-a-faccia l'avversario o sa che può nuocere di più in alto tempo e modo.
- Porta rancore a lungo
- Pianifica l'attacco e aspetta il momento opportuno, nel frattempo dissimula le sue intenzioni.

♦ La persona manipolatrice

usa gli altri per i propri fini e interessi



a) Cosciente di quello che fa

Le forme sono svariate:

- Porsi come vittima, facendo apparire l'alto come persecutore o salvatore, o viceversa porsi come salvatore.
- Ricorrere al ricatto affettivo
- Usare la seduzione
- Colpevolizzare
- Adulare
- Disorientare l'altro ecc.

b) In parte non cosciente di quello che fa

Manipolare l'altro attraverso ciò che Berne (Analisi transazionale) chiama giochi psicologici, in cui gli interlocutori mantengono e alimentano un rapporto negativo reiterando messaggi il cui senso genuino è nascosto. Un breve esempio di gioco:

Madre: - È questa l'ora di rientrare? -

(Tu non mi porti rispetto)

Figlio: - Non ti devi preoccupare -

(Sono abbastanza grande per badare a me stesso)

Madre: - Mi preoccupo si, come posso non preoccuparmi? -

(Visto che non lavori e dipendi ancora da me)

Figlio: - Sempre le solite storie!

(Non ho voglia di discutere)

Madre: - Si hai proprio di che lamentarti!

(Visto che mi manchi di rispetto?)

Figlio: - Ma cosa vuoi da me, faccio forse qualcosa del male?-

(Lasciami in pace)

Madre: - No, ci mancherebbe anche questo, dico solo che dovresti comportarti

meglio -

Figlio: - Senti mamma, o la smetti di tormentarmi, o me ne vado da casa!

Madre: - Tu non hai nessuna comprensione per tua madre -

La storia continua di questo passo e si ripete spesso in forme analoghe.

In questo gioco la madre "guadagna" la conferma di essere vittima e trascurata.

Il figlio "guadagna" la sua apparente indipendenza dalla madre.

In effetti non è un rapporto gratificante per nessuno dei due, ognuno vorrebbe manipolare l'altro, senza dirlo esplicitamente.

Un rapporto assertivo da parte di almeno una delle parti creerebbe le premesse di una comunicazione migliore.

■ Cosa fa la persona assertiva



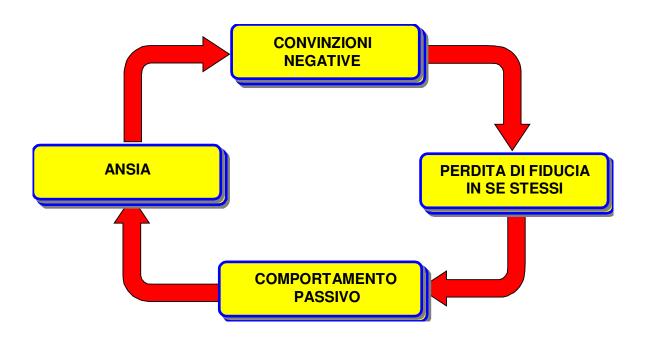
- Evita comportamenti passivi, aggressivi e manipolatori.
- Sa esporre e sostenere il proprio punto di vista
- Sa difendere i propri diritti
- Esprime le sue aspirazioni e i suoi sentimenti con calma
- Prende in seria considerazione i punti di vista, i diritti, le aspettative e i sentimenti degli altri
- Sa domandare senza paura di ricevere eventuali rifiuti
- Sa dire no senza sentirsi in colpa
- Non sfugge i conflitti se necessari
- Accetta le critiche così come i complimenti
- Sa criticare così come fare i complimenti quando necessario
- Accetta senza problemi di essere eventualmente anche in forte disaccordo con gli altri
- Si prende carico del suo destino
- Si assume le sue responsabilità
- La sua comunicazione è congruente fra emozione, coscienza ed espressione.
- Ha un comportamento trasparente

Il suo atteggiamento assertivo favorisce comportamenti assertivi anche negli altri.

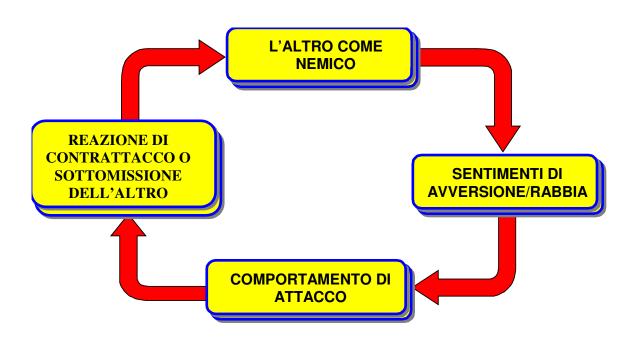
Alcune persone sono "naturalmente" assertive, altre lo sono solo in determinate circostanze.

Una formazione all'assertività ha lo scopo di rinforzare comportamenti assertivi in chi li ha già e di aiutare chi non li avesse ad individuare i propri punti deboli e ad assumere comportamenti più assertivi.

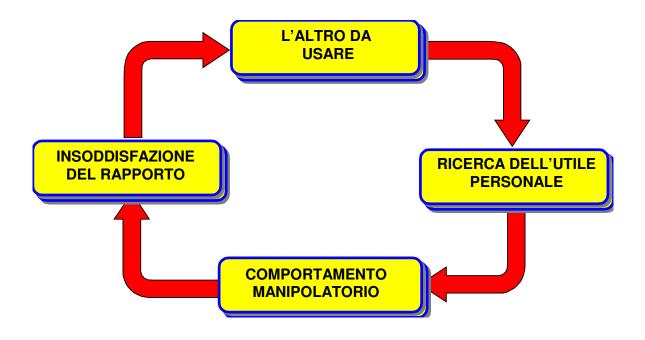
Più in generale ha lo scopo di aiutare le persone ad esprimere la propria personalità, esprimendo e sostenendo il proprio punto di vista, i propri obiettivi, i propri sentimenti, le proprie opinioni, pur rispettando e tenendo in seria considerazione quelli degli altri.



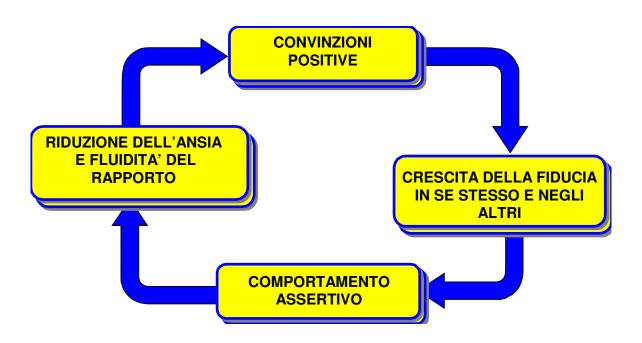
CIRCOLO VIZIOSO DEL COMPORTAMENTO AGGRESSIVO



CIRCOLO VIZIOSO DEL COMPORTAMENTO MANIPOLATORIO



CIRCOLO VIRTUOSO DEL COMPORTAMENTO ASSERTIVO



ASSERTIVITÁ A COSA SERVE

1. Funzione di liberazione dalle paure sociali

Ad un basso livello di assertività corrispondono problemi emotivi nell'interazione sociale (ansia, fobia sociale, frustrazioni, rancori ecc.).

Un atteggiamento assertivo nega queste sofferenze inutili e predispone ad un rapporto vissuto con più serenità e sicurezza.

2. Funzione di recupero di potenzialità inespresse

Ad un basso livello di assertività non si possono "vendere" con successo la propria professionalità, le proprie idee, i progetti elaborati, le aspirazioni legittime, né difendere bene i propri diritti, le opinioni personali, le rivendicazioni sacrosante.

Un comportamento assertivo ci pone a livello dei più disinvolti e sicuri nella comunicazione faccia-a-faccia e di gruppo.

3. Funzioni di potere

Un comportamento ed una comunicazione assertivi aumentano l'autorevolezza e permettono di operare con l'impatto necessario per orientare le opinioni altrui e facilitare l'aggregazione mirata del consenso.

A CHI SERVE

A tutti, nella vita e sul lavoro.

In particolare è essenziale per il successo di tutti coloro che debbono "vendere" agli altri idee, ordinamenti, valori, orientamenti, programmi, prodotti, o che debbono difendere diritti, valori, ordinamenti.

È essenziale altresì per tutti coloro che debbono gestire il consenso, influenzare l'adesione e gestire un potere, basandosi più sull'autorevolezza che sull'autorità formale.

PRATICA DI ASSERTIVITÀ, LE SITUAZIONI CRITICHE

■ DOMANDARE

Molte persone non si sentono a loro agio quando debbono chiedere qualcosa (timidezza, paura di un rifiuto, paura di rendersi debitori ecc.)

Questo disagio le porta spesso a desistere dal chiedere o a chiederlo in maniera inadeguata.

Una persona assertiva non ha nessuna paura di chiedere e segue delle tattiche come quello esemplificata qui di seguito:

1. Si scusa di dover chiedere

"Ti chiedo scusa ma ho bisogno di un favore; spero che non ti arrechi troppo disturbo..."

2. Formulazione diretta e precisa della richiesta

"Mi puoi dare uno strappo all'aeroporto? Ho il volo che parte alle 17 e ho molto bagaglio"

3. Anticipazione del punto di vista dell'altro

"Se non ti è possibile, dimmelo pure senza problemi e non ti preoccupare, lo chiederò eventualmente a mio cognato"

4. Ringraziamento anticipato

"Qualora tu potessi te ne sarei veramente grato"

■ RIFIUTARE

Anche dover dire di no è una situazione critica per molte persone (paura di una reazione aggressiva, timore di non essere apprezzato, di perdere la stima o la considerazione, paura di essere emarginato, di offendere o fare del male...)

Uno schema di tattica assertiva può essere il seguente:

1. Scuse anticipate di non poter rispondere positivamente

"Mi hai chiesto di darti una mano nel progetto che stai seguendo. Non volermene se non posso venirti incontro"

2. Espressione diretta e precisa del rifiuto

"La risposta è no"

3. Spiegazione chiara delle ragioni del rifiuto e espressione di un sentimento positivo

"È no semplicemente perché ritengo che tu puoi farcela benissimo da solo ed è tempo che per queste cose tu faccia affidamento solo su te stesso. Credimi mi dispiace doverti dire di no e spero che questo non guasti in alcun il buon rapporto che c'è fra noi due"

4. Ricerca di una alternativa

"Più avanti e sempre che tu lo ritenga opportuno, possiamo fare insieme il punto della situazione e chiedere magari a Mario se può darti una mano"

5. Espressione di riparazione (affettiva)

"Ho preferito essere chiaro e spero di non averti offeso. Dai, che ce la fai bene da solo:"

■ CRITICARE ED ESSERE CRITICATI

Fare o accettare una critica non è certamente una situazione agevole. La critica può provocare reazioni aggressive o difensive, giustificazioni, rancori, offese, rotture. Insomma può facilmente creare conflitto. Ciò si comprende anche perché la critica tocca sempre prima il sentimento che la ragione, per cui, a torto o a ragione, entra in gioco il rapporto fra gli interlocutori più che il contenuto.

Molte persone sono praticamente incapaci di portare una critica con sicurezza o di sopportare di essere criticati quand'anche giustamente.

Eppure le critiche quando necessarie vanno fatte.

Fare una critica con una comunicazione assertiva è forse il modo più indolore e più efficace.

Esempi di possibili tattiche assertive:

Criticare

- 1. Domanda di autorizzazione a formulare una critica "Se lei permette avrei una critica da fare"
- 2. Espressione diretta e precisa della critica

 "La sua proposta non tiene debitamente conto dei tempi di realizzazione in rapporto
 alle risorse disponibili, ovverosia non la vedo realistica se non si fa ricorso ad ulteriori

alle risorse disponibili, ovverosia non la vedo realistica se non si fa ricorso ad ulteriori risorse"

3. Espressione riparatrice

"Non me ne voglia. Trovo la proposta ben congegnata, tranne che nel rapporto risorse/tempi. Lei cosa ne pensa?"

Essere criticato

- 1. Ascoltare con calma la critica
- 2. Riconoscere ciò che è plausibile e giusto nella critica "Si, riconosco che le risorse disponibili sono messe a dura prova e che potrebbero anche non essere sufficienti, rispetto ai tempi"
- 3. Rispondere alle critiche che non sembrano giustificate e chiedere delle spiegazioni
 - "D'altro canto, lei ne converrà, che nella situazione in cui siamo dobbiamo essere più efficienti e chiedere il massimo possibile. Inoltre come ho detto, a tempi intermedi ci saranno delle verifiche. In quelle occasioni esamineremo anche il rapporto risorse/tempi alla luce delle situazioni del momento. Lei pensa che in tal modo possa andare o ci sono altri problemi che non ci ha ancora detto?
- 4. Proporre una soluzione e mostrare che la critica è stata considerata "Abbiamo tempo fino alla settimana prossima per presentare la proposta definitiva e saremmo contenti se anche lei si unisse al gruppo di lavoro"

■ GESTIRE I CONFLITTI E NEGOZIARE

Il conflitto è una situazione di contrapposizione e di lotta fra punti di vista, valori, interessi, opinioni differenti. A volte ha caratteristiche fisiologiche, nel senso che è normale e funzionale al sistema, altre volte ha caratteristiche patologiche, rappresenta cioè una grave disfunzione del sistema di relazioni.

Quasi sempre provoca sentimenti negativi, quali tensioni, ansia, rancori, astio, rabbia, insicurezza, aggressività, sensi di colpa. È comprensibile pertanto come molte persone preferiscano evitare i conflitti e ricorrano a comportamenti passivi (fuga o inibizione) o aggressivi o manipolatôri, cioè a comportamenti non assertivi che o negano il conflitto o lo gestiscono male.

In ogni caso, e a meno che saggezza non voglia di lasciar fare al tempo o all'indifferenza, il conflitto va affrontato e gestito con coraggio e nel modo più chiaro possibile, cercando per quanto possibile il comune interesse.

Va insomma gestito in maniera assertiva.

Le tattiche assertive per il conflitto assomigliano in parte a quelle della critica. Quando il conflitto approda ad una negoziazione, i seguenti passaggi possono risultare utili:

- 1. Definizione delle rispettive posizioni, con il massimo rispetto di tutti
- 2. Ricerca dei punti di contatto e di divergenza
- 3. Eliminazione di comune accordo dalla discussione degli elementi di conflitto futili o non risolubili in quella sede
- 4. Definizione precisa del contenuto del dibattito
- 5. Definizione di un programma e di una modalità di discussione (le regole del gioco)
- 6. Ricerca e negoziazione dei compromessi
- 7. Presa di decisione
- 8. Pre-visione degli effetti e delle modalità di realizzazione
- 9. Ratifica

Appendice

ASSERTIVITÁ: DEFINIZIONI

- ◆ Espressione di tutti i sentimenti che non siano l'ansia (Wolpe, 1959)
- ◆ Tutte le espressioni socialmente accettabili di diritti personali e di sentimenti (Wolpe e Lazarus, 1966)
- ◆ Capacità dei soggetti di utilizzare, in ogni contesto relazionale, modalità di comunicazione che rendano altamente probabili reazioni positive dell'ambiente e annullino o riducano la possibilità di reazioni negative (Libet e Lewinsohn, 1973)
- ◆ Il comportamento che mette in grado le persone d'agire al meglio per il propri interesse, di essere autosufficienti senza inutile ansia, di esprimere i propri sentimenti e diritti senza offendere o ledere quelli degli altri (Alberti e Emmons,1974)
- ◆ La capacità di un individuo di riconoscere le proprie esigenze, di affermarle all'interno del proprio ambiente, con buona probabilità di raggiungere i propri obiettivi, mantenendo positiva la relazione con gli altri (De Muyinc, 1974)
- ♦ La capacità di esprimere sentimenti positivi e negativi in un contesto interpersonale, senza avere come conseguenza la perdita del rinforzo sociale, in sintonia con le caratteristiche reali delle intuizioni e con la consapevolezza di quali azioni saranno rinforzate
 - (Hersen e Bellack, 1977)
- ◆ La maniera di dotare se stessi di tutte le chances possibili di comunicazione, di espressione, di decisione (Rolla, 1987)

PROBLEM SOLVING E CREATIVITÀ

Indice

- Introduzione
- Il processo decisorio
- Metodi e tecniche
- Il metodo principe: porsi delle domande
- Gli approcci dettati dall'esperienza: un modello per la presa di decisione
- L'importanza del clima organizzativo
- Le tecniche:
- Diagramma di Pareto o regola del 20/80
- Diagramma causa-effetto o di Ishikawa (lisca di pesce)
- La scelta pesata
- Albero delle decisioni
- Albero delle decisioni diagnostico
- Il diagramma di Karnaugh
- Il diagramma di Venn
- La tabella a doppia entrata
- La ruota di Deming: Plan-Do-Check-Action
- Il diagramma di Gantt
- Il Pert
- La mappa mentale
- L'idea-gramma
- Il Brainstorming
- Il gruppo virtuale
- Essere creativi nel Problem Solving
- Creatività con la c minuscola
- Creatività al plurale
- Il processo creativo
- Far funzionare l'idea creativa
- Per essere creativo ci vuole
- Strategie creative
- I killer della creatività
- I vincoli mentali e ambientali
- I potenziatori della creatività
- Stili individuali di apprendimento e di problem solving (Kolb)
- Sei cappelli per pensare (De Bono)

Introduzione

Diceva Platone, con un paradosso provocatorio:

"Ricercare la soluzione di un problema è un'assurdità; infatti, o si conosce ciò di cui si va in cerca, e allora non c'è problema; oppure non si conosce ciò di cui si va in cerca e allora non è lecito attendersi alcunché"

E il solito saggio cinese:

"Se c'è soluzione perché t'affanni, e se soluzione non c'è che t'affanni a fare ?"

Michael Polanyi, facendo il verso a Platone, sostiene che non c'è bisogno di conoscere o non conoscere ciò di cui si va in cerca per affannarsi a risolvere problemi, e ti inventa il concetto di *conoscenza tacita* o ragionamento tacito.

Noi, sostiene Polanyi, conosciamo e sappiamo fare molto di più di quanto possiamo esprimere a parole o mettere in atto sul momento, spesso molto di più di quanto noi stessi immaginiamo. È la conoscenza tacita: un saper fare accumulato e di cui, di solito, neanche si sanno esplicitare chiaramente i percorsi di acquisizione e di richiamo alla memoria. È la forza dell'esperto che magari non conosce al momento come risolverà il problema o ciò che scoprirà strada facendo, ma sente intuitivamente che c'è un modo, un processo, un ragionamento, che quasi sicuramente lo porterà alla soluzione. È un'efficienza che si dipana facendo, guidata da un sapere stivato nella memoria a lungo termine e che si scopre di possedere sotto la spinta di una sollecitazione interna o esterna e aiutati da una focalizzazione impegnativa. È un saper fare e un saper come fare per sapere che si è formato nel tempo sulla base di conoscenze e soprattutto di esperienze vincenti, fino a permettere la costruzione di "pacchetti di saperi" pronti all'uso e di regole o approcci di soluzione non sempre necessariamente espliciti. È questo che distingue l'esperto dal novizio: pacchetti di saperi precostituiti e automatismi che semplificano il processo di problem solving e lasciano libera la memoria a breve termine, la memoria di lavoro, per avventurarsi anche in modi nuovi di soluzione. Di qui nasce la fiducia o la presunzione dell'esperto. Di qui nasce soprattutto il coraggio e la fiducia dell'esperto creativo.

Che strano, i greci avevano espresso lo stesso concetto: lo chiamavano metis.

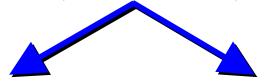
La metis è quell'intelligenza tentacolare, illuminante ma inesprimibile che si manifesta nel fiuto del cacciatore che sente e non sa dire perché che c'è selvaggina o c'è pericolo, nell'acume diagnostico del medico che con un'occhiata o da un minimo indizio ha già capito tutto, nell'intuizione del meccanico che da una minima variazione di rumore sa già che dovrà mettere mano alla carburazione.

Forse Platone non considerava che dove c'è problema c'è "sofferenza" o insoddisfazione, o viceversa, dove c'è dolore c'è problema. E questo alla gente non piace, vuole risolvere o migliorare in qualche modo la situazione. Rovesciando la medaglia, anche la ricerca del piacere o della felicità è vista come problema. E anche in questo la gente si affanna a cercare soluzioni anche se non sa bene come e se soluzione ci sarà.

Ma cos'è un problema?

In termini generali un problema è un

Δ , delta, scostamento, divario



TRA SITUAZIONE INTERVENUTA

E

SITUAZIONE STANDARD PREFISSATA O "NORMALE"



SOFFERENZA



MOTIVAZIONE O RICHIESTA A RISOLVERE = RIPORTARE A NORMA



Tipo di problema: CHIUSO

Serve un **METODO**, una **PROCEDURA** ai limiti un ALGORITMO Es.; Formula, albero delle decisioni, ecc.

Soluzione in condizioni di RAZIONALITÀ ASSOLUTA Prevalenza EMISFERO SINISTRO TRA SITUAZIONE ATTUALE

E

IPOTETICA SITUAZIONE "MIGLIORE



INSODDISFAZIONE



MOTIVAZIONE O RICHIESTA A RISOLVERE = TROVARE UNA SITUAZIONE MIGLIORE

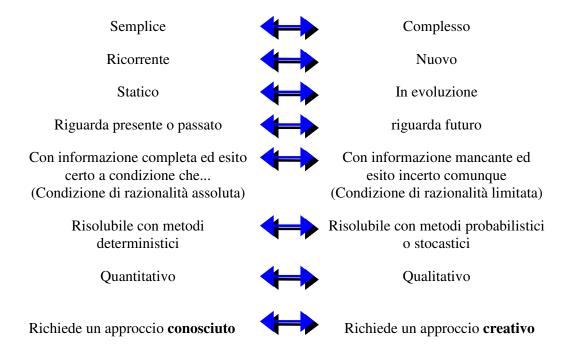


Tipo di problema: APERTO

Serve un approccio di invenzione, EURISTICO, **CREATIVO, INTUITIVO** Es.: Brainstorming, idea innovativa ecc.

> Soluzione in condizioni di RAZIONALITÀ LIMITATA Prevalenza EMISFERO DESTRO

Oltre che chiuso o aperto un problema si può qualificare:



La lista può continuare. E non è tutto: poi c'è il contesto, il momento, la perizia ecc.

Un'altra cosa. Qui ci riferiamo soprattutto a problemi di lavoro. E allora serve chiarire subito che, in ambito organizzativo, risolvere problemi comporta di solito prendere anche delle decisioni conseguenti, tanto che i due processi, il problem solving e la presa di decisioni sono facilmente sovrapponibili. Per chiarire proponiamo, qui di seguito, uno schema completo del processo decisorio.

Il processo decisorio

DIAGNOSI DECISIONE PIANO Ricercare Scegliere Agire • Analisi del problema • Costruzione della decisione o delle carta e definizione di un sistema di controllo controllo • Stesura di un piano operativo su carta e definizione di un sistema di controllo (Problem setting) (Decision making)	Raccolta e trattamento dei dati e della decisione delle informazioni (Decision taking) Proposta di metodo o approccio di soluzione (Implementation) • Monitoraggio	(Monitoring) • Azioni correttive • Standardizzazione del metodo o della soluzione	
--	--	---	--

Metodi e tecniche

La "scienza" del problem solving è tutt'altro che nuova, anzi è altrettanto vecchia quanto l'uomo pensante. Anche le strategie euristiche più sofisticate e le tecniche più blasonate hanno radici profonde nelle grandi culture del passato: da quella egiziana a quella greco-romana, dalla mesopotamica alla cinese, dall'araba alla rinascimentale ecc. ecc. La cosa straordinaria è che oggi noi potremmo selezionare e adottare il meglio della sapienza accumulata sul pianeta. Ma è impossibile. Troppa roba. E quand'anche avessimo un favoloso programma informatico che selezionasse per noi il miglior approccio e la miglior tecnica di soluzione per un determinato problema, moltissimi problemi rimarrebbero insoluti. Perché molti problemi neanche sappiamo definirli, altri sono del tutto nuovi, oppure è variato il contesto, son mutati gli scopi, non ci sono risorse, qualcuno non vuole, e tante altre ragioni. E più avanti vedremo come per i problemi più difficili, quelli in cui serve un approccio creativo, ciò che conta maggiormente sono doti quali il coraggio, la fiducia in se stessi, la caparbietà, la resistenza alla frustrazione. Insomma strategie, metodi e tecniche di soluzione sono soltanto attrezzi, non fanno il lavoro per noi. Ci aiutano, ci fanno risparmiare enormemente, soprattutto stimolano l'addestramento a risolvere problemi e a guadagnare fiducia nella nostra capacità di risolverli.

Cominciamo questo percorso di metodo, rendendo omaggio a due matrici ben note, una per i problemi che abbiamo denominato chiusi e l'altra per i problemi aperti. Si tratta di due classici: il metodo medico-clinico e il metodo induttivo sperimentale o galileiano:

Metodo clinico:

1) Anamnesi

La storia retrospettiva dei precedenti e delle condizioni di salute personali e familiari

- 2) Analisi
 - Osservazione e studio dei sintomi
- 3) Diagnosi
 - Ipotesi di malattia o di problema
- 4) Terapia
 - Prescrizione dei rimedi da seguire per guarire o superare il problema
- 5) Prognosi
 - Ipotesi dei tempi e dell'andamento del recupero ad uno stato migliore
- 6) Catamnesi
 - Monitoraggio dell'evoluzione nel tempo dei risultati e della terapia

Struttura del metodo induttivo sperimentale:

- 1) Esperienza dei fenomeni
 - Osservazione attenta delle regolarità e delle varianze dei fenomeni
- 2) Ipotesi di generalizzazione del fenomeno
 - Ipotesi di un ordine, di una struttura, di una logica o di una regola nel comportamento o andamento del fenomeno
- 3) Verifica dell'ipotesi
 - Verifica sotto controllo del fenomeno e delle sue variabili
- 4) Legge o generalizzazione di esperienza
 - Se la verifica ha successo se ne tirano le conclusioni sotto forma di generalizzazione

Il metodo principe: porsi delle domande

Tutti i metodi richiedono perlomeno di "accendere il cervello", e il cervello si accende ponendogli delle domande. Sembra banale, ma senza buone domande non si avranno mai buone risposte. Quindi di fronte ad un problema, innanzitutto:

PORSI DELLE DOMANDE

Quello che si chiama un atteggiamento investigativo. Prima delle domande generali, le classiche:

- COSA
 - CHI
 - COME
 - QUANDO
 - DOVE
 - PERCHÉ
 - CON QUALI RISORSE E MEZZI

Poi domande sempre più specifiche come, a titolo esemplificativo, le seguenti:

Domande per chiarire:

Cosa significa esattamente?

Cosa intende per..?

Quando esattamente?

È grave?

In cosa si differenzia da...?

Quanto esattamente?

Chi altri?

Sempre?

In quali momenti?

Dove altro è capitato?

Cosa c'è di simile in questi fenomeni?

Ci sono stati casi analoghi?

Qual è l'elemento nuovo?

Per esempio?

Cos'è urgente e cosa no?

Cos'è importante e cosa no?

È importante, e per chi?

Cos'è pericoloso e cosa no?

Cosa comporta se non interveniamo?

Cosa comporta se interveniamo?

E così via.

Domande per raccogliere informazioni:

Regola 1: Chiedersi a chi chiederle o dove cercarle e come, nel modo più efficiente possibile.

Regola 2: Darsi dei criteri di investigazione che soddisfano alla domanda : Che cosa vogliamo sapere e a qual fine? Lasciando pur aperta una finestra mentale per tutto ciò che può essere significativo anche se fuori schema.

Ad esempio, per una situazione di crisi o pericolo, possono valere i criteri: Gravità, Urgenza ed Evoluzione

Gravità:

Se problema è, che tipo di problema è?

Cosa succede se il problema non viene risolto?

Cosa succede se il problema non viene risolto in un certo tempo?

Quanto è costato finora?

Quali e quante persone coinvolge e come le coinvolge?

Ci sono persone che corrono pericolo e che tipo di pericolo?

Quali danni o incidenti ha già provocato?

Di che magnitudo è il rischio?

Quanto vale attualmente questa opportunità?

Come influisce sul servizio?

Come influisce sull'immagine della società?

In che rapporto è con le norme vigenti?

Quanto è critica questa situazione?

Urgenza:

Quanto tempo c'è per risolvere positivamente il problema?

Quanto tempo è necessario per risolverlo?

Perché va affrontato subito?

Cosa succede se non lo affrontiamo subito?

Cosa succede invece se lo rimandiamo ad un secondo tempo?

Quali sono le scadenze?

Vi sono delle pressioni esterne o interne? Quali e quanto valgono?

In che ordine di priorità la soluzione di tale problema si pone rispetto a tutte le altre incombenze che impegnano le stesse risorse?

Evoluzione:

In base alla dinamica che ha mostrato finora o di cui sappiamo per analogia con problemi analoghi, qual è la tendenza di questo problema? Peggiorerà, migliorerà, resterà costante?

Quali conseguenze potrebbero emergere se accantonassimo questo problema?

Quali conseguenze o effetti, magari non desiderati, potrebbe avere l'intervento?

Quanto ci costerà in seguito se non lo affrontiamo ora?

Quali perdite potrà provocare?

Quanto varrà come opportunità, se non la cogliamo subito?

E così via:

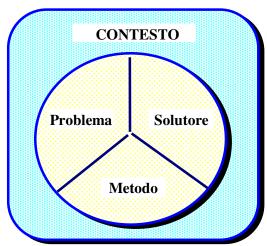
Gli approcci dettati dall'esperienza: un esempio per la presa di decisione

	COSA FACILITA	FASI	COSA IMPEDISCE
:	Chiarire Sintetizzare / Riassumere Specificare il significato, il senso	DEFINIRE IL PROBLEMA	 Ambiguità Eccessiva generalizzazione Eccessiva semplificazione
•	Informare Richiedere informazioni Raccogliere idee ed opinioni	RACCOGLIERE INFORMAZIONI E IDEE	 Esprimersi con troppa fretta Temere di chiedere Non sapere cosa serve e perché
:	Riassumere, chiarire Pensare a 360° e confrontarsi Focalizzare	IDENTIFICARE LA VIA DI SOLUZIONE	PregiudiziVolare troppo altoVolare sottoterra
•	Specificare e analizzare in prospettiva Test di realtà Riassumere, chiarire	SPECIFICARE E VALUTARE LE SOLUZIONI PROPOSTE E GLI ESITI ATTESI	 Gruppo troppo grande Mancanza di esperienza Confondere l'uomo con le sue idee Sudditanza psicologica Votare per teste
•	Riassumere, chiarire Definire la soluzione Verificare il consenso necessario	PRENDERE LA DECISIONE	 Votare (Come soluzione) Prendere partito decidere perché bisogna
•	Definire azioni, tempi, modi, mezzi, responsabilità ecc. Assegnare le responsabilità Pubblicizzare quanto serve	DEFINIRE UN PIANO D'AZIONE E AVALLARLO	 Non c'è chi traduce la decisione in piano preciso Mancanza di formalizzazione Dopo la decisione è sparita l'autorità
•	Non rinviare Informare Rendere visibile l'autorità	ATTUARE LA DECISIONE	 Responsabilità non definite Mancanza di interesse Meccanismi di attuazione non chiari o non specificati
•	Chiarire chi deve e cosa monitorare Chiarire a chi riportare Intervenire sulle disfunzioni	MONITORARE L'ANDAMENTO	 Dare per scontato il successo Controllo troppo lasco Controllo troppo rigido e costoso

L'importanza del clima organizzativo

In ambito organizzativo ogni problema ha quattro aspetti: natura del problema, chi deve risolverlo (gruppo o persona), I metodi utilizzati e, infine, il contesto di lavoro:

Graficamente:



Il successo nel processo di soluzione di un problema dipende dunque da:

- 1. La natura del problema stesso, in particolare dal grado di novità, dalla complessità, dall'urgenza e dalle difficoltà che presenta.
- 2. La persona o il gruppo che deve risolverlo, se più o meno esperto e abile
- 3. Dai metodi di soluzione e dai mezzi adottati.
- 4. Dal contesto e dal clima organizzativo in cui la persona o il gruppo lavora

Toccheremo tutti gli aspetti. Qui ci soffermiamo un attimo sul quarto: l'ambiente in cui ha luogo l'attività di soluzione. È l'aspetto meno ovvio e anche, di solito, il più trascurato.

Ci sono ambienti di lavoro che favoriscono l'attività di problem solving e presa di decisione e ce ne sono altri che invece la rendono difficile.

Ad esempio: una cultura organizzativa fortemente gerarchica e formale, blindata nelle procedure, può andar bene di solito per problemi che si ripetono regolarmente e per i quali esistono procedure, metodi e mezzi codificati ed esperimentati. Non è l'ambiente adatto, per contro, per problemi che richiedono creatività, innovazione, prospettive e metodologie diverse e/o più flessibili.

Nello schema che segue sono rappresentati due tipici e contrastanti contesti di lavoro. A sinistra: un contesto nel quale i problemi sono affrontati con un approccio "per contingenza", in cui, come si dice, tutti corrono dietro al pallone, e che ha come principali aspetti negativi la colpevolizzazione delle persone, la precarietà del metodo e l'intervento "a guasto avvenuto". A destra: un contesto nel quale si lavora con un approccio di "miglioramento continuo", nel quale si cerca la causa del problema più che il colpevole, si cerca di prevenire piuttosto che curare, il gruppo impara dagli errori e si accumula know-how nel tempo.

Il clima nell'approccio per contingenza è decisamente sfavorevole all'innovazione, al lavoro di gruppo, alla comunicazione e in genere alla soluzione di problemi nuovi e/o complessi.

Per contro il clima nell'approccio per miglioramento continuo è stimolante, più sereno, arricchente per le persone e per l'organizzazione e favorisce grandemente la soluzione creativa di problemi nuovi e difficili. Inoltre la qualità della vita di lavoro è certamente migliore.

VERIFICA DELLE CAUSE E DELLA LORO INCIDENZA RICOSTRUZIONE DEL PROCESSO CHE HA PORTATO USO CREATIVO "MIGLIORAMENTO CONTINUO" DISPONIBILL STUDIO DEI MEZZI PER RIMUOVERE LE CAUSE INTERVENTO OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO RISORSE STUDIO METICOLOSO DEL FENOMENO FOLLOW UP E VERIFICA SOLUZIONI ADOTTATE INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITÀ MANTENIMENTO NEL TEMPO DEI RISULTATI OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE STANDARDIZZAZIONE DEI METODI COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI AL PROBLEMA FORMALIZZAZION E PROCEDURALE APPROCCIO AI PROBLEM! PROCESSO DI SOLUZIONE FOLLOW UP DECISIONE DIAGNOSI ANALISI SUPPLEMENTARI RICHIESTA DI RICERCA AFFANNOSA DI UNA SOLUZIONE RICERCA ACCANITA DI UN COLPEVOLE RISORSE ACCUSE RECIPROCHE DI INCAPACITÀ STOP INTERVENTO DELLA DIREZIONE LAMENTELE GENERALIZZATE SCARICO DEL PROBLEMA "CONTINGENZA" ESORTAZIONE AI DIPENDENTI STOP EMISSIONE DI PROCEDURA STOP NA S

Le tecniche

DIAGRAMMA DI PARETO O REGOLA DEL 20/80

Detto anche Teorema di Pareto o Distribuzione di Pareto

In molti problemi un numero limitato di cause, 20%, causa l'80% dell'effetto. Juran e altri guru della Qualità riscoprono la regola di Pareto:

- Il 20 % delle cause produce l'80 % degli incidenti
- Il 20 % dei prodotti di un'azienda multiprodotto produce 1'80 % del fatturato.
- Il 20 % dei componenti di un prodotto costituisce l'80 % del valore
- Il 20 % del tempo produce 1'80 % dei risultati ottenuti durante la giornata
- Il 20 % dei componenti di una macchina causa l'80 % dei guasti

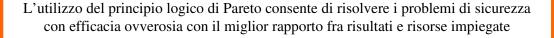
Morale: concentrarsi e agire sul 20 % di cause prevalenti per ottenere 1'80 % degli effetti o dei risultati.

Esempio di ragionamento:

I problemi di sicurezza si presentano di solito sotto forma di dati relativi al numero degli incidenti e alla loro gravita'

> la maggior parte dei problemi e' dovuto ad un numero molto limitato di cause principali

Se si riesce ad identificare queste cause sarà possibile evitare il dispendio di risorse risultante dall'inseguire tutte le altre cause secondarie



Procedura:

- 1. Identificare e circoscrivere il problema
- 2. Costruire le categorie o classi di cause che concorrono a determinarlo
- 3. Raccogliere informazioni e dati sulla frequenza di accadimento di ogni categoria di causa individuata
- 4. Trasformare le frequenze in valori percentuali
- 5. Costruire una tabella di raccolta di dati
- 6. Costruire un istogramma con le frequenze in % sull'asse delle ordinate e le categorie di cause sull'asse delle ascisse

- 7. Disporre le barre dell'istogramma in ordine decrescente da sinistra a destra
- 8. Verificare se esiste la distribuzione di Pareto
- 9. Se esiste, intervenire sui fattori più significativi

Esempio: Incidenti stradali mortali nella provincia dinel biennio 94/95

Tabella:

N° d'ordine	Tipo di cause	N° Accadimenti	In valore %
u orunc	~ .		
1	- Strade	75	30
2	- Guasto meccanico	13	5
3	- Condizioni atmosferiche	10	4
4	- Errore umano per alcool e/o sostanze	125	50
5	- Errore umano senza abusi	25	10
6	- Segnaletica carente	2	1
	Totali	250	100

Tabellina per la conversione:

Errore umano per alcool e/o sostanze	50%
Strade	30%
Errore umano senza abusi	10%
Guasto meccanico	5%
Condizioni atmosferiche	4%
Segnaletica carente	1%

Istogramma:

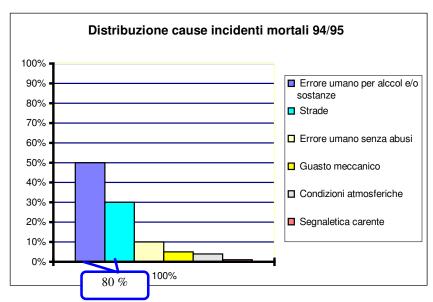
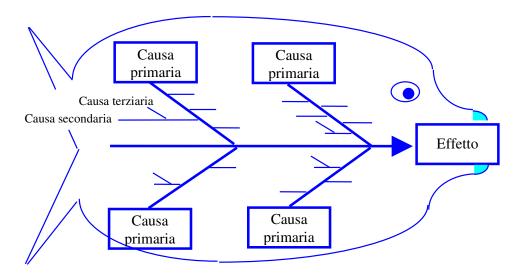


DIAGRAMMA CAUSA - EFFETTO

Detto anche diagramma di Ishikawa o a Lisca di Pesce



È un'illustrazione grafica della relazione di causa-effetto fra molteplici fattori causali ed un problema.

Essa raggruppa tali fattori in famiglie (cause primarie), sotto-famiglie (cause secondarie) che concorrono ad una causa secondaria, ed eventuali componenti ultimi (cause terziarie), che concorrono ad una causa secondaria.

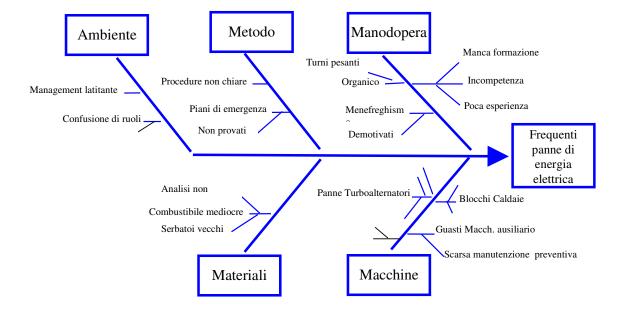
Procedura:

- 1. Definire con precisione l'effetto/problema da analizzare. Imporgli un nome e inserirlo nel rettangolo di testa della lisca di pesce.
- 2. Individuare le categorie di cause primarie che possono contribuire a determinare quell'effetto, e posizionarle in rettangoli paralleli alla lisca.
- 3. Per ogni causa primaria individuare le sottocategorie significative che possono costituire causa secondaria e inserirle come prima branca lungo la linea che unisce il rettangolo all'asse principale della lisca.
- 4. Per ogni causa secondaria, individuare le eventuali componenti che possono costituire causa terziaria e inserirle, se vale la pena, come sotto-branca.
- 5. Analizzare, verificare e perfezionare, aggiungendo, togliendo e lasciando solo ciò che è significativo per l'analisi o la soluzione. Il risultato da perseguire è di dare ordine e gerarchia alle cause che determinano e/o concorrono a determinare il problema.

Il diagramma è utile:

- In fase di Diagnosi, per individuare le possibili cause dello scostamento.
- In fase di Decisione, per organizzare azioni possibili e prevederne gli effetti
- In fase di Piano, per individuare le cause di problemi potenziali

Esempio: Un tipico 4 M + A (Macchine, Materiali, Metodo, Manodopera, Ambiente) particolarmente utile per problemi di processo.



LA SCELTA PESATA

Tecnica di gruppo per raggiungere il consenso sulle priorità da assegnare in una lista di items (Problemi, soluzioni, scelte di spesa, elementi ecc.)

Equivale ad una votazione su items prefissati.

Privilegia pertanto il numero e il consenso, non la qualità della decisione.

In fase di diagnosi, scioglie l'impasse sui problemi e sulle cause prioritarie.

In fase di decisione, scioglie l'impasse sulle scelte prioritarie

In fase di piano, scioglie l'impasse su tempi, risorse, obiettivi e responsabilità

Procedura:

- 1. Liste: Preordinare la lista degli items e la modalità di scelta/valutazione
- 2. Briefing: Spiegare obiettivi, items prescelti, modalità di lavoro e di spoglio
- 3. Valutazione: Ogni membro del gruppo esprime le sue scelte su carta
- 4. **Spoglio:** Il conduttore riassume in tabella i risultati delle valutazioni
- 5. **Discussione:** Si discutono gli esiti e si verifica se, con il consenso del gruppo, non si debbano apportare modifiche. Infine si esprime l'esito finale.

Esempio: Scelta della frutta

Liste

Lista partecipanti	Lista items
Roberta	A. Mele
Filippo	B. Pere
Angela	C. Uva
Mario	D. Ciliegie
Francesca	E. Pesche
Carlo	

Tabella di valutazione individuale

Lista items	Valutazione
A. Mele	Min. 1 2 3 4 5 Max.
B. Pere	Min. 1 2 3 4 5 Max.
C. Uva	Min. 1 2 3 4 5 Max.
D. Ciliegie	Min. 1 2 3 4 5 Max.
E. Pesche	Min. 1 2 3 4 5 Max.

Tabella di spoglio

Lista partecipanti		(Spoglic)	
	A	В	С	D	Е
Roberta		5	3		4
Filippo		5	4		3
Angela	3	5	4		2
Mario		5	4		3
Francesca	3		4		5
Carlo	4	5	3		
Carla		5	4		
Mariano	5	4	2		3
Totali	15	34	28	0	20
Frequenza	4	7	8	0	6

ALBERO DELLE DECISIONI

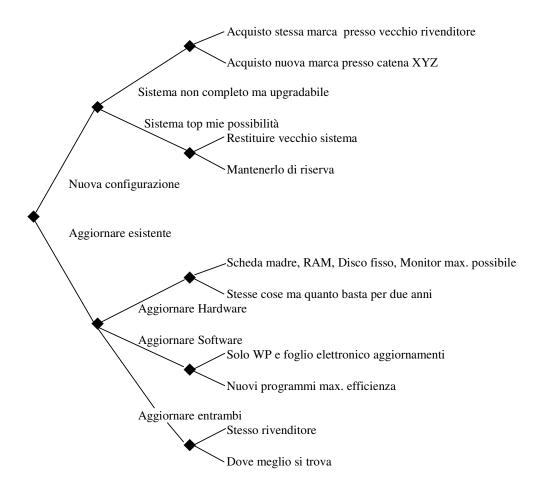
Serve per scegliere fra opzioni alternative. È quindi molto utile in fase di Decision Making e Decision Taking. tanto più se le varie opzioni sono corredate di pesi o criteri qualitativi e/o quantitativi di valutazione.

Nella forma più semplice l'albero si presenta come con una ramificazione a scelte binarie che si escludono l'un l'altra.

In forme più complesse i vari rami possono avere più uscite, sviluppi preferenziali e anche loop di ritorno su opzioni precedenti.

In ogni caso la struttura è gerarchica, dalle scelta primaria, alle secondarie e così via.

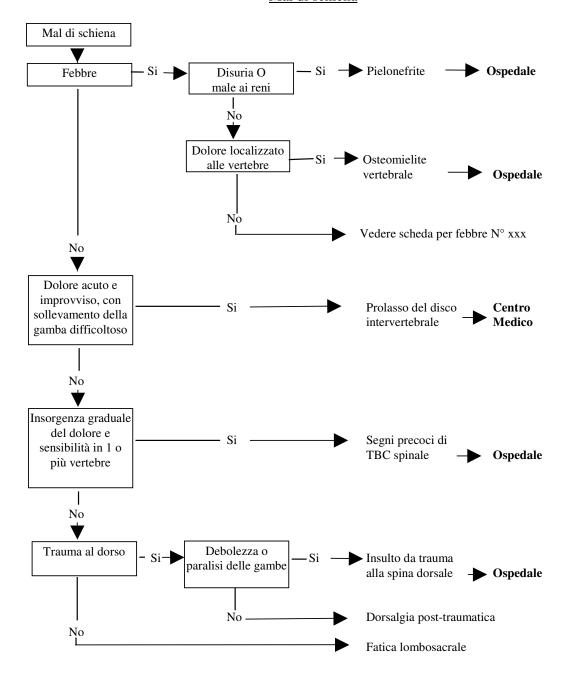
Esempio di albero gerarchico a scelte binarie: Potenziare le prestazioni del mio PC



ALBERO DELLE DECISIONI DIAGNOSTICO

Immaginate un dispensario nella savana dell'Africa Orientale. Una media di trecento persone da visitare al giorno. Un solo infermiere qualificato. Tempi di visita e diagnosi da uno a tre minuti massimo per persona, necessariamente. Un medico per fortuna ha messo a punto un sistema diagnostico e lo ha distribuito ai vari dispensari. Previo addestramento, ogni infermiere si avvale di tabelle semplificate che dalla sintomatologia riscontrabile da un rapido esame clinico, portano a decisioni rapide, come nell'esempio seguente:

Mal di schiena



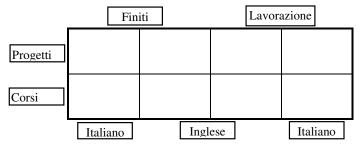
IL DIAGRAMMA DI KARNAUGH

Problema:

Filippo Giusti ha chiesto e ottenuto un armadietto a otto scomparti per archiviare i dischetti per la sua stazione di lavoro

Filippo ha dischetti relativi ai *progetti di lavoro* e dischetti relativi ai *corsi di formazione* che tiene regolarmente, parte sono in *italiano* e parte in *inglese*, parte da considerarsi *definitivi* e parte da considerarsi in *via di lavorazione*.

Persona ordinata, Filippo intende individuare immediatamente dove cercare i dischetti che gli servono, pertanto ha etichettato con scrupolo i vari comparti, come in figura.



Pensando d'avere organizzato a prova di fesso, prima di partire per una missione chiede a Maria, la segretaria, di sistemare i dischetti nell'armadietto secondo l'ordine delle etichette. Per maggior scrupolo lascia un'indicazione:

- a. 60 dischetti sono relativi ai progetti, di cui 20 in inglese
- b. 84 sono di progetti o corsi in via di lavorazione, di cui 28 sono di progetti in italiano in lavorazione.
- c. 28 dischetti sono in inglese, di cui 10 definitivi (fra progetti e corsi)
- d. 53 dischetti sono relativi ai corsi in italiano (finiti e in via di lavorazione)
- e. 17 dischetti di corsi definitivi (In inglese ed italiano)

Poi le promette i soliti cioccolatini se troverà tutto ben sistemato, e.. si dimentica la chiave dell'armadietto con i dischetti dentro.

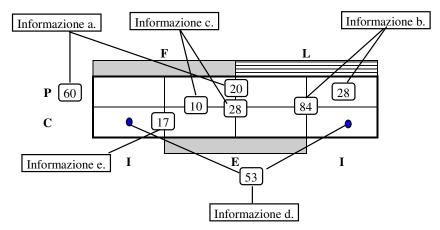
Maria per prima cosa pensa bene di far stampare delle nuove micro-etichette autoadesive, che segnalino la destinazione di ogni dischetto, utilizzando in combinazione le lettere:

- P x Progetti
- C x Corsi
- F x Finiti
- L x in via di Lavorazione
- I x Italiano
- E x English

Elena che deve fare le micro-etichette, ha poco materiale per cui le chiede esattamente quante etichette per ognuna delle otto combinazioni.

Maria, che ha solo le informazioni di Filippo, traccia su carta lo schema di comparti e procede così:

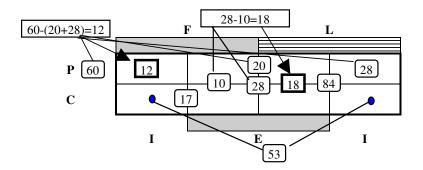
In primo luogo riporta graficamente le informazioni:



Poi tratta le informazioni

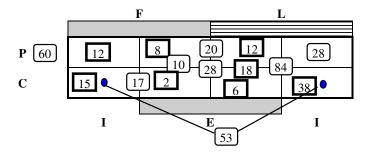
Con l'aiuto di Elena e di una calcolatrice si fa questi ragionamenti e calcoli:

- 1. Ci sono 60 dischetti di progetto P, di cui quelli in inglese E sono 20 e quelli in lavorazione in italiano IL sono 28, allora i PIF sono = 60 (20+28) e cioè 12. E scrivo 12 nella casa PIF dei progetti finiti in italiano
- 2. Ci sono 18 dischetti in inglese in corso di lavorazione EL perché se 28 è il totale dei dischi E e 10 di questi sono EF finiti, allora 28-10=18 e scrivo 18 all'intersezione EL



E così via:

- 3. La casa C I L sarà data da 84 (18+28) = 38
- 4. E allora CIF è 53 38 = 15
- 5. CEF è 17-15 = 2
- 6. PEF è 10 2 = 8
- 7. Per cui PEL è 20-8 = 12
- 8. E infine CEL è 18-12 = 6



	1	र]	L
P	12	8	12	28
	PIF	PEF	PEL	PIL
C	15	2	6	38
	CIF	CEF	CEL	CIL
	I	I	E	I

Maria ora sa quante etichette per ogni scomparto e anche il totale dei dischetti , 121. Quando Filippo tornerà sarà un gioco classificare i dischetti e... cappuccino con cornetto, almeno!

Il diagramma di Karnaugh serve per classificare ed è usato anche in logica formale ed in automazione per semplificare i circuiti. Da notare quanto serva un trattamento ordinato dell'informazione.

IL DIAGRAMMA DI VENN

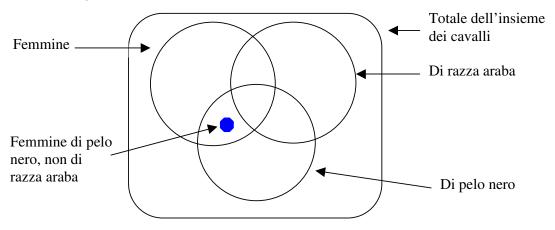
Un altro strumento per ordinare i dati di un insieme, è il diagramma di Venn. Anche con questo strumento è molto utile, come si vedrà, raccogliere con ordine le informazioni e con altrettanto ordine trattare i dati che se ne ricavano.

Esempio:

Un sultano vuole regalare uno dei suoi cavalli al suo migliore amico e gli chiede che tipo preferisce. Un cavallo veloce, gli risponde l'amico.

- Inf. a) Sultano: Sono tutti veloci i miei 36 cavalli. Se ti piace di pelo nero, ne ho 19. Amico: Vorrei una femmina, se ti sta bene.
- Inf b) Sultano: Femmina? Ne ho 12, di cui 6 di pura razza araba. Ma non fare complimenti, posso darti anche un maschio, ne ho 13 di pelo nero, di cui 5 di pura razza araba.
 Amico: Non faccio complimenti, una femmina va benissimo.
- Inf c) Sultano: Fammi pensare, di razza araba, fra maschi e femmine, ne ho 18, fra tutti questi 10 sono di pelo nero e femmine...
 Amico: Ho scelto già. I cavalli di razza araba a te servono per il torneo, mentre a me serve una cavalla, di pelo nero, ma non di razza araba. Da quel che mi dici, deduco che ne hai una sola.

Veloce nella deduzione l'amico! Proviamo anche noi con il diagramma di Venn, che in questo caso, si può costruire secondo il seguente schema:



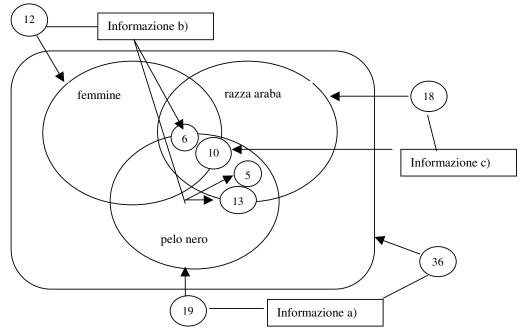
Raccolta e trattamento dei dati.

Informazione a) : Totale 36, di cui 19 neri

Informazione b) : Femmine 12, di cui 6 di razza araba, non si dice il colore.

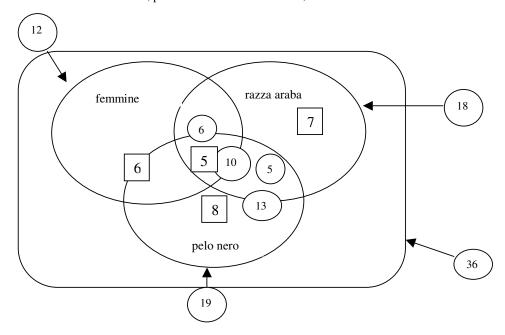
13 maschi sono neri, di questi 5 di razza araba

Informazione c): 18 cavalli, fra maschi e femmine, sono di razza araba, 10 di pelo nero



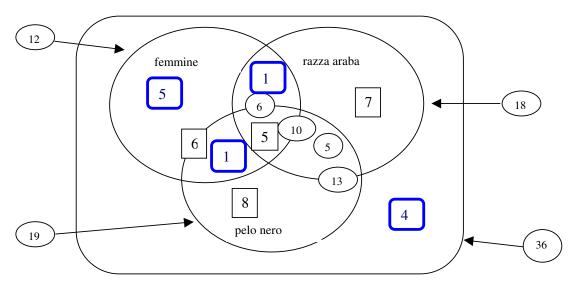
Trattamento:

- 1. I cavalli di razza araba, maschi, non neri, sono 7, poiché 6 dei diciotto di razza araba sono femmine e 5 sono maschi ma neri: 18 (6+5) = 7
- 2. Di dodici femmine, 6 sono di razza araba, quindi le altre 6 non lo sono
- 3. I cavalli neri maschi non di razza araba sono 13 non femmine neri 5 di razza araba = 8
- 4. Le femmine nere e di razza araba sono 5, poiché di 10 cavalli arabi neri, 5 sono maschi

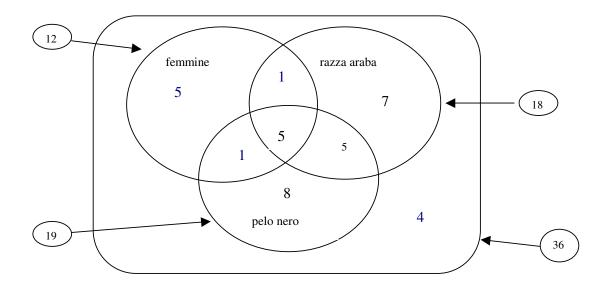


Continuando:

- 1. Le femmine di razza araba essendo 6, quelle non nere sono 6-5 nere = 1
- 2. I cavalli non di razza araba, non neri, non femmine sono: 36 12 femmine 13 maschi neri 7 di razza maschi e non neri = 4
- 3. Di cavalle nere non arabe, ce n'è effettivamente una sola, poiché di 19 cavalli neri, 8 non sono né femmine né di razza araba e 10 sono di razza araba, per cui 19 (8+10) = 1
- 4. Infine per completare, ora possiamo calcolare anche le femmine non nere e non di razza araba, infatti se delle 6 non arabe, ce n'è una sola nera, ne restano 5



Abbiamo così tutti i valori dell'insieme e dei sottoinsiemi, oltre alla soluzione della scelta dell'amico del sultano.



LA TABELLA A DOPPIA ENTRATA

Problema:

Maria ha invitato a cena sei fra i suoi amici più cari: Michele, Federica, Giovanni, Andrea, Paola e Carlo. Ma ora è preoccupata per le bevande, sa per certo che alcuni, anzi forse tutti, hanno una sola bevanda preferita e vorrebbe apparecchiare dando l'impressione di conoscere bene i loro gusti. Telefona ad un'amica che le conferma che ognuno dei sei beve solo una bevanda, ricorda che l'ultima volta che si sono incontrati le bevande erano: Tè freddo, Vino, Acqua, Coca Cola, Aranciata e Pastis (anice) con acqua, ma non ricorda esattamente chi beva cosa. Fra tutte e due mettono insieme le seguenti informazioni.

- a. Michele non capisce come si faccia a bere Pastis a tavola
- b. Paola e Giovanni certamente non Aranciata.
- c. Paola, Andrea ed un altro, che sicuramente è quello che beve Pastis, l'altra volta han fatto le boccacce quando hanno proposto loro del Tè freddo.
- d. Quando Carlo stava con Federica, la portava in enoteca, ma lei chiedeva sempre acqua

Non è molto, ma Maria è testarda e si mette a pensare:

Innanzitutto mette su carta nomi e bevande sotto forma di una tabella a doppia entrata. Gli abbinamenti dovranno ben saltar fuori!

	Tè	Vino	Acqua	Coca Cola	Aranciata	Pastis
Michele						
Federica						
Giovanni						
Andrea						
Paola						
Carlo						

Poi comincia a trattare le informazioni:

1. Trattamento semantico:

- a. Michele non beve Pastis
- b. Paola e Giovanni non Aranciata
- c. Paola e Andrea non bevono Tè freddo, ma neanche Pastis, perché è un altro che lo beve
- d. Carlo beve vino, Federica acqua

2. Trattamento logico e grafico:

Maria riporta sulla sua tabella le informazioni una ad una, scrivendo 0 per NO e 1 per SI. Poi siccome non ci può essere che un 1 per riga e per colonna (Ognuno beve una sola bevanda), barra con un segno x gli spazi vuoti di righe e colonne in cui c'è un 1.

	Tè	Vino	Acqua	Coca Cola	Aranciata	Pastis
Michele	1	X	X	-	-	0 (a)
Federica	X	X	1 (d)	X	X	X
Giovanni	-	X	X	-	0 (b)	1
Andrea	0 (c)	X	X	-	1	0 (c)
Paola	0 (c)	X	X	1	0 (b)	0 (c)
Carlo	X	1 (d)	X	X	X	X

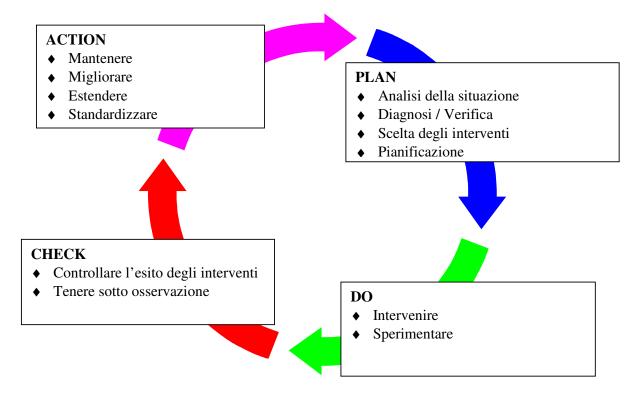
Da cui, per il principio dell'unicità di presenza per riga e per colonna risulta che Paola beve certamente Coca Cola, poi, barrando le case vuote di Paola, che Andrea beve Aranciata, e, continuando in tal modo, che Michele beve tè e Giovanni è quello alla marsigliese con il suo Pastis.

LA RUOTA DI DEMING: P.D.C.A.

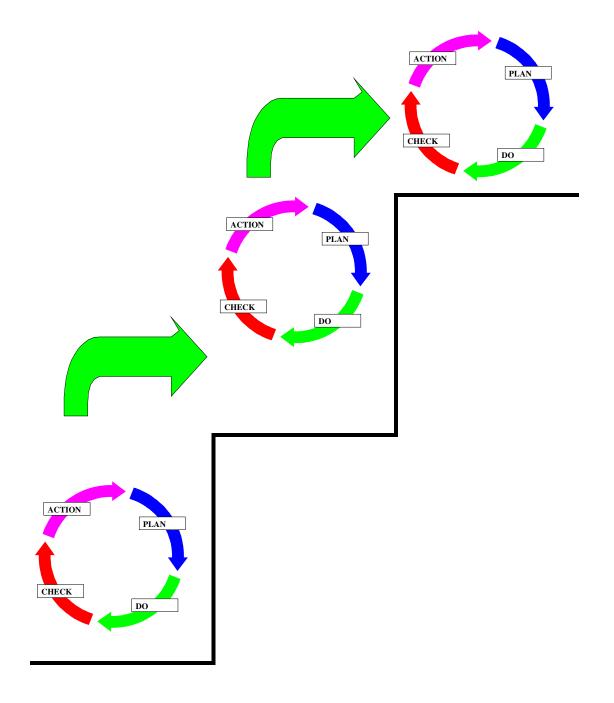
Un approccio sistematico ad un efficace controllo del processo di miglioramento continuo.



La ruota del miglioramento



MIGLIORAMENTO CONTINUO A PICCOLI PASSI



IL DIAGRAMMA DI GANTT O CRONOGRAMMA

Il diagramma di Gantt serve a rappresentare graficamente lo svolgimento delle attività e delle sotto attività di un piano o di un progetto nel tempo. Evidentemente serve soprattutto per la fase di pianificazione del processo decisionale.

Esempio:

PROGETTO FORMATIV	O QI	UAF	OR:	CRO	NO	GRA:	MM	4	
					mesi				
ATTIVITA'	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. PROGETTAZIONE	-			-	-				
1.1 Analisi dei fabbisogni									
1.2 Progettazione interventi									
1.3 Negoziazione con sindacati e Mangt									
1.4 Preparazione materiale didattico									
2. LOGISTICA			-	-					
2.1 Predisposizione aule attrezzate									
2.2 Setting di segretariato e ricezione									
2.3 Organizzazione vitto e alloggio									
3. ATTUAZIONE					-				-
3.1 Corso pilota									
3.2 Correzioni di progetto									
3.3 Corsi tipo AB									
3.4 Corsi tipo XZ									
3.5 Corsi tipo WQ									
3.6 Verifiche					•	•	•	•	•

IL PERT

Il reticolo PERT (Program Evaluation and Review Technique) è un altro strumento di pianificazione. Esso serve per vedere graficamente la successione, la concatenazione, le criticità temporali e le precedenze delle varie

fasi / attività o operazioni di un progetto complesso.

Per fare un Pert è necessario innanzitutto:

- Determinare le operazioni da eseguire per la realizzazione del progetto
- Determinare la durata delle varie operazioni
- Determinare i vincoli di precedenza tra un'operazione ed un'altra
- Preparare un prospetto di quanto sopra

Esempio: Riparazione di un motore elettrico

N° Operazione	DESCRIZIONE OPERAZIONE	Durata gg	Operazioni che precedono
1	Approvvigionamento parti meccaniche	7	-
2	Smontaggio macchina	5	-
3	Riparazione vecchie parti meccaniche	6	2
4	Revisione motore elettrico	4	-
5	Collaudo motore elettrico	2	4
6	Collaudo parti meccaniche	3	1/3
7	Montaggio motore elettrico	3	2/5
8	Montaggio parti meccaniche	5	6/7
9	Collaudo generale macchina	2	8

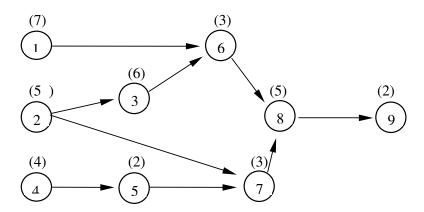
Per disegnare il reticolo conviene rappresentare dapprima le operazioni che non sono precedute da altre operazioni e poi quelle che sono precedute dalle operazioni già disegnate.

Nella prassi più comune il reticolo è costituito da tanti cerchietti collegati tra loro secondo la logica di successione e precedenza.

Un numero all'interno di ogni cerchietto rappresenta un'operazione.

Un numero fra parentesi tonde sopra il cerchietto è la durata dell'operazione.

Esempio:



Elaborazioni più complesse consentono di determinare i "tempi al più presto" (gg. minimi necessari prima che l'operazione sia finita), i "tempi al più tardi"(i tempi massimi ammessi prima che l'operazione sia completata) e il "percorso critico", cioè la successione di tutte quelle operazioni che possono far ritardare il completamento del progetto. Il percorso critico consente di individuare le operazioni da tenere particolarmente sotto controllo per i tempi. Nell'esempio, per arrivare alla tappa comune 8, è il 2,3,6 di complessivi 14 gg. contro i 9 gg. del 4,5,7 ; i 10 gg. dell' 1,6 e gli 8 gg. del 2,7. Ciò significa che se perdo un giorno sul 2,3,6 non lo posso recuperare, al contrario degli altri percorsi.

MAPPA MENTALE

La mappa mentale è una rappresentazione grafica dell'insieme di un progetto, di un discorso, di una lezione, di un processo, insomma di un insieme di idee correlate, su di un solo foglio di carta.

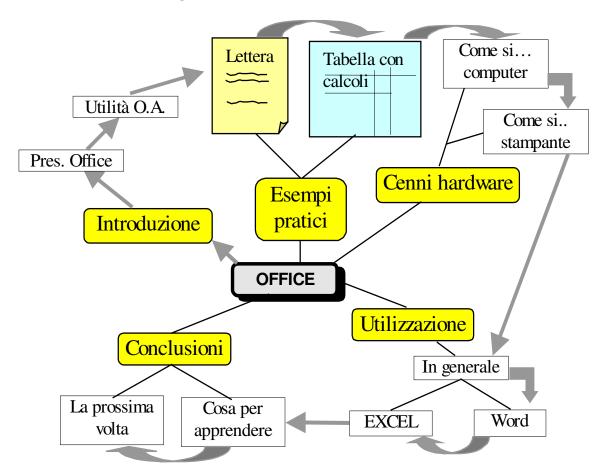
Appunto una mappa di ciò che si vuole creare o di ciò che si vuole realizzare. Serve quindi per l'analisi, la diagnosi, la presa di decisione, la pianificazione, la descrizione sintetica di un processo, di un sistema, di un'organizzazione. È uno strumento di organizzazione delle idee fra i più efficienti, soprattutto per chi sa sfruttare appieno le potenzialità dell'emisfero destro del cervello che, come sappiamo, privilegia la visione d'insieme e l'immagine rispetto alla scomposizione analitica e al ragionamento sequenziale dell'emisfero sinistro.

Essa consiste nel disporre su carta i contenuti come tanti oggetti, sotto forma di simboli o scritte cerchiate o meno e icone di richiamo mnemonico, risistemabili e collegabili a piacere per simulare gerarchie e sequenze. Al centro del foglio si scrive l'argomento, diciamo il titolo del lavoro, da cui si fanno partire a raggiera le parti principali che, a loro volta, formano tanti grappoli di contenuto sotto forma di titoletti o di disegni o simboli.

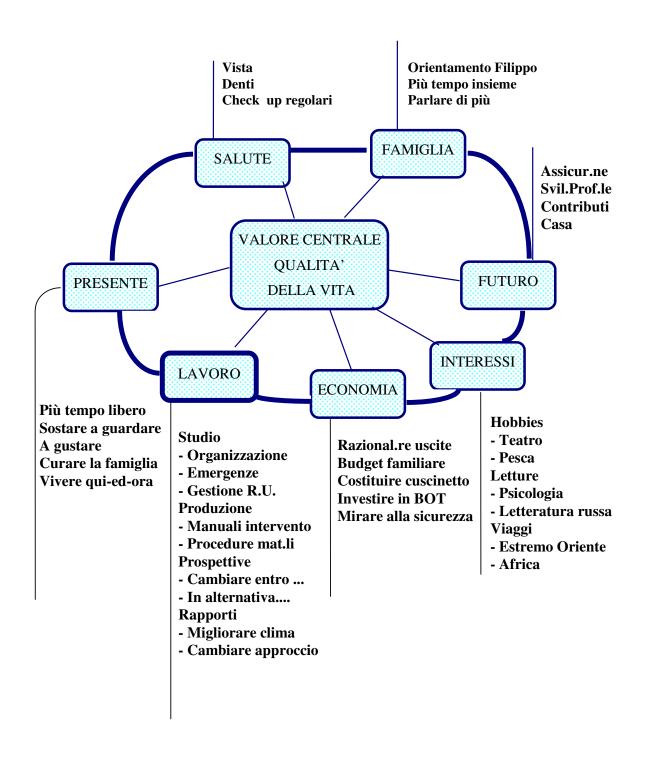
In definitiva è una struttura ad albero, ma circolare, che si presenta più libera della struttura sequenziale dell'albero classico e che permette una visione d'insieme e un ragionamento in parallelo (più cose insieme, contrapposto a ragionamento seriale, una cosa dietro l'altra), con la possibilità di un più facile riposizionamento dei contenuti e della loro interconnessione e sequenzialità.

L'esempio proposto qui di seguito riguarda la progettazione di una lezione introduttiva sull'informatica di ufficio, in particolare Word e Excel, per segretarie neo-assunte che non sanno niente di computer.

La mappa sembra pasticciata, ma poco importa, serve all'ideatore per buttare giù e coordinare le idee e poterle poi "vederle" tutte insieme in un colpo d'occhio.



ESEMPIO DI MAPPA MENTALE PER LA PIANIFICAZIONE DEL PROPRIO TEMPO



L' IDEOGRAMMA

L'ideogramma è uno strumento della famiglia delle mappe mentali o, se si vuole, degli schemi grafici d'insieme. In effetti può essere considerato una mappa mentale che unisce insieme la fantasia della mappa con la strutturazione degli schemi organizzativi o costruttivi. È molto utile ad esempio quando si vuole immaginare una nuova struttura organizzativa e si vuole mettere insieme alcune idee portanti di strategia organizzativa , con idee di processo funzionale e di organizzazione formale: insomma le idee chiave della nuova organizzazione.

La libertà dell'ideagramma permette di mettere su un solo foglio la sintesi di ciò che vogliamo.

L'esempio seguente riguarda "L'idea" di un centro di servizi reali o soft per le piccole e medie imprese da realizzare per le tre Aree di Sviluppo Industriale (ASI) di una grande città italiana.

ASI XXXXX : PROGETTO DI UN CENTRO DI SERVIZI REALI ALLE IMPRESE

IDEOGRAMMA ASI C ASI A Centro Centro ASI B direzionale direzionale Centro direzionale CENTRO SERVIZI REALI ALLE IMPRESE Finanziario / Legale Marketing / SPORTELLO DI Economico / 1. Commercializz Gestionale **CONSULENZA** Informatica / Automazione di processo. Aule **CENTRO DI** 2. Uffici/Servizi **FORMAZIONE** Sala convegni Archivio e Biblioteca / Servizio **CENTRO DI** Mediateca documentazione 3. **DOCUMENTAZIONE** Sale di autoformazione CENTRO DATI E COLLEGAMENTO A Collegamenti CED 4. **DISTANZA**

IL BRAINSTORMING

Una delle tecniche migliori per risolvere problemi di tipo creativo, in gruppo, è il **brainstorming** (letteralmente **tempesta del cervello**) ampiamente utilizzato nel mondo delle imprese e delle comunicazioni (pubblicità, cinema, ecc.).

Può essere messo in pratica sia da gruppi di lavoro piccoli e medi sono poche e semplici:

- 1. Lo scopo è la quantità e non la qualità delle idee.
- 2. **Nessuna censura e sospensione del giudizio critico**: non possono essere dati né giudizi, né valutazioni, né considerazioni di alcun genere sulle idee esposte fino a che l'esercizio di produzione di idee non è terminato.
- 3. **Idee inusuali o fantasiose** sono le benvenute.
- 4. Ruolo neutrale dell'animatore
- 5. **Stimolo alla libera associazione**: nel gruppo, i membri vengono incoraggiati ad accettare le idee degli altri, aggiungendo caratteristiche o variazioni
- 6. Registrazione delle idee, scritta e/o anche grafica

Non abbiate paura di andare fuori strada o di dire delle sciocchezze, questi sono spesso segnali di superamento delle inibizioni che bloccano la vostra mente creativa.

Per essere creativi, dovete rilassarvi e divertirvi; è impossibile se siete troppo seri.

Alla fine di una seduta di **brainstorming**, quando infine si giunge alla valutazione delle idee esposte, spesso è una di quelle apparentemente più sciocche che indica la strada della soluzione.

In una di queste sedute, ad esempio, fu posto ai partecipanti il seguente problema: "Se 700 Km di cavi telefonici esterni fossero ricoperti da 10 cm. di ghiaccio, per cui si rendesse impossibile di fare telefonate interurbane, come ripristinereste il servizio nel minor tempo possibile?".

In un quarto d'ora furono date più di venti soluzioni, tra cui:

- 1. caricare i cavi di una corrente che crei calore, in modo da sciogliere il ghiaccio;
- 2. accendere dei fuochi sotto i cavi, sul terreno;
- 3. usare dei lanciafiamme;
- 4. mandare delle squadre di operai con bastoni, per staccare il ghiaccio;
- 5. usare dei raggi infrarossi per decongelare;
- 6. far sorvolare i cavi da un elicottero, in modo che la sua corrente discendente sciolga il ghiaccio.

Quest'ultima idea suscitò l'ilarità generale; eppure, quando questo problema si verificò realmente, alcuni mesi dopo nel Nord America, la soluzione dell'elicottero si rivelò essere la migliore.

IL GRUPPO VIRTUALE

È una variante del brainstorming: è ancora il gruppo che produce le idee, ma ciascuno lavora per conto proprio, facendo poi confluire la sua elaborazione attraverso un foglio di carta o altro mezzo al conduttore.

In tal modo si evita il confronto diretto con gli altri, si sfrutta la concentrazione individuale e si evita che i timidi e gli introversi possano essere sopraffatti dalle personalità dominanti.

Procedura:

- ♦ Il conduttore propone il tema/problema. Ad esempio: in quale modo possiamo ridurre i costi di manutenzione ?
- ♦ I partecipanti scrivono in silenzio le loro proposte
- ♦ A turno, i partecipanti comunicano per iscritto o a voce le loro proposte che vengono trascritte su di una lavagna.
- Una volta raccolte tutte le idee comincia la discussione per meglio chiarirle e valutarle
- ♦ Si votano le idee migliori, a scrutinio segreto, e si sceglie quella o quelle che hanno raggiunto il maggior numero di consensi
- ♦ Eventualmente, se c'è bisogno di maggior chiarezza o approfondimento, il conduttore può proporre una discussione finale sulle implicazioni delle scelte proposte.

La creatività nel problem solving

CREATIVITÀ CON LA "c" MINUSCOLA

Nell'immaginario collettivo il termine creativo richiama alla mente gli inventori, gli artisti, i geni, i pubblicitari, gli scienziati. Gente come Leonardo, Einstein, Edison, Marconi, Rubens, Mozart e tanti altri che hanno avuto idee straordinarie, fantastiche, che hanno realizzato capolavori, che hanno scoperto cose impensabili prima di allora. Questa è la creatività con la C maiuscola. La creatività di un'élite di pochi "campionissimi".

Ma la creatività non è confinata all'eccellenza e a pochi eletti. La creatività si esprime anche nelle piccole cose della vita e del lavoro ed è accessibile ad una larghissima quantità di persone.

L'impiegato, il fattorino, l'ingegnere, la madre di famiglia, lo studente tutte le categorie di persone insomma possono fare delle cose in maniera creativa: una ricetta fantasiosa, un modo più efficace per facilitare l'accesso ai disabili, l'uso di un materiale mai utilizzato fino ad allora, una procedura semplificatrice che fa guadagnare tempo e risorse, qualcosa di vecchio fatto in modo nuovo ecc.

È una creatività che non passerà alla storia, una creatività con la c minuscola. Ma è una creatività che serve maledettamente nella vita e nel lavoro. E ne serve sempre di più coi tempi che corrono.

È di questa creatività che hanno bisogno le organizzazioni di lavoro. Quella con la C maiuscola è una merce rarissima e, tutto sommato, non necessaria alla sopravvivenza e allo sviluppo delle aziende comuni, se non in casi eccezionali.

La prima notizia buona è che si può favorire e sviluppare, sia in chiave personale che in chiave di organizzazione di lavoro. Una seconda è che la creatività non ha età, anzi, negli anziani, è il miglior indicatore di una mente "giovane" cui piace ancora scoprire e stupirsi. Tantissimi creativi hanno prodotto fino a tarda età, alcuni hanno dato il meglio.

Chiariamo però una cosa: non bisogna esagerare con lo sviluppo della creatività in azienda e con il forzare le persone ad essere più creativi. In azienda serve sia chi "innova" e sia chi "gestisce" il consueto. Serve sia l'ordine che l'avventura. Le stesse persone possono essere più innovatrici in determinate circostanze e più tradizionali in altre. Di solito si formano ruoli informali di persone più propense ad innovare quando serve ed altri ruoli informali fortemente ancorati al non-cambiamento. L'ideale è avere in tutti i tempi e circostanze il giusto mix. Ancor più ideale è di avere persone capaci di muoversi con flessibilità dal momento creativo al momento di gestione di una routine codificata, a seconda delle circostanze.

"L'arte del progredire sta nel preservare l'ordine in mezzo ai mutamenti e nell'attuare i mutamenti in mezzo all'ordine" (A.N. Whitehead, matematico e filosofo inglese)

Di certo studi e ricerche ci dicono con sempre maggior insistenza che tutte le aziende, nessuna esclusa, oggigiorno, hanno bisogno di un personale più autonomo, più responsabilizzato, più pensante, con più competenze emotive e sociali e, in definitiva con un bel pizzico in più di creatività rispetto al passato, di quella con la c minuscola naturalmente, quella che serve.

Esercizio:

Leggete questi passi¹,

La concezione della creatività che troviamo nei manuali, afferma Gardner, «non ha alcun senso. Io credo che [per giudicare] si debba osservare per un pò di tempo un individuo intento al suo lavoro in un particolare campo - indipendentemente dal fatto che si tratti di giocare a scacchi, di suonare il pianoforte, di fare architettura, di cercare di avviare un'impresa o di presiedere una riunione di lavoro. Bisogna osservare che cosa fa, quella persona, quando emergono dei problemi, e in che modo vengono accolte le soluzioni che escogita. Solo così si può giudicare se quell'individuo è o non è creativo.

«La persona creativa» continua Gardner, «deve essere in grado di comportarsi in quel modo regolarmente. Non deve essere un fuoco di paglia, un evento isolato. Si tratta piuttosto di uno stile di vita. Le persone creative pensano sempre al proprio lavoro. Sperimentano in continuazione. Dicono sempre: "Che cosa avrebbe senso, qui, e che cosa proprio non lo ha?" E se questo non è logico: "Posso farci qualcosa?».

.

«Abbiamo adottato un modo limitato di pensare alla creatività» osserva Teresa Amabile. «Tendiamo a considerarla come qualcosa di rarefatto: sono creativi gli artisti, i musicisti, e anche i poeti e i registi. Ma anche la cuoca nella sua cucina mostra di essere creativa, quando inventa la variante di una ricetta. Anche un muratore è creativo quando escogita un nuovo modo di disporre i mattoni, o il sistema per fare lo stesso lavoro consumando meno materiali.»

.

Gardner crede che quel che vale per i creatori con la C maiuscola, sia vero anche per tutti gli altri. Ciascuno di noi ha un'inclinazione in un particolare campo «Ogni persona ha un particolare interesse per certe aree» afferma Gardner «Può essere qualcosa che ha a che fare con il lavoro - ad esempio il modo in cui si scrive un memo o l'abilità in fabbrica - oppure il modo di spiegare un concetto agli altri o di vedere qualcosa. Dopo aver lavorato per un pò, queste persone riescono a diventare abbastanza brave, all'altezza di chiunque conoscano nelle proprie immediate vicinanze.

Ora, molte persone si ritengono soddisfatte semplicemente del fatto di essere brave, ma io non userei la parola creativo per descrivere questo livello di lavoro.»

Tuttavia, esistono altre persone alle quali essere solo brave non basta: devono essere creative.

«Non riescono a entrare nel flusso quando si limitano a seguire la routine» spiega Gardner. «Perciò, lanciano a se stessi delle piccole sfide, ad esempio cercano di cucinare un piatto in modo un poco diverso da come hanno sempre fatto.

«Potrebbe darsi che quest'anno decidiate di piantare i fiori del vostro giardino in modo leggermente diverso dal solito. Oppure, se siete un insegnante, potreste dire a voi stessi: "Non mi va di scrivere le pagelle di quest'anno nel solito modo. Le distribuirò prima, e permetterò così ai ragazzi di darmi una sorta di feedback".

«Nessuna di queste cose vi farà entrare in un'enciclopedia. Probabilmente non modificherete il giardinaggio, l'arte culinaria o i metodi d'insegnamento del futuro. Tuttavia, vi state spingendo oltre la routine e le convenzioni, e nel farlo traete un tipo di piacere che è del tutto analogo a quello che assaporano gli individui creativi con la C maiuscola.»

¹ tratti dal libro *Lo spirito creativo*, di David Goleman, Michael Ray, Paul Kaufman, della Rizzoli

Molti sono i modi in cui lo spirito creativo può trovare espressione sul posto di lavoro. La creazione di nuovi prodotti è naturalmente il più ovvio, ma ce ne sono anche altri - per esempio escogitare il sistema per fornire servizi migliori ai clienti, operare innovazioni nella gestione, apportare miglioramenti nel metodo di distribuzione, o introdurre nuove idee per procurarsi i finanziamenti. Le idee creative possono anche essere usate per rafforzare l'organizzazione stessa, per esempio aumentando l'iniziativa dei lavoratori.

Elencate ora almeno 10 modi di essere creativi nel vostro lavoro

CREATIVITÀ AL PLURALE

La creatività non è un talento generalizzabile a tutti i campi di attività ai quali si applica il "creativo". C'è chi riesce ad essere creativo nella musica e nel ballo, ma è un mediocre in tanti altri campi. Chi crea fantastici spot pubblicitari e manifesta la sua creatività solo in quel settore. Chi è eclettico nei progetti organizzativi, ma neanche sa come fare con un progetto di formazione. Chi ha delle belle idee innovative nella ricerca e sviluppo dei prodotti e magari non sa trasferire le sue doti in campi apparentemente affini come la ricerca e sviluppo di mercato..

Quindi, in primo luogo, si può dire che la gente creativa si "specializza" in determinati settori di applicazione e, di solito, solo in quelli riesce ad essere veramente creativo.

Se però è creativo come abitudine di pensiero, ha un vantaggio enorme in tutti i campi e in tutte le situazioni nuove rispetto a colui che non forza mai il suo pensiero oltre le frontiere del già noto, del tradizionale, del codificato. È come nello sport: uno eccelle in alcune discipline e non in altre, ma certo uno sportivo allenato si troverà a miglior partito in un'emergenza che richiede prestanza fisica rispetto ad un sedentario cronico.

Esiste cioè un'attitudine mentale ad affrontare i problemi, e soprattutto i problemi nuovi e aperti, in maniera "creativa" (come contrapposta ad un'attitudine "convenzionale") che aiuta a far benino in quasi tutti i campi ai quali "il creativo" deve applicarsi per risolvere problemi nuovi.

Alla radice dell'eccellenza nel pensiero creativo applicato a settori specifici c'è si l'apprendimento e l'esperienza, ma anche le inclinazioni mentali della persona.

La creatività in fondo è la più forte manifestazione di intelligenza. Ma anche l'intelligenza è plurale e le persone sono dotate in maniera differente di un tipo di intelligenza piuttosto che di un'altra.

Esistono molteplici forme di intelligenza (e di memoria), che sono state acquisite in periodi lunghi di apprendimento e sono diventate in larga misura "abitudini" di ragionamento, ma che sono pur sempre in evoluzione o involuzione continua. Nel loro insieme costituiscono il patrimonio di attitudini e abilità mentali e psico-sociali di una persona. Possiamo suddividerle in:

- INTELLIGENZA RAZIONALE O TECNICA = misurata dal Quoziente di Intelligenza, dai voti scolastici, dalle prestazioni tecniche individuali
- INTELLIGENZA PSICOMOTORIA O CORPOREO-CINESTETICA = quella degli equilibristi, dei giocolieri, dei piloti, dei virtuosi del ballo, dello sport, del violino, ecc. che richiede addestramenti reiterati fino all'automatismo dei gesti e delle reazioni corporee e mentali.
- FORME SPECIFICHE DI INTELLIGENZA E MEMORIA: spaziale, linguistica, semantica, musicale, logico-matematica
- INTELLIGENZA EMOTIVA: "la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivarci, di gestire positivamente le emozioni dentro di noi e nelle nostre relazioni con gli altri" (definizione di Daniel Goleman)

• INTELLIGENZA SOCIALE: la capacità di capire, interagire con e influenzare positivamente gli altri

In generale, per il successo e il benessere nella vita e nel lavoro, le intelligenze che servono a tutti sono:

- INTELLIGENZA RAZIONALE O TECNICA, che nella sua forma applicata più utile sul mercato del lavoro diventa EXPERTISE o PROFESSIONALITÀ (competenze tecniche di eccellenza)
- INTELLIGENZA EMOTIVA
- INTELLIGENZA SOCIALE

In passato, e in larga misura tuttora, si dava molta importanza alla sola **intelligenza razionale**. Era la sola oggetto di insegnamento nelle scuole.

Il quoziente di intelligenza QI, che misura solo competenze razionali, ed i voti scolastici erano il massimo indice di bravura ed anche il principale indicatore predittivo di successo nella vita e nel lavoro (in realtà non è mai stata una misura attendibile di successo ma così andavano le cose)

Oggigiorno, a causa soprattutto dei ritmi sempre più intensi del cambiamento e della complessità delle relazioni, che richiedono competenze di adattamento, flessibilità e apprendimento continuo, si sta prendendo coscienza, che ancor più che il QI e la bravura intellettiva, servono le forme di intelligenza che da sempre sono state quelle vincenti nella sopravvivenza e nell'adattamento all'ambiente: l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale.

E la creatività? Un errore comune è quello di pensare che la creatività appartenga solo al ragionamento e al pensiero. Invece la creatività può esprimersi in tutte le forme di intelligenza. Il musicista sarà creativo con intelligenza musicale, il poeta con quella linguistica, il matematico con quella logica, il ballerino con quella corporeo-cinestetica e così via. Ci sono forme di creatività nel saper gestire se stessi (intelligenza emotiva) e nel saperci fare con gli altri (intelligenza sociale). Ma c'è di più: la creatività, in qualsiasi forma, è sempre un mix di un'intelligenza base e di competenze che pertengono all'intelligenza emotiva (coraggio, costanza, resistenza alla frustrazione, fiducia in se stessi) e all'intelligenza sociale che sia saper comunicare, saper motivare o saper vendere le proprie idee.

Conclusione: ognuno di noi ha una sua nicchia di tipo di lavoro in cui esprime al meglio il suo potenziale creativo/innovativo e ognuno di noi ha un suo mix personale di forme di intelligenza con le quali riesce meglio nell'attività creativa. Un'abitudine e un allenamento a porsi con piglio creativo di fronte a problemi o sfide nuove, aiuta comunque, anche in situazioni che non ci sono familiari, ad essere più creativi di chi non ha l'abitudine a pensare creativo. Se non altro dispone ad un comportamento che favorisce l'espressione di creatività in un gruppo di lavoro e contribuisce a mettere in atto le condizioni di traduzione delle idee creative in pratica operativa.

IL PROCESSO CREATIVO

Gli autori di *Pensiero creativo*² distinguono cinque fasi nel processo di produzione delle idee creative, ma avvertono: si tratta di un processo fluido, non distinguibile in fasi discrete e il processo può differire grandemente da caso a caso:

FASE	COSA SUCCEDE	CHE FARE
1 PREPARAZIONE	Immersione nel problema Ricerca delle informazioni e dei dati Ricerca dei modelli Focalizzazione sulle differenze, le analogie l'inconsueto	Essere ricettivi, aperti disponibili. Saper ascoltare senza vincoli, pregiudizi e autocensura Un lavoro attivo
2. FRUSTRAZIONE	È la fase della sofferenza, dell'ansia, della paura di non farcela	Saper accettare la paura e l'ansia Costanza, determinazione e coraggio
3. INCUBAZIONE	Il problema, e la soluzione, fermentano soprattutto a livello inconscio L'idea deve "fuoriuscire" a livello conscio	Lasciarsi andare, "dormirci sopra" Fiducia nell'INTUIZIONE Saper FANTASTICARE Lavoro "passivo" Zittire il "rumore mentale"
4. ILLUMINAZIONE	Eureka! Trovato! La soluzione appare all'improvviso come una illuminazione	Attenzione ai segnali Attenzione all'inconsueto
5. TRASFORMAZIONE	Ora l'idea deve essere tradotta in realtà, risultare utile ed essere accettata	Lavoro attivo Rendere pratica, possibile e utile l'idea Convincere gli altri della bontà della soluzione

⁻

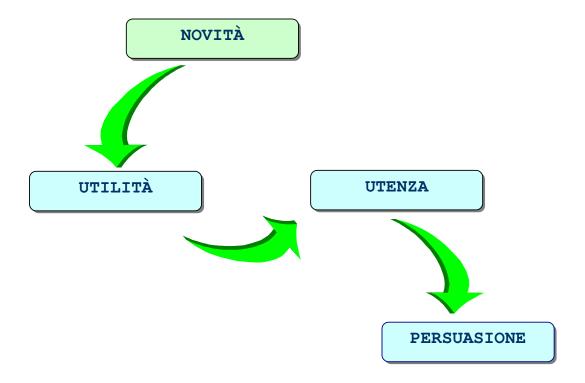
 $^{^2}$ David Goleman, Michael Ray, Paul Kaufman, ${\it Lo~spirito~creativo},$ Rizzoli

FAR FUNZIONARE L'IDEA CREATIVA

Creare, inventare, innovare, avere idee fantastiche, non serve a nulla se non si traduce la soluzione in qualcosa di praticabile e di utile, se non si trova qualcuno che la "compra" e se non si riesce a persuaderlo della "bontà" della soluzione.

Quindi un creativo, deve essere anche pratico, pragmatico e capace di convincere gli altri. Quest'ultimo aspetto è tutt'altro che facile. C'è sempre da aspettarsi una grande resistenza al nuovo e al cambiamento.

Graficamente:



PER ESSERE CREATIVO CI VUOLE

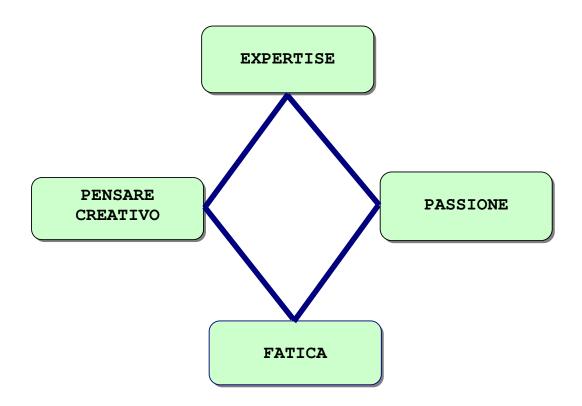
La creatività non nasce nel vuoto: ci vuole una buona base di esperienze e competenze, l'expertise o la professionalità,

Poi ci vuole l'atteggiamento di pensare creativo, come un abito mentale che è fatto della curiosità del bambino, della precisione dello scienziato e della fiducia del vincente

E poi ci vuole passione, che nasce da una forte motivazione intrinseca e finisce nell'entusiasmo di scoprire

Infine ci vuole fatica. Edison, il grande inventore, diceva: Il 99% del genio non è ispirazione, ma traspirazione, sudore. Dote comuni a tutti i grandi inventori e innovatori sono la caparbietà, la costanza, lo spirito di sacrificio e il saper tenere duro malgrado le frustrazioni ed i giudizi scoraggianti.

Graficamente:



STRATEGIE CREATIVE

Una strategia creativa non può essere una procedura fatti di passi successivi. È piuttosto composta di atteggiamenti, abitudini e modi di porsi di fronte al problema che favoriscono l'atto creativo. Fra i più importanti abbiamo:

RICERCA E INTERPRETAZIONE SELETTIVA

- Sapersi porre le domande giuste
- Separare le informazioni importanti da quelle che non lo sono
- Saper vedere e percepire con acume analitico
- Individuare il segnale rilevante separandolo dal rumore di fondo
- Abitudine a fare confronti e vedere le analogie e le differenze
- Non dare mai nulla per scontato

COMBINAZIONE SELETTIVA

- Combinare informazioni importanti
- Organizzare diversamente
- Provare alternative
- Cambiare criteri e ricombinare diversamente
- Flessibilità mentale e comportamentale: muovere da un modo all'altro di ragionare con agilità

IMMEDESIMAZIONE PROFONDA (VIVERE IL PROBLEMA DENTRO)

- Capacità di concentrazione
- Attitudine alla perdita di se stessi dentro il problema (Flusso Momento Bianco Estasi)
- Perdita del tempo (momenti di acronia)
- Fusione di se stessi nel fare (liberi dal rumore di fondo, esterno e personale)

FIDUCIA DI FARCELA

- Autostima
- Motivazione intrinseca (non condizionata)
- Gestione positiva dell'ansia, della paura, della frustrazione (l'ansia è il propellente dell'eccelenza, l'assenza di ansia porta alla noia)
- Niente auto-censure
- Provare gioia nell'attività creativa

L'ARTE DELL'ASCOLTO RIFLESSIVO

- Ascoltare il proprio intuito
- Osservare entrando nella cosa
- Ascoltare entrando nella testa e nei sentimenti dell'altro (EMPATIA)
- Curiosità del diverso, dell'inconsueto
- Provare il fascino della meraviglia
- Coraggio di essere ingenui
- Abitudine a fantasticare
- Abitudine a immaginare e visualizzare quello che non è o quello che potrebbe accadere se...

☐ GRINTA

- Coraggio, forza interiore, grinta
- Coraggio di assumere rischi
- Costanza, determinazione
- Disponibilità alla fatica, al sacrificio

I KILLER DELLA CREATIVITÀ

Concetto di psicosclerosi o di fissità funzionale

"Se uno continua a fare quello che ha sempre fatto, continuerà a ottenere quello che ha sempre ottenuto... la stasi, la stagnazione" Aggiungiamo noi: e potrebbe anche perdere quello che ha.

"Uno continua a fare quello che ha sempre fatto se continua a pensare come ha sempre pensato" ³

LE VOCI INTERIORI CHE BLOCCANO LA CREATIVITÀ

- ♦ Qui tutti se ne fregano
- E chi me lo fa fare
- ♦ Ma poi che ci guadagno
- ♦ E se mi prendono per un idiota?
- ♦ Se fallisci, rischi grosso
- ♦ Meglio lasciare che la barca segua il fiume
- ♦ Penseranno che sono matto
- ♦ Lasciamo che se ne occupi qualcun altro
- ♦ Se qualcuno comincia, allora forse anch'io..
- ♦ Tanto non ce la faccio

IL CLIMA ORGANIZZATIVO CHE NON FAVORISCE LA CREATIVITÀ

- ♦ Eccessivo controllo
- ♦ Troppa fiducia nei vecchi metodi
- ♦ Clima di colpevolizzazione e di sanzioni per chi sbaglia
- ♦ Competizione eccessiva per la carriera
- Sistema premiante a favore dell'ordine e del rispetto delle procedure
- ♦ Censura sistematica del nuovo
- ♦ Eccessiva pressione (non dare il tempo)
- ♦ Limitare le scelte
- ♦ Conflittualità fra ruoli e funzioni

FRASI TIPICHE CHE FRENANO LA CREATIVITÀ

- ♦ È contro le procedure
- ♦ È un'ottima idea ma
- ♦ Va bene in teoria
- ♦ È troppo prematuro
- ♦ Ma metterlo in pratica poi è un'altra cosa
- ♦ Siamo sicuri che funzioni ?
- ♦ Non è un problema nostro
- ♦ Costa troppo
- Richiede più analisi
- ♦ Non è in budget
- ♦ Ma come sarà recepito ?
- ♦ Ma poi chi lo fa?

_

³ Lo spirito creativo, op. citata

I POTENZIATORI DELLA CREATIVITÀ

Personali

- ♦ Base di competenze mantenuta viva e in arricchimento continuo
- ♦ Fiducia nei propri mezzi e Autostima
- ♦ Voglia di produrre qualcosa di nuovo, di utile, di migliore
- ♦ Gioia nella ricerca, entusiasmo nella scoperta
- ♦ Consapevolezza del successo nel passato, esperienza di atti creativi
- ♦ Capacità di sprofondare nel problema (viverlo)
- ♦ Coraggio di provare malgrado circostanze avverse
- ♦ Grinta e costanza di volercela fare
- ♦ Sopportazione della paura, dell'ansia, della frustrazione
- ♦ Accettazione della fatica e del rischio

Organizzativi

- ♦ Cultura del miglioramento continuo
- ♦ Tolleranza dell'errore (L'errore è esperienza e motivo di miglioramento
- ♦ Apprezzamento dell'innovazione
- Capi che per primi danno segnali positivi ad un atteggiamento innovativo
- ♦ Coesione dei gruppi di lavoro
- ♦ Rispetto reciproco e fiducia negli altri
- ♦ Atteggiamento delle persone verso l'innovazione
- Incoraggiamento a pensare creativo, da parte dei capi, dei colleghi, dei subordinati, dei clienti
- ♦ Ambiente stimolante
- Assenza dei Killer: colpevolizzazione, censura sistematica, controllo eccessivo, ordine e norme fine a se stesse, troppa competizione per la carriera, supervalutazione dei vecchi metodi

STILI INDIVIDUALI DI APPRENDIMENTO E PROBLEM SOLVING

Sulle differenze individuali nel problem solving, nell'apprendimento e nel pensiero creativo, risulta particolarmente utile, come strumento di riflessione e di diagnosi del proprio profilo, il modello di apprendimento o di problem solving di David Kolb.

Tale modello ipotizza che per apprendere cose nuove tutti seguano in maniera reiterativa uno stesso processo circolare in quattro fasi:

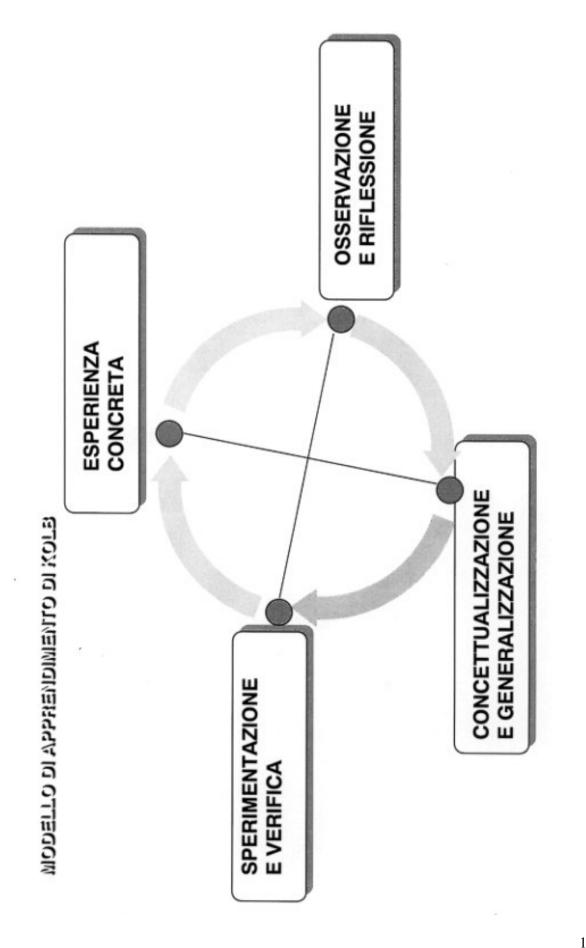
- 1) esperienza concreta;
- 2) osservazione e riflessione;
- 3) formalizzazione di concetti astratti e di generalizzazioni;
- 4) verifica delle implicazioni dei concetti in nuove situazioni.

Ad ogni stadio del modello corrisponde un'attitudine all'apprendimento e al problem solving, per cui:

- alla prima fase corrisponde un'attitudine alla concretezza;
- alla seconda un'attitudine alla riflessione:
- alla terza un'attitudine all'astrazione;
- alla quarta un'attitudine all'azione.

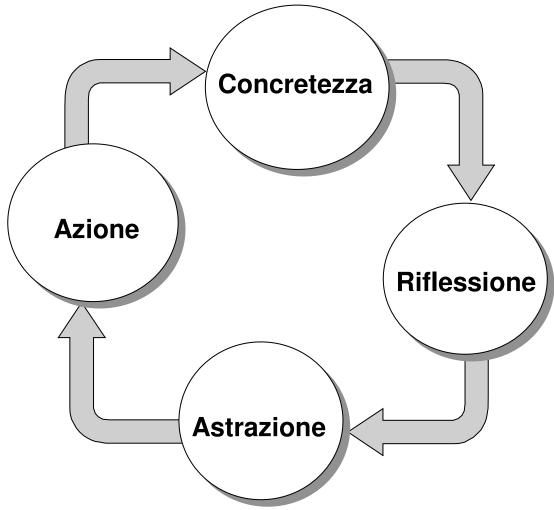
Ognuno segue più o meno lo stesso ciclo, passa e ripassa attraverso i quattro stadi e possiede quindi tutte e quattro le relative attitudini all'apprendimento.

Senonché, diversi sono fra individuo e individuo i ritmi con cui compie il ciclo, i punti di ingresso nel ciclo, cioè se parta ad esempio dall'azione oppure dalla riflessione e, soprattutto, l'attitudine preferenziale all'apprendimento, quella che di solito privilegia rispetto alle altre. C'é ad esempio chi apprende meglio facendo e chi invece razionalizzando l'informazione, chi riflettendo a lungo e chi se non può sperimentare/applicare di persona non assimila quasi niente o addirittura si rifiuta di provare. Di solito ci sono almeno due modalità preferenziali che, assieme definiscono uno stile di apprendimento. Ad esempio uno che riflette a lungo e che ama razionalizzare le cose a modo suo ha tendenzialmente un profilo da studioso o ricercatore.



MODELLO DI APPRENDIMENTO DI KOLB

Attitudini all'apprendimento e alproblem solving



m	
\Box	
0	
V	
=	
$\overline{\Box}$	
=	
Q	
-:	
=	
뽔	
H	
MODELLO DI KOLB	
Σ	
7	
7	
_	
\exists	
d	
3	
ᅐ	
=	
2	
Z	
STICHE INDIVIDUALI DAL MO	
ш	
I	
C	
in	
ERIS.	
Œ	
5	
3	
Œ	
ARATT	
O	

Tipo di stile di apprendimento	Modalità di apprendimento prevalentemente utilizzate	Caratteristiche principali dello stile di apprendimento	Tipologie di managers
CONVERGER	Concettualizzazlone astratta + sperimontazione attiva	Capacità ipotetica-deduttiva su problemi specifici a) valutazione delle conseguenze delle soluzioni b) scelta di una soluzione Comportamenti "freddi" Orientamento più sulle cose che sulle persone	Managers tecnici (Engineering, produzione, informatica elettronica)
DIVERGER	Esperienza concreta + osservazione riflessiva	Capacità immaginativo-problomatiche a) confronto del modello con la realtà b) individuazione delle difforenze (problemi) Comportamenti "caldi" Interesse alle persone	Managers dl formazione umanlstico - artistica. (Personale. Docerni/ formatori)
ASSIMILATOR	Concettualizzazione astratta + osservazione riflessiva	Capacità teorico-induttive a) scella di un problema b) considerazione delle soluzioni alternative Orientamento massimo ei concetti, scarso all'utilizzazione pratica e alle persone	Managers di ricerca e pianificazione
ACCOMODATOR	Esperienza concreta + sperimentazione attiva	Capacità pratico-realizzative a) attuazione della soluzione b) scelta di un modello/ obiettivo Orlentamento massimo al fatti, scarso alle teorie, discreto alle persone	Managers commerciali (markaling, vendite)

6 CAPPELLI PER PENSARE

Edward De Bono propone una prospettiva dei modi e degli atteggiamenti principali per pensare ed argomentare, e quindi anche per risolvere problemi, prendere decisioni e pensare creativamente, che materializza con la metafora dei 6 cappelli di colore diverso per pensare diversamente.

I 6 cappelli sono modi o prospettive diverse di affrontare il problema o l'argomento, che possiamo mettere e togliere a seconda delle circostanze, dei nostri obiettivi e/o di quelli del gruppo

Lo scopo principale del metodo proposto da De Bono è di rendere più flessibile e, in definitiva più efficiente in qualsiasi contesto e momento, la nostra mente ed il lavoro di gruppo. È già un risultato che una persona diventi consapevole che ha modalità diverse di pensare, argomentare e risolvere problemi e che può passare agevolmente da un modo all'altro secondo convenienza. Come in un gioco di ruoli, metto il cappello verde per significare che voglio creare qualcosa di nuovo, poi cambio ruolo, metto il cappello giallo perché voglio incoraggiare il gruppo e così via.

Ecco i sei cappelli:





- □ PENSIEROPOSITIVO,OTTIMISTA
- ☐ GIUDIZI INCORAGGIANTI
- □ ESPRESSIONI

 COSTRUTTIVE E

 PROPOSITIVE

Il giallo è solare, positivo, di chi fa che le cose vadano, di chi spinge a costruire, a fare. È l'aspetto del coraggio, della speranza dell'ottimismo, della fiducia, dell'energia



PENSARE CREATIVAMENTE

- □ PENSIERO CREATIVO
- NUOVE IDEE
- NUOVI CONCETTI
- **□** NUOVE VIE
- **☐** INNOVAZIONE
- **□** PROVOCAZIONE

BLU

PENSARE SUI MODI DI PENSARE

- □ PENSARE COMEPENSARE
- □ PRENDERE DISTANZA
- ☐ CONTROLLO E
 ORGANIZZAZIONE
- RASSEGNA DI TUTTE

 LE PROSPETTIVE

Il verde è il colore dell'erba, della terra fertile, di chi pianta i semi dello sviluppo e dell'innovazione. Indica creatività, crescita, novità. Il blu è il colore del cielo, al disopra di tutto Il colore del controllo, di chi riflette su se stesso, di chi orchestra anche gli altri suoi cappelli (modi)

GESTIONE DEL TEMPO

Indice

- Gestione del tempo
- Il time management
- Interrogarsi sul proprio rapporto con il tempo
- Il tempo sprecato
- Regole per amministrare il tempo di lavoro
- Listone dei suggerimenti
- Addendum 1: arricchire il tempo
- Addendum 2: Tempo dall'utopia
- Esempi di schede di pianificazione
- Esercizi
- I saggi dal terzo occhio dicono

GESTIONE DEL TEMPO

Quelli che si lamentano di non avere mai tempo, è quasi certo che non ne avrebbero mai abbastanza: avrebbero sempre troppo da fare.

Quindi la prima regola della gestione del tempo è

SCEGLIERE COSA FARE NEL TEMPO DATO

Se questa disciplina non basta, e di solito non basta, allora bisogna porre mano all'implementazione di una seconda regola:

ORGANIZZARE COME FARE

Che consiste fondamentalmente in quattro cose:

- 1. Eliminare gli sprechi di tempo che non danno niente, e magari creano un senso di colpa.
- 2. Dare ordine alle attività, nella vita e nel lavoro, stabilendo valori, priorità e programmi temporali
- 3. Adottare comportamenti più efficienti, che migliorino cioè il nostro uso del tempo
- 4. Adottare tecnologie e strumenti che ci autodisciplinino e migliorino il rapporto Risultati/Tempo impiegato. Come ad esempio la programmazione delle attività, un'agenda di time management, liste delle cose da fare, time organizer informatici ecc.

Se proprio il tempo manca ancora, consigliamo la fuga dal mondo e da questa asfissiante pressione verso l'efficienza, la produttività, il successo, l'eccellenza e affini.

Oppure, se così piace, di accettare il martirio con allegria.

IL TIME MANAGEMENT

Fino a qualche anno fa il modello imperante di Time Management consisteva in un metodo per rendere più efficiente l'uso del tempo di lavoro e si sostanziava in una serie di regole per la programmazione, il planning e il controllo, il superamento delle interruzioni e dei rinvii e in strumenti di pianificazione e amministrazione delle attività entro un calendario, di cui l'oggetto più appariscente era l'agenda planning, un vero e proprio ufficio da tasca (o quasi).

I due elementi strutturali erano il goal setting (la fissazione di finalità ed obiettivi specifici) e la todo list, la lista giornaliera delle cose da fare.

Tutto ciò vale ancora, non è superato. Si sta solo cercando una maggiore flessibilità e, cosa invece di primaria importanza, si assiste ad un progressivo spostamento verso i VALORI, primi fra tutti i valori personali che dovrebbero conciliarsi coi valori del lavoro. In pratica, se prima era tutto centrato su e derivava dal goal setting di lavoro, ora si vorrebbe porre al centro la chiarificazione dei valori che guidano l'attività e la vita personale e da questi se non proprio derivare, almeno conciliare il planning e l'amministrazione del tempo.

L'idea non è malvagia: se non sei in pace con te stesso, con il tuo ambiente privato, e se non concili i tuoi valori con il tuo lavoro, sei in condizioni di rischio sia per lo stress, che per il rendimento di lavoro. L'idea, in effetti, è più epocale ancora e riflette i due grandi valori emergenti: la Qualità e l'Ecologia.

Dalla Qualità Totale sappiamo che un'organizzazione di lavoro sana, forte e competitiva, deve darsi innanzitutto una "mission", la ragione cioè per cui si propone al mercato, ed una Carta della qualità, che consiste in una dichiarazione dei valori in cui l'organizzazione crede e ai quali si attiene. Di qui il passo alla Carta della qualità personale è breve, sia per l'importanza strategica che va assumendo la risorsa umana all'interno di tutte le Carte di Qualità d'impresa, sia perché la Qualità cammina sulle gambe delle persone e funziona solo se funziona dentro la testa delle persone, per cui Carta d'impresa e Carta personale debbono essere perlomeno compatibili.

Dalla cultura ecologica si fa strada l'idea di un'ecologia della mente: a) essere in equilibrio con il proprio ambiente sociale esterno: famiglia, amici, lavoro, altri contesti sociali e b) Essere in equilibrio con il proprio ambiente interno: valori, credenze, aspirazioni, opinioni, sentimenti...

Per cui il nuovo Time Management parte dalla chiarificazione, verso se stessi, di cosa vogliamo nella vita e nel lavoro, delle cose prioritarie nel nostro sistema di valori sia privati in senso stretto che di lavoro da un punto di vista personale.

A parte questo cambiamento di prospettiva, il resto è tutto come stabilito dai padri fondatori del Time Management: quindi planning, prioritarizzazione, eliminazione degli sprechi e agenda, che, naturalmente sta diventando sempre più elettronica.

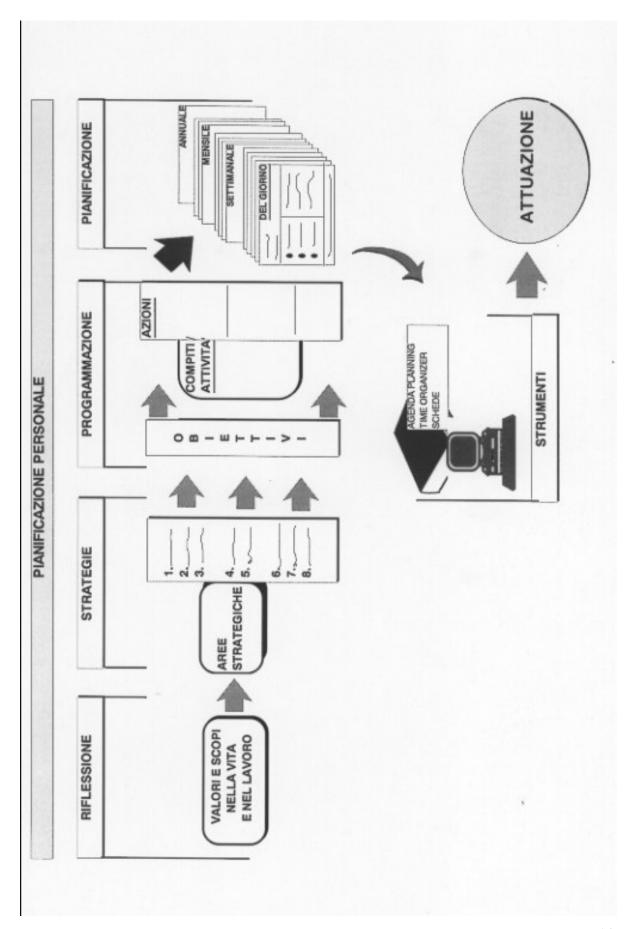
In effetti non sappiamo dire, quanto questa rivoluzione stia ancora più sui libri e nei corsi di TM che nella realtà.

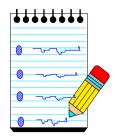
In ambedue i casi, modello goal setting o modello value setting che sia, il Time Management serve sopratutto per scegliere cosa fare nel tempo dato e per organizzare ed amministrare al meglio la risorsa tempo. Ciò nella prospettiva di una più efficiente (e soddisfacente)

PIANIFICAZIONE PERSONALE

di cui il tempo è la forma entro cui mettere le attività, il vincolo maggiore e, allo stesso tempo, la risorsa principale.

Qui di seguito presentiamo uno schema completo di pianificazione personale, partendo come suggeriscono i nuovi orientamenti del TM dalla chiarificazione dei valori.





PIANIFICAZIONE PERSONALE

A CHE SERVE?

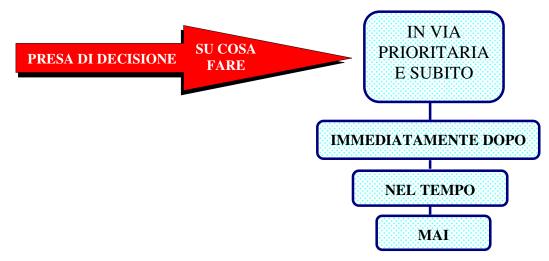
◆ PER TRASFORMARE IL TEMPO



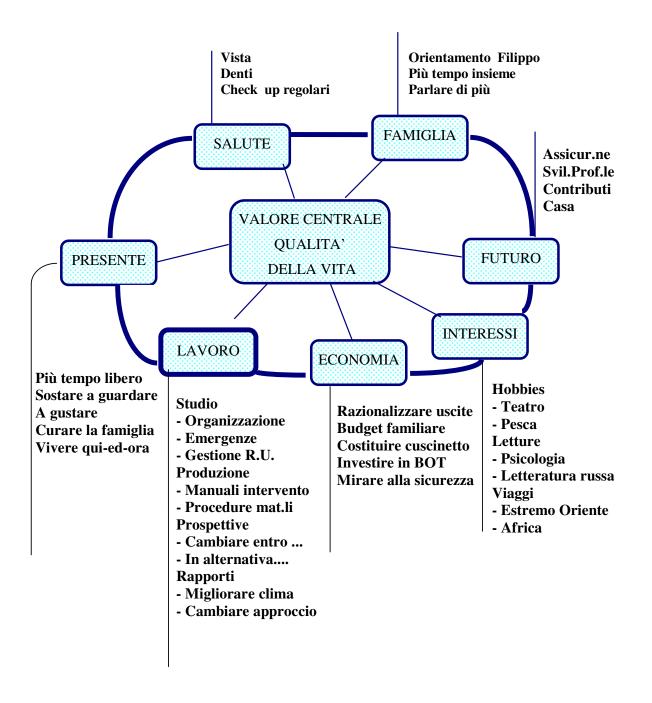
- ◆ PER ORGANIZZARE MEGLIO LA PROPRIA VITA ED IL PROPRIO LAVORO
- ◆ PER ORIENTARE I PROPRI OBIETTIVI
- ◆ PER NON DOVER SACRIFICARE LE COSE IMPORTANTI ALLE COSE SOLO URGENTI

IN RISORSA

- ◆ PER PRODURRE MEGLIO E DI PIU' SENZA SFIANCARSI
- ◆ PER ACQUISIRE IL CONTROLLO DEL PROPRIO LAVORO
- ◆ PER ALLENARSI AD UNA BUONA



UN ESEMPIO DI MAPPA DI RIFLESSIONE A MONTE DELLA PIANIFICAZIONE



INTERROGARSI SUL PROPRIO RAPPORTO CON IL TEMPO

L'Analisi Transazionale propone una prospettiva di riflessione particolarmente interessante in merito al proprio rapporto con il tempo.

Secondo Berne la nostra vita è come un film che si svolge secondo un copione che abbiamo tracciato noi stessi da piccoli.

In quell'epoca della nostra vita, in cui tutto era più grande di noi e in cui il giudizio magico e intuitivo prevaleva largamente sul giudizio critico ed oggettivo delle cose, dovevamo comunque trovare un nostro modo di adattarci a chi ci stava intorno e all'ambiente sociale in generale. Dovevamo cioè trovare la nostra formula personale di sopravvivenza e adattamento sociale.

Sotto l'influenza delle nostre figure genitoriali e degli ambienti sociali nei quali abbiamo passato la prima infanzia, ci saremmo così costruiti la struttura di una sceneggiatura fatta sopratutto di strategie comportamentali utili per sopravvivere ed adattarsi alla vita.

Abbiamo preso delle decisioni su come ci si comporta che ci accompagnano tutta la vita, della cui origine ci siamo in larga misura dimenticati ma che, inconsciamente, cerchiamo continuamente di confermare con il nostro comportamento di tutti i giorni.

Se, ad esempio, una madre è incoerente nelle sue manifestazioni affettive, a volte dolce, a volte cattiva, oppure dolce nelle parole, ma con un atteggiamento di rifiuto del bambino nel tono della voce e nei gesti, il bambino può sviluppare una strategia inconscia di difesa per la quale da "Non ci si può fidare di questa madre" generalizza a "Non ci si può fidare di nessuno" oppure "Non ci si può fidare delle donne". E, probabilmente, da adulto una voce dal profondo continuerà a ripetergli "Attento! Non ti fidare.", precludendogli magari rapporti affettivi potenzialmente interessanti.

Per quanto riguarda la strutturazione del tempo sono importanti sei modelli di copione:

- 1. Finché
- 2. Dopo
- 3. Mai
- 4. Sempre
- 5. Quasi
- 6. A finale aperto

Finché: "Fino a che non ho finito...non posso divertirmi"

Berne associa questo modo di strutturare il tempo al mito di Ercole, che dovette superare prove difficilissime e rischiose prima di diventare semi-dio.

La conseguenza di un tale modo di rapportarsi al tempo è una sopravvalutazione del sacrificio e della prova da superare prima di concedersi il diritto ad un premio, che, spesso, è rinviato di continuo o "sacrificato al sacrificio"

Dopo: "Si oggi va bene, ma domani può andare male" "Dopo la felicità, aspettiamoci il dolore" "Meglio non ridere troppo, un giorno potremmo piangere per questo"

Berne gli associa il mito di Damocle, condannato a vivere un'esistenza per molti versi piacevole ma con una spada sopra la testa appesa ad un filo.

La conseguenza di tale modo è quella di non saper apprezzare il buono del presente e di nutrire invece un'apprensione eccessiva di ciò che può succedere domani.

Mai: "Non ce la farò mai..." "Io non sarò mai amato..."

L'associazione di questo modo di vivere il tempo è il mito di Tantalo, condannato a stare in piedi in una vasca d'acqua con il cibo da una parte della vasca e l'acqua dall'altra, senza che mai potesse raggiungere né l'uno né l'altra, rimanendo in eterno affamato e assetato.

È il ritratto dell'indecisione e della paralisi quando c'è da scegliere. Tantalo potrebbe muoversi o verso il cibo o verso l'acqua, ma non sa decidersi da quale parte prima.

La conseguenza di un tale atteggiamento è la rinuncia a priori e una perenne insoddisfazione.

Sempre: "Perché capitano tutte a me?" "Perché mi succede sempre questo?"

Il mito è quello di Aracne, che aveva osato sfidare Minerva nella tessitura e fu per questo trasformata in un ragno e condannata a tessere in eterno una tela che si disfaceva in continuazione.

La conseguenza di questo atteggiamento di fondo è un'insoddisfazione perpetua, non riconoscere mai il traguardo, in effetti ogni traguardo è effimero e rinvia al percorso perpetuo.

Quasi: "Se avessi...se potessi...se solo mi fosse stato concesso di..."

Il mito è quello di Sisifo, condannato a spingere un masso verso la cima della montagna e che rotolava sistematicamente a valle prima di raggiungere la cima.

Taibi Kalher distingue due copioni; Quasi 1 e Quasi 2. In quest'ultima versione il nostro eroe raggiunge la cima della montagna, ma non appena giunge in cima si va a cercare un'altra montagna magari più alta per spingervi su il suo masso, poi un'altra montagna e così indefinitamente.

La conseguenza per Sisifo 1 è la sindrome delle cose incompiute o incomplete, ci manca sempre qualcosa per...Inconsciamente Sisifo 1 non vuole mai arrivare in cima. Rimane pertanto sempre nel processo (come dire: l'importante è partecipare, ...esserci) ben raramente conclude o porta risultati.

Sisifo 2 invece è una manna per un datore di lavoro e per i risultati personali, solo che non li gode. La vita per lui è solo processo, anche i risultati sono parte del processo, senza fine, di impegno.

A finale aperto: "Quando avrò compiuto ...non so che farò" "Una volta che avrò svolto il mio dovere...che farò mai ?"

Il mito è quello di Bauci e Filemone, una coppia di vecchi che, al contrario dei vicini, davano assistenza e asilo agli dei travestiti da pellegrini. Gli dei per ricompensa vollero allungare loro la vita trasformandoli in due alberi, l'uno accanto all'altro e con i rami intrecciati.

Il senso è quello di un copione che a partire da un certo punto è come se avesse smarrito le pagine. Non ha sviluppo. Lascia l'attore confuso e smarrito sulla scena.

La conseguenza è quella che venendo a mancare l'obiettivo a breve o a medio-termine che, al momento, da senso alla vita, la vita rimane senza senso, non ci sono alternative, non c'è visione a lungo termine, sopratutto non c'è invenzione di adattamento.

Naturalmente si possono combinare nella stessa persona due o più copioni, attivi in maniera più o meno differenziata.

Se si rimane troppo prigionieri di tali copioni, si rischia di soffrire e ci ritrova facilmente dalla parte dei perdenti nell'interazione sociale. Nel nostro caso è l'impostazione di base del rapporto con il tempo che è sbagliata.

Se c'è sofferenza o insoddisfazione si può cambiare. È possibile reagire. Il presupposto è di pervenire alla consapevolezza del proprio approccio verso il tempo. Il secondo passo è una strategia di cambiamento adeguato e il terzo è l'applicazione disciplinata della strategia di cambiamento.

Le spinte

Questi modi di rapportarsi al tempo, corrispondono spesso a comportamenti condizionati da ingiunzioni genitoriali o comunque introiettate nell'infanzia e che operano a livello inconscio.

Taibi Kalher ha trovato cinque spinte fondamentali:

• Sii perfetto: La strategia di sopravvivenza e adattamento sociale che ha dato origine a questa spinta da piccoli, era forse quella di doversi comportare sempre a puntino, senza farsi trovare mai in fallo anche nei minimi particolari.

Naturalmente il *sii perfetto* è un perfezionista, non è soddisfatto che dell'eccellenza. cura molto i dettagli. Non ama le critiche. Spesso è esibizionista.

• Cerca di piacere: La strategia decisa da piccoli era quella di piacere, di rendersi accattivanti in un ambiente che premiava tale atteggiamento o che dava qualcosa solo dietro moine e vezzi.

Ciò che importa di più al *cerca di piacere* è che lo amino, lo considerino, gli diano continuamente forme di riconoscimento. Naturalmente lui si fa in quattro per piacere, per ottenere carezze: dal tono della voce e dai gesti calcolati ai servizi resi apparentemente senza condizione.

• Sforzati: La pressione da piccolo era quella di fare sempre più, sempre più, senza permesso di soste

La persona *sforzati* spinge a fare sempre di più; l'impegno è quel che conta (anche se non vengono risultati). Fondamentalmente ha sempre paura di non farcela e allora ce la mette tutta, senza riserve.

• Sii forte: La difesa da piccoli sembrava solo quella di contare su se stessi, di non condizionarsi con il bisogno di aiuti esterni.

Sii forte nega le emozioni, non manifesta sentimenti, non si lega, non vuole aiuto. Lui è un duro. Pochi gesti, poche parole, dimostra con i fatti. Parla spesso con forme impersonali, dice "Sembra buono" invece di "si questo mi piace".

• **Sbrigati:** Genitori troppo indaffarati o senza pazienza possono aver influenzato questa strategia di difesa.

Sbrigati ha sempre fretta, si muove tanto, fa più cose insieme, mischia le cose per la smania di fare presto. È di solito superattivo ma conclude meno di quanto la sua frenesia lasci credere.

Anche le spinte possono combinarsi:

Ad esempio un sii perfetto + cerca di piacere, di solito cerca applausi a scena aperta.

Se una spinta fa soffrire, si può cambiare. Basta fare con assiduità l'esatto contrario, Sembra semplice, ma non lo è. Anzi.

Prima di tutto una spinta da anche vantaggi e opportunità. È in ogni caso un comportamento nel quale siamo maestri, pertanto ci può rendere molti servizi se usata in positivo.

In secondo luogo, non è facile contraddire il nostro copione: In fondo il copione siamo noi stessi, così come ci siamo conformati con le decisioni di copione.

In effetti non si tratta di tradire il copione ma di trovare un compromesso che ci faccia vivere meglio ed essere più produttivi socialmente.

Se la premessa è: la nostra spinta non è più adatta, ci fa soffrire, ci fa perdere, allora la ricetta sulla carta è semplice: controbilanciare la spinta con un apprendimento contrario, fino a che non abbiamo trovato un equilibrio più soddisfacente.

Esempi:

Sii perfetto	Provare a fare ogni giorno qualcosa di imperfetto Concedersi l'errore, senza drammi Fare il fesso con gli amici e riderci su Concentrare il proprio perfezionismo solo sulle cose importanti
Cerca di piacere	Cominciare a fregarsene di ciò che pensano gli altri di noi Amare se stesso Far piacere a se stesso Dar precedenza a se stesso sugli altri Imparare a dire di no
Sforzati	Lavorare magari forte ma con belle interruzioni Fare delle scelte per se stessi e non perché condizionati da altri Fare una sola cosa e bene alla volta Fissare degli obiettivi e, una volta raggiunti, darsi un riposo
Sii forte	Concedersi alle carezze Fare carezze Esternare le emozioni e i sentimenti Accettare aiuto
Sbrigati	Una cosa alla volta Programmare per priorità Muoversi secondo un piano d'azione con tempi ben stabiliti Fare delle pause

ASPETTI DELLE SPINTE ("MINI-COPIONI")

dominanti	Sii perfetto	Cerca di piacere	Sforzati	Sbrigati	Sii forte
•	• gesti tesi	gesti insicuri	arti contratti	agitazione	 immobilismo
	 movimenti bruschi 	 atteggiamento 	 pugni chiusi 	 mancanza di 	 austerità
•	 atteggiamento 	compassionevole	 ginocchia strette 	autocontrollo	 rigidità
	 altezzoso 	 sguardo di 	 sguardo angosciato 	 gesti scoordinati 	 tensione interiore
Aspetti negativi	 difficoltà di dialogo 	approvazione	 atteggiamento 	 instabilità 	durezza
		 ascolto attento 	stereotipato	 eccesso di energia 	
		 abitudine a rivolgere 			
		complimenti			
	 organizzazione 	 flessibilità 	• tenacia	efficienza	pazienza
	 perfezionismo 	 adattabilità 	 resistenza 	 dinamismo 	 perseveranza
Aspetti positivi	• ordine	 tolleranza 	 concentrazione 	rapidità	• tenacia
	 metodicità 	 compiacenza 	 determinazione 	 decisione 	 accanimento
	 riflessione 	 gentilezza 	 motivazione 	• forza	

IL TEMPO SPRECATO

La regola più semplice per recuperare più tempo è quella di sprecarne di meno.

Sembra una boutade e invece una buona pulizia dei fattori che fanno perdere, inutilmente, tempo, può farne guadagnare dal 10 al 25 % e forse più. Basti pensare che in media più del 50% del tempo dei managers è speso in attività improduttive.

Naturalmente non tutto il tempo sprecato può essere recuperato alla produttività, in particolare non quello che non dipende da noi (ma anche questo non è sempre vero). E poi non esageriamo, il tempo speso socialmente, anche a fare due chiacchiere, non sempre è da considerarsi non produttivo, e così il tempo speso in pause ristoratrici (Che anzi può farcene guadagnare di più).

Ad ogni modo è vero la prima fonte di tempo da ricercare è nell'eliminazione degli sprechi di tempo. E' un pò come la storia dell'Energy Saving che, all'epoca della crisi del petrolio, si scoprì che l'eliminazione delle perdite e degli sprechi da sola poteva produrre un risparmio sul budget energetico maggiore del 5 %. Il "Time Saving" può fare tempo supplementare e molto di più del 5%.

Da ricerche condotte non molto tempo fa sono stati individuati i 17 principali fattori che causano perdita di tempo un po' dovunque (Mac Rensy). La lista è la seguente.

- 1. Interruzioni telefoniche
- 2. Visite inaspettate
- 3. Deleghe inefficaci
- 4. Riunioni improduttive
- 5. Mancanza di priorità
- 6. Gestione delle crisi
- 7. Voler far troppo in una sola volta
- 8. Disorganizzazione d'ufficio
- 9. Indecisioni / rinvii
- 10. Incapacità di dire di no
- 11. Istruzioni non chiare
- 12. Attribuzioni di responsabilità non chiare
- 13. Comunicazioni / informazioni non chiare
- 14. Carenza di autodisciplina
- 15. Lasciare / riprendere lavori incompleti
- 16. Collaboratori inadeguati, non preparati
- 17. Socializzazione

La lista può continuare:

- Viaggi ed attese
- Mancato rispetto degli orari
- Fare tutto, controllare tutto
- Appuntamenti inutili
- Mancanza di competenza
- Troppa burocrazia
- Assenza di obiettivi
- Incontri, pranzi, altre forme di socializzazione inutili
- Letture superflue
- Spazi ristretti
- Rumore, interferenze

La prima cosa da fare nel "Time Saving" è di individuare i fattori di spreco. La seconda è di individuare quelli che dipendono direttamente da noi e quelli su cui, pur non dipendendo da noi, possiamo in qualche modo intervenire. Dopodiché non c'è che da darsi da fare per eliminarli in toto o in parte.

Fra i fattori che dipendono da noi possono esserci:

- La disorganizzazione delle attività, sopratutto la mancanza di programmazione per priorità
- Non sapere dire di no
- La porta aperta (il diritto senza limitazioni di essere disturbati in qualsiasi momento)
- La mancanza di filtri in entrata dei disturbi (del telefono, delle visite inaspettate, delle chiacchierate futili nei momenti più utili per il lavoro)
- Il perfezionismo inutile
- Lo stress, la stanchezza
- La propria indecisione
- La difficoltà a delegare
- La propria mancanza di previsione
- La propria mancanza di metodo
- La propria mancanza di preparazione
- La mancanza di concentrazione
- La mancanza di motivazione
- La difficoltà a controllare
- La difficoltà ad essere realista

Ma anche su fattori che dipendono dal contesto o dall'organizzazione a volte possiamo fare più di quanto crediamo. Innanzitutto difenderci meglio, in secondo luogo contribuire ad una miglior organizzazione. Vedi ad esempio la produttività, la pertinenza e la programmazione delle riunioni.

REGOLE E SUGGERIMENTI PER AMMINISTRARE IL TEMPO DI LAVORO

L'amministrazione efficiente del proprio tempo di lavoro chiama in causa metodo, strumenti e comportamento.

<u>Il metodo</u> si riassume in tre punti:

1. Organizzazione.

Organizzare il processo di lavoro, le risorse umane e materiali e gli strumenti di lavoro per ottimizzare l'efficienza. Nel nostro caso per massimizzare il rapporto Risultati / Risorsa Tempo.

2. Pianificazione

Programmare le attività per priorità e obiettivi e pianificare tempi e risorse in maniera sistematica.

3. Controllo

Controllare l'andamento della programmazione e dei piani

Eliminare per quanto possibile i fattori di spreco del tempo.

Gli strumenti

Gli strumenti derivano da quelli della programmazione e della pianificazione dei progetti. Strumenti specifici completi sono alcune agende Planning e Time Organizer elettronici, veri e propri uffici ambulanti.

Strumenti più semplici sono i vari piani temporali su carta o su agenda fatti con un certo ordine. Il minimo è un piano settimanale delle attività e una lista giornaliera delle cose da fare classificate per priorità e per urgenza.

Il comportamento

Questo potrebbe essere riassunto in due sole parole: *autodisciplina e attenzione*, sull'impiego del tempo naturalmente.

Una serie di suggerimenti che derivano dall'esperienza di molti autori può aiutare ad acquisire la giusta consapevolezza. Qui di seguito ne presentiamo un listone.

LISTONE DEI SUGGERIMENTI

1. Cercate di arrivare prima sul lavoro. Un quarto d'ora, 20 minuti prima che arrivino gli altri. Impiegate questo tempo per programmare con calma la giornata.

Ricordate: Siate selettivi: 1° Cosa debbo fare

2° Cosa sarebbe bene fare

3° Cosa sarebbe bello fare

4° Cosa non conviene fare, almeno adesso

e l'altro criterio di gerarchia: 1° Cose di primaria urgenza e importanza

2° Cose solo urgenti che non si possono evitare

3° Cose importanti ma non urgenti

4° Cose non importanti e non urgenti, ma utili

5° Il resto non farlo

2. Prima azione: distribuite incarichi e informazioni.

Non appena arrivano gli altri, distribuite il lavoro. Se non avete subordinati e neanche segretaria di reparto, voi siete il vostro subordinato e la vostra segretaria, pertanto datevi le istruzioni per la giornata.

- 3. Pianificate i lavori che richiedono un'attività intellettuale impegnativa o comunque una forma smagliante nei tempi in cui avete il massimo di rendimento energetico (siete un mattutino o un serotino? In ogni caso non subito dopo pranzo) e nei quali siete sicuri di non essere disturbati. Per converso occupatevi delle faccende minori quando il vostro cervello è in fase di stanca.
- 4. Delegate o smistate tutto il lavoro che può essere fatto da altri
- 5. Fissate scadenze per tutti i compiti. Rispettatele.
- 6. Stabilite una routine quotidiana fissa. Programmate tempi dedicati per le faccende di routine: riunioni, letture, esame della corrispondenza, comunicazioni con la segreteria, firma della corrispondenza, colloqui programmati con i subordinati, ricevimento di clienti ecc.
- 7. Non rimandare gli affari sgradevoli ma importanti. Rimarranno nella vostra testa, riducendo la vostra creatività e il rendimento di lavoro. Tanto poi tornano sempre.
- 8. Fate una cosa alla volta.
- 9. Mettete dei filtri ai possibili disturbi e interruzioni:

1° Filtro: sulla corrispondenza e la documentazione in arrivo.

Le carte meglio ammazzarle da piccole o prima che arrivino.

Modalità: mettete, se potete, dei criteri sulla documentazione che deve pervenirvi, fatela eventualmente visionare e classificare da un subordinato.

2° Filtro: *sulle telefonate*.

Modalità; usate una segreteria telefonica anche quando siete presenti e non volete essere disturbati; fate passare le telefonate attraverso la segretaria con istruzioni su chi e quando passarlo; quando dovete concentrarvi andate a lavorare dove si sta tranquilli.

3° Filtro: *sulle visite*.

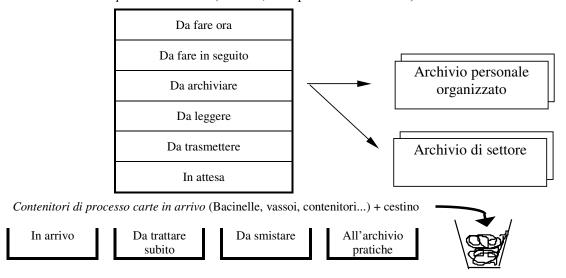
Dite chiaramente e fatelo sapere in giro quando ci siete per visite. E fatevi trovare nei momenti che avete detto.

- 10. Rinunciate alla prassi della porta sempre aperta.
 - Difendete il vostro lavoro e la vostra concentrazione, per cui stabilite e fate sapere quando:
 - a) Non ci siete per nessuno (Non disturbare). b) Avete visite programmate.
 - c) Siete disponibile previo preavviso formale. d) La porta è aperta per tutti.
- 11. Programmate le vostre telefonate.

Numero, momento, cosa volete dire e cosa vi aspettate. Saranno più brevi e più produttive

- 12. Programmate le vostre visite, saranno più brevi e più produttive. Preordinate:
 - a. Oggetto della visita;
 - b. Obiettivi;
 - c. Limiti entro i quali potete negoziare o dire;
 - d. Data e ora;
 - e. Durata
 - f. Cosa dovete dire, lasciando una certa flessibilità
 - g. Anticipazione delle obiezioni e dei punti di vista dell'altro;
 - h. Prima cosa da dire;
 - i. Se registrare, su carta o su supporto magnetico.
- 13. Fate in modo che le riunioni siano brevi per quanto possibile.
- 14. Boicottate, e dite perché, le riunioni superflue
- 15. Rendete produttive al massimo le riunioni
- 16. Fatevi aiutare dalla tecnologia, sia per migliorare l'efficienza del processo e dell'organizzazione del lavoro che per la pianificazione del tempo. (Esempio: agenda elettronica)
- 17. Ricordatevi che un archivio non serve per stivare o conservare ma per ritrovare velocemente un qualsiasi documento. Quindi organizzate il vostro archivio su tale principio e fate in modo, nei limiti in cui potete, che anche gli archivi collettivi siano più razionali.
- 18. A proposito di documentazione e corrispondenza. Munitevi di sei spazi per *l'archivio pratiche correnti* e di quattro spazi per il *processo carte in arrivo* + un *cestino carta straccia*.

Archivio pratiche correnti (Cassetti, scomparti di armadietto...)



- 19. Mantenete la vostra scrivania ed il vostro spazio ufficio ben ordinati e organizzati.
- 20. Rimanete in piedi quando capitano visitatori non programmati o non desiderati.
- 21. Mai procrastinare la posta. Fate almeno un rapido esame della natura del documento e decidete se:
 - a) Smistare nella bacinella da trattare subito
 - b) Smistare nella bacinella all'archivio pratiche
 - c) Smistare nella bacinella da smistare ad altri
 - d) Smistare direttamente alla segretaria
 - e) Smistare direttamente all'archivio pratiche correnti, in evidenza o meno
 - f) Smistare all'archivio carta straccia (cestino)
- 22. Suddividete i macro-compiti i tanti sottocompiti da trattare separatamente in tempi e/ o modi diversi.
- 23. Non generate mai troppo feedback
 - a) Non lasciate credere di poter assumere altri incarichi quando ne avete fin troppi
 - b) Non fate trapelare la vostra cupidigia di partecipare ad un progetto senza prima sapere quanto vi impegnerà
 - c) Scoraggiate la catena dei commenti non pertinenti o utili e dei commenti sui commenti.
 - d) Evitate l'esplorazione di dettagli marginali
 - e) Siate precisi nel dare incarichi e disposizioni
- 24. Scoraggiate le interruzioni casuali sopratutto nei momenti caldi di maggior produttività e concentrazione
- 25. Alla sera, prima di lasciare, passate una decina di minuti per schizzare il piano della giornata successiva, sopratutto le due cose più importanti e la prima cosa da fare la mattina seguente.
- 26. Non portatevi lavoro a casa se sapete di non potervici dedicare. Meglio passare qualche tempo di più in ufficio e staccare la spina andando a casa.
- 27. La mattina appena svegli, sostate un po' nel letto a "lavorare". Per molti è il momento delle idee innovative e dei lampi di soluzione.
- 28. Riunite tutte le vostre idee e la vostra programmazione in un'agenda quanto più possibile organizzata e allo stesso tempo flessibile. Quando vi vengono le idee, scrivetele nei foglietti idee della vostra agenda, oppure su foglietti di carta volanti per poi riportarle sull'agenda.
- 29. Quando cominciate un lavoro, nei limiti del possibile, finitelo. Si perde molto tempo a riprendere un lavoro.
- 30. Dedicate momenti o riunioni specifiche per discutere con i vostri colleghi le questioni di routine. Evitate in tal modo di interrompervi a vicenda di continuo e risparmiate tempo.
- 31. Fate le cose abbastanza bene. Non perdete tempo nella ricerca della perfezione. Lasciatelo per altre cose importanti.
- 32. Ricordate che lo stress è dovuto più alla paura di non farcela, sia per i tempi che per l'interpretazione soggettiva della propria competenza, piuttosto che alla quantità oggettiva di cose da fare. La programmazione, il Time Management in generale, aiutano a gestire l'attività e i tempi ed ad avere la percezione del controllo e pertanto a gestire meglio lo stress.
 - È necessario in particolare darsi obiettivi realistici e saper difendere la propria programmazione.
- 33. Prima pensate e poi agite. Ricordate, a titolo di slogan, che un minuto speso in programmazione ne risparmia 100 di azione. Non c'è niente di così urgente che non consenta di mettere in moto un processo decisionale. Tutte le persone veramente efficienti hanno in comune la capacità di ridurre lo scarto tra pensiero ed azione, ma sopratutto di pre-vedere e pre-ordinare.

34. NON SACRIFICATE L'IMPORTANZA ALL'URGENZA

Sbarazzatevi quanto prima e senza perfezionismi delle cose solo urgenti e non importanti . Organizzate il tempo per fare sopratutto le cose importanti.

Molte cose sono falsamente urgenti. Se avete questo dubbio, fate la prova tempo, se lasciandole disattese si sgonfiano, era falsa urgenza.

35. SIATE SELETTIVI.

IMPARATE A DIRE DI NO.

IMPARATE A SELEZIONARE LE COSE DA FARE.

ADDENDUM 1: L'ARRICCHIMENTO DEL TEMPO

Per dilatare il tempo produttivo utile, risultano di grande utilità le seguenti tecniche:

- Tecniche di memorizzazione
- Tecniche di lettura strategica e di lettura rapida
- Tecniche di studio
- Tecniche di visualizzazione
- Tecniche di programmazione e di pianificazione
- Tecniche di delega efficace
- Tecniche di gestione dello stress

ADDENDUM 2: TEMPO DALL'UTOPIA

Infine se proprio volete il massimo dal tempo: provate a crearlo.

Che significa?

Significa essere <u>proattivi</u>, precedere il tempo, essere in anticipo sul bisogno di tempo. In tal modo il tempo non è più la forma sempre troppo stretta in cui far entrare attività sempre troppe, ma un abito fatto a misura dell'attività, che si allarga e si restringe con questa..

Il tempo non è più costrittivo quando è lui a adattarsi al fare e non viceversa. Un sogno? Si un sogno...però, se ci creassimo un grande vantaggio sugli altri e su quanto ci può venir richiesto...Ma si, avete ragione voi: forse è un sogno. Non per tutti comunque, qualcuno sa inventare risposte nuove o precedere il tempo della risposta.

Un atteggiamento proattivo, che guarda al di là del proprio naso, che recepisce il feedback della risposta precedente e si proietta in avanti, che cresce in anticipo sulla crescita del problema, potrebbe forse essere, per molte persone intelligenti, una ricetta per trasformare veramente il tempo da vincolo in risorsa.

Se vi piace un pizzico di utopia...

ESEMPI DI SCHEDE DI PIANIFICAZIONE

PIANO SETTIMANALE						
Settimana dalalal						
Giorno	Routine	Operazioni / Compiti nuovi	Grado di imp.			
Lunedì						
Martedì						
Mercoledì						
Giovedì						
Giovean						
Venerdì						
Sabato						
Domenica						
Note generali						
Commenti a po	osteriori					

PIANO DEL GIORNO						
Ora	Azioni		Grado di P			
T .		D 1 (2)				
Import.	Appuntamenti	Parlare/S	crivere a			
		Non dime	onticono			
		Non dime	enucare			

ESERCIZIO: ECHI DAL PROFONDO

Nella ricerca di successo, di amore, di riconoscimento, di sicurezza, di stimolicome vi comportate abitualmente ?

Rispondete al questionario cerchiando:

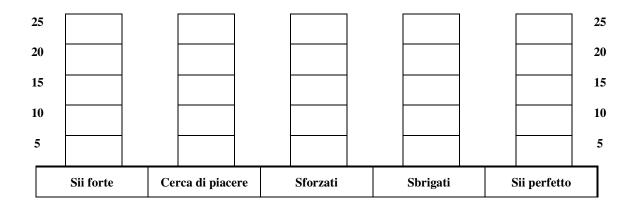
- 0 per Mai = Non sono mai così
- 1 per Poco = Forse sono un poco così
- 2 per Qualche = Qualche volta sono proprio così
- 3 per Spesso = Sono spesso così
- 4 per Sempre = Sono sempre così

N°	Domanda	Mai	Poco	Qualche	Spesso	Sempre
1	I miei genitori mi dicevano spesso "Mettici più impegnoaltrimenti non ce la fai"	0	1	2	3	4
2	Non riesco a stare senza far niente, e spesso faccio più cose nello stesso tempo	0	1	2	3	4
3	Fino a che una cosa non mi viene come voglio, ricomincio	0	1	2	3	4
4	Non so dire di no	0	1	2	3	4
5	Mi importa molto che gli altri mi valutino per quello che faccio	0	1	2	3	4
6	Uso spesso picchiettare con le dita o con i piedi	0	1	2	3	4
7	Mi piace aiutare gli altri	0	1	2	3	4
8	Per evitare critiche cerco sempre di non farmi trovare in fallo	0	1	2	3	4
9	Gli amici mi cercano perché mi trovano disponibile	0	1	2	3	4
10	Mi piace immaginare di compiere imprese nobili	0	1	2	3	4
11	Dico spesso "Su andiamo che aspettate?"		1	2	3	4
12	Solo quando faccio le cose veramente bene, mi sento pienamente soddisfatto	0	1	2	3	4
13	Debbo spendere molte energie per completare ciò che mi propongo di fare	0	1	2	3	4
14	Mi faccio in quattro per gli altri	0	1	2	3	4
15	Non mi piace esprimere in pubblico le mie emozioni ed i miei sentimenti		1	2	3	4
16			1	2	3	4
17	Gli altri dicono che mi lamento spesso	0	1	2	3	4
18	Mi fa piacere sapere che un collega ha bisogno di me	0	1	2	3	4
19	Chiedo molto a me stesso e agli altri	0	1	2	3	4
20	Mi aspetto che i miei collaboratori facciano sempre le cose al meglio		1	2	3	4
21	È importante per me che gli altri mi considerino positivamente		1	2	3	4
22	Per cominciare un nuovo compito mi servono tutte le informazioni		1	2	3	4
23	Ho sempre pensato di dovermela cavare da solo nella vita	0	1	2	3	4
24	Ho spesso l'impressione di battermi contro il tempo	0	1	2	3	4
25	Penso che l'impegno sia ancor più importante del risultato	0	1	2	3	4

Riportate a fianco del numero della domanda il punteggio che le avete assegnato e fate i totali per colonna. Il senso dei risultati saranno indicati dal conduttore.

Sii f	orte	Cerca di	piacere	Sfor	zati	Sbri	gati	Sii pe	rfetto
D. N°	Punt.	D. N°	Punt.	D. N°	Punt.	D. N°	Punt.	D. N°	Punt.
5		4		1		2		3	
10		7		9		6		8	
15		14		13		11		12	
19		18		17		16		20	
23		21		25		24		22	
totali	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Riportate ora i punteggi sull'istogramma per visualizzare il vostro profilo in merito alle dimensioni sotto esame



ESERCIZIO: GLI SPRECHI DI TEMPO

Indicazioni: Riflettete sui fattori che vi "fanno perdere tempo" a scapito dell'efficienza e dell'efficacia di lavoro. Suddivideteli in: A. Fattori che dipendono solo da me e sui quali posso intervenire (I 5 più importanti)
B. Fattori che dipendono dal contesto e dall'organizzazione e sui quali si può fare qualcosa (Almeno 3)
C. Fattori sui quali, a prescindere da chi dipendono, non si può fare nulla (Almeno 3)
ESERCIZIO : SAPERE DIRE DI NO
Indicazioni: Una delle ragioni per cui ci viene a <i>mancare il tempo</i> è quella di non sapere dire di no. Non saperci negare, non saper rifiutare un impegno extra chiesto in certo modo o da certe persone, non saper dire di no ad un progetto che ci piace anche se siamo stracarichi di lavoro, non saper rifiutare una mano anche se ne avremmo più bisogno noi e così via.
Riflettete e dite perché succede. Date quante più ragioni potete:
Dite ora cosa si può fare per limitare i danni e difendere il vostro tempo:
Esempi di risposta: Spinta umanitaria ad aiutare
Spring uniquitie ad alterio

- Desiderio di ottenere simpatia
- Paura di offendere
- Timidezza, insicurezza (scarsa auto-stima)
- Erroneo senso dell'obbligo
- È più semplice dire di Si
 Capace di fare e bene
- Mancanza di scuse:
 - a) Non aver tempo di pensare ad una scusa
 - b) Mancanza di priorità chiare
- Desiderio d'essere produttivi

Essere avari di tempo sulle tante piccole cose per essere generosi sulle due o tre cose veramente importanti.

Se voi <u>non</u> gestite i vostri obiettivi e il vostro tempo qualcun altro ne disporrà al vostro posto

Il miglior amico del manager è il cestino della carta straccia

La cosa più importante è l'anticipazione delle reali situazioni della vita...Lo scopo biologico del sistema cognitivo è l'anticipazione della realtà...L'evoluzione è il prodotto del passato, ma con lo sguardo puntato sull'anticipazione del futuro

(K.Popper, Società aperta, Universo aperto, Borla Editore, 1983)

Scegliete il metodo di time management che volete, anche nessuno, ma ricordate che ogni buona amministrazione del tempo deve tradursi in comportamenti quotidiani disciplinati

La legge del disordine:

Il disordine tende ad accumularsi fino a riempire tutto lo spazio disponibile

Il Principio di Parkinson

Il lavoro tende ad espandersi fino ad occupare tutto il tempo disponibile

3 leggi di Murphy:

- Nulla è tanto semplice quanto sembra
- Per ogni cosa ci vuole più tempo di quanto si pensi
- Se qualche cosa può andare male andrà male

Principio di Bliss:

2 azioni prioritarie realizzate su una lista di 10 bastano ad essere efficaci per l' 80 %

Il miglior modo di cominciare è cominciare

Analisi transazionale

INDICE

Introduzione

Analisi transazionale: di che si tratta e come nasce L'utilizzazione al di fuori dell'ambito clinico Che uso ne faremo

Quali obiettivi ci proponiamo

Gli stati dell'Io

La struttura della personalità Una lettura più approfondita degli stati dell'Io

Equilibrio tra i tre stati dell'Io

Squilibri e patologie degli stati dell'Io

Le transazioni

Le 4 posizioni di vita

Descrizioni ed esempi Due letture delle posizioni di vita

Due messaggi fondamentali Altri suggerimenti Esercizi

INTRODUZIONE

Analisi transazionale: di che si tratta e come nasce

Innanzi tutto il significato terminologico: Analisi Transazionale (d'ora in poi abbreviata AT) sta per analisi delle transazioni, ovverosia degli scambi che intervengono nella comunicazione e nei rapporti tra persone.

L'AT è una solida teoria psicologica, con applicazioni in psicoterapia ma anche, ed è questo l'uso che ne faremo qui, nella formazione psico-sociale di persone "sane"

Essa nasce dal seno della psicanalisi, ma se ne discosta sia nel costrutto teorico che nel modo di impostare il rapporto con il cliente. Per quest'ultimo aspetto l'AT si inscrive nel novero delle "psicologie umanistiche" contraddistinte tutte dalla centralità della persona come soggetto attivo nel processo di terapia o comunque di cambiamento e dalla forte fiducia nella capacità della persona stessa di poter costruire e determinare in larga misura il proprio destino esistenziale ed il proprio equilibrio psicologico.

Ma forse il modo migliore per capire le idee fondanti dell'AT è quello di rifarsi alla personalità di chi l'ha fondata, lo psichiatra di origine canadese Eric Berne (1910-1970).

I tratti distintivi di Berne erano quelli di essere profondamente medico nell'animo (come la bella figura del padre prematuramente scomparso) e appassionatamente didatta (fin dai primi scritti amava rendere accessibile a tutti la psicologia).

Come medico voleva il benessere del suo paziente, togliere comunque la sofferenza quanto prima possibile e rinforzare le difese e le energie psichiche.

Come didatta voleva capire e farsi capire pienamente dal suo interlocutore, per quanto semplice fosse, e voleva che questi fosse coinvolto da protagonista nel suo stesso processo di apprendimento o terapia.

L'Analisi Transazionale nasce così, in aperta rottura col metodo psicanalitico classico, fortemente orientata al cliente e ai suoi bisogni, come direbbe un uomo di Marketing, orientata all'utente finale come direbbe un esperto di informatica.

Nasce soprattutto contraddistinta da un linguaggio accessibile a tutti, con termini quali ad esempio padre, adulto, bambino, giochi psicologici, copione, spinte ecc. tutti presi dalla lingua comune e con i concetti resi comprensibili attraverso l'analogia o una facile intuizione.

Comprensibile, si badi bene, non significa semplicistica. Al di sotto dei termini e dei concetti di facile lettura e comprensione, ci sta un'impalcatura teorica di grande spessore e tecniche applicative studiate con rigore. Alla costruzione di questo corpus teorico-pratico, tuttora in evoluzione, hanno contribuito oltre allo stesso Berne, altri studiosi quali Bob e Mary Goulding, Aaron e Jacqui Shiff, Stephen Karpman, John Dusay, Taibi Kalher, Thomas Harris e numerosi altri.

Ma è stata indubbiamente la stupefacente comprensibilità a determinarne il successo presso il grande pubblico, così come la larga applicazione al di fuori degli ambiti strettamente clinici. Con l'AT tutti si sentono da subito un poco psicologi.

L'AT nasce negli Stati Uniti nella seconda metà degli anni '50, conosce un boom con il best-seller di Berne, Games People Play, del 1964 (tradotto in italiano con il titolo "A che gioco giochiamo", coi tipi della Bompiani nel 1967). Negli ultimi anni '70 i professionisti ufficialmente abilitati e certificati alla pratica dell'AT erano più di diecimila e l'AT era già da qualche tempo a diffusione mondiale.

L'utilizzazione al di fuori dell'ambito clinico

L'accessibilità del metodo e la sua efficacia nel suggerire comportamenti più produttivi anche al di fuori della terapia, hanno fatto dell'AT uno strumento di formazione largamente diffuso.

Si usa nelle aziende e nelle istituzioni pubbliche per la formazione dei managers, dei quadri, delle maestranze, dei venditori, dei docenti, dei poliziotti ecc. in tutti quei casi insomma in cui serva rendere più matura e costruttiva l'interazione fra persone.

A titolo esemplificativo, è utile nella formazione che riguarda:

- Comunicazione interpersonale
- Leadership e conduzione di gruppi
- Lavoro di gruppo
- Gestione delle risorse umane
- Comportamento organizzativo
- Sviluppo della personalità

Nella formazione non è più la terapia del singolo in gioco, le sue paure, la sua storia, le sue sofferenze, ma l'educazione dei singoli e dei gruppi a migliori rapporti sociali.

Che uso ne faremo

Nell'economia di questa lezione a noi serviranno solo due concetti basilari dell'Analisi transazionale:

- 1. Gli stati dell'Io, ovverosia la struttura della personalità in tre stati mentali o stati dell'IO
- 2. *Le posizioni di vita*, dette anche posizioni esistenziali, che rappresentano 4 atteggiamenti di fondo nei rapporti con gli altri,

I due concetti sono schematizzati qui di seguito:

I 3 STATI M	IENTALI DELL' IO	LE 4 POSIZIONI DI VITA
G	GENITORE	1. IO SONO OK - GLI ALTRI NO + -
A	ADULTO	2. IO NON SONO OK - GLI ALTRI SI
	ADOLIO	3. IO NON SONO OK - GLI ALTRI NEMMENO
(B)	BAMBINO	4. IO SONO OK - GLI ALTRI PURE + +

È un uso limitato. Il corpus teorico e le tecniche di AT consentono certo un uso più largo e obiettivi più ambiziosi, ma per una lezione introduttiva come questa non conviene sovraccaricare troppo.

Nonostante la semplificazione, gli obiettivi didattici che si possono ragionevolmente perseguire sono piuttosto importanti.

Quali obiettivi ci proponiamo?

L'obiettivo più immediato è quello di aprire una finestra sull'Analisi Transazionale e magari invogliare il lettore a proseguire la conoscenza di questa affascinante prospettiva psicologica.

Ad un livello superiore vogliamo invitare i nostri lettori ad una riflessione su come comunicano e si rapportano agli altri (auto-analisi) e migliorare la loro percezione dei messaggi e dei comportamenti altrui (interpretazione).

L'obiettivo più ambizioso è quello che il lettore faccia propri i due messaggi fondamentali (messaggi di positività) che concludono la lezione e ai quali rimandiamo per la spiegazione e che qui citiamo solamente:

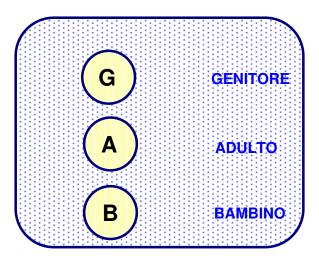
Chiunque vesta un ruolo di responsabilità sociale: capo, genitore, docente, rappresentante dell'ordine e così via, deve:

- 1. Essere sempre l'Adulto della situazione, nonché e qualora necessario, il Bambino positivo e il Genitore positivo, anche se gli altri si comportano in maniera negativa. Mai il Bambino negativo o il Genitore negativo.
- 2. Privilegiare un atteggiamento positivo (in simboli + e +), vale a dire fiducia nei propri mezzi e fiducia nelle capacità degli altri.

GLI STATI DELL'IO

La struttura della personalità

Secondo l'AT la struttura della nostra personalità è costituita da tre parti: il Genitore, l'Adulto e il Bambino, rappresentate graficamente come tre cerchi sovrapposti e le rispettive iniziali GAB.



Se per strada incontro una bella ragazza e le chiedo cortesemente informazioni sulla strada più breve per arrivare al mio albergo è l'Adulto che mi porto dentro che agisce, se poi le sorrido maliziosamente e penso quanto sarebbe bello uno scambio di carezze, è il Bambino che ho in me che fa capolino, se infine trovo che veste troppo provocante e le dico di fare attenzione a girare da sola, è il mio Genitore interiore che esprimo.

Genitore e Bambino sono le parti arcaiche, quelle che si sono formate nella nostra infanzia, ma che, si badi bene, sono, e devono essere, tuttora attive, anche se sono stati mentali in larga misura inconsci.

La componente Adulto è venuta conformandosi nel tempo con l'adattamento alla realtà ed è del tutto razionale. Attenzione, l'Adulto non sostituisce Bambino e Genitore, ma si aggiunge e, auspicabilmente, ne orchestra le manifestazioni, quando serve, per fini concreti.

Quello che va capito è che Genitore, Adulto e Bambino sono termini e concetti metaforici, non reali in senso stretto. Essi esprimono per immagine mentale, analogia e similitudine molto più di quanto potrebbero fare fiumi di parole, per la semplice ragione che sfruttano immagini e conoscenze che ci sono già familiari. Sono pur sempre astrazioni (dal latino *a-trahere*, trarre da, dalla realtà). La suggestione metaforica di tali termini è però così forte che si rischia di semplificare troppo.

Un'interpretazione ipersemplificata e di largo consumo recita così : Quando penso sono nel mio stato mentale Adulto, quando provo emozioni mi trovo nella mia componente Bambino e quando esprimo giudizi di valore sono nello stato mentale Genitore.

Questa interpretazione non è sbagliata ma coglie solo l'aspetto più evidente di ogni stato: Il mondo dell'Adulto è l'ambito del razionale, il mondo del Genitore è l'ambito della norma e della protezione, infine il mondo del Bambino è l'ambito dell'affettivo e dell'emotivo. In effetti tutti e tre gli stati dell'Io hanno pensieri, comportamenti ed emozioni. Nello stato del Bambino ricalcheranno forme dell'infanzia, in quello del Genitore modelli genitoriali e in quello dell'Adulto forme ancorate alla realtà, al qui-ed-ora.

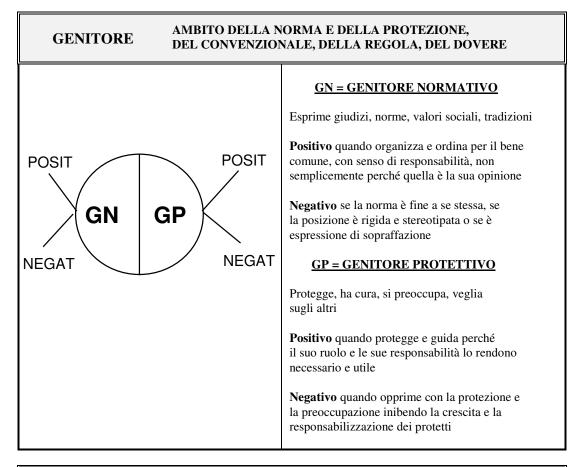
Per risparmiare sulle parole presentiamo in tabella una caratterizzazione classica dei tre stati e invitiamo il lettore a riflettere soprattutto sugli esempi di espressione verbale e non verbale che ci aiutano a interpretare lo stato mentale del momento, il nostro così come quello dei nostri interlocutori .

ESPRESSIONI VERBALI	Sbagliato / Giusto Cattivo / Buono Bene / Male Dovresti / Non dovresti Dammi retta Si deve fare così Fai attenzione, guardati da Ti consiglio di	Perché, cosa, dove, quando, chi, come, con quali mezzi? E' opportuno verificare che Vediamo le alternative Sono convinto che se Proviamo in un'altra maniera Cosa comporta Lei pensa che sia possibile	Voglio / Non voglio E' mio / Mi spetta Me ne frego Io sono il migliore Dammi Che bello Meraviglioso Fantastico Fa schifo Mostruoso Mitico Indiscutibilmente Mi piace tanto Per la vita Io faccio così come mi pare
ESPRESSIONI NON VERBALI	Espressioni del viso giudicanti, seriose Posizioni e posture culturali stereotipate Rigidità corporea Gesti giudicanti o paternalistici Voce stentorea o paternalistica	Espressioni del viso attente e partecipate Posizione e gestualità spontanee, non studiate Mobilità fisica e gestuale Voce espressiva, naturale	Bepressioni del viso forti (smorfie, broncio, risate) Notevole mobilità corporea Azioni autopunitive (mangiarsi le la faccia) Azioni autogratificanti (accarezzarsi il viso, i capelli, le mani) Consumo voluttuario (chewing-gum, caffe, sigarette, dolciumi, noccioline) Azioni autistiche (dondolarsi, alternare le gambe, picchiettare le dia) Espressioni di seduzione o di allontanamento (testa reclinata, sorriso accattivante, occhi sfuggenti)
MONDO DEL/DELLA	AMBITO DELLA NORMA E DELLA PROTEZIONE ORDINE/LEGGE TRADIZIONE MORALE / COSTUMI NORME/PRINCIPI CONVENZIONI	AMBITO DEL RAZIONALE REALTÀ' PROGRAMMAZIONE PROGETTI / RISULTATI COSTRUZIONE PRODUZIONE NEGOZIAZIONE ORGANIZZAZIONE	AMBITO DEL VISSUTO DELL'AFFETTIVO DELL'EMOTIVO GIOCO AFFETTI AMORE SENTIMENTI EMOZIONI INTUIZIONE ARTE RIVOLTA IRRESPONSABILITÀ ENERGIA PSICHICA MOTIVAZIONE
CARATTERISTICHE	LIMITAZIONI REGOLE GIUDIZI PROTEZIONE SICUREZZA CONSIGLI	DOMANDE OBIETTIVI ELABORAZIONE DI DATI ANALISI DI DATI PREVISIONI DECISIONI VERIFICA DEI RISULTATI OPPORTUNITÀ/VINCOLI COSTI/BENEFICI	SPONTANEITÀ CURIOSITÀ CAPRICCIO CREATIVITÀ ANSIA RIBELLIONE PAURA ENTUSIASMO ODIO GIOIA ORGOGLIO DIFFIDENZA RABBIA INCOSCIENZA
STATI MENTALI	GENITORE	ADULTO A	BAMBINO

Una lettura più approfondita degli stati dell'Io

In un'analisi più approfondita, Genitore e Bambino (l'Adulto no) sono differenziati al loro interno in sottocategorie, che, fra l'altro, presentano tutte una modalità positiva ed una negativa.

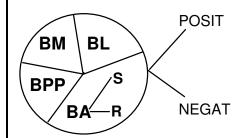
Ancora l'uso di tabelle ci risparmia un eccesso di verbosità:





BAMBINO

AMBITO DEL VISSUTO, DELL'AFFETTIVO, DELL'EMOTIVO



BM = **BAMBINO MANIPOLATORE**

Sorriso da seduttore, testa ripiegata, voce suasiva

BL = BAMBINO LIBERO

Esprime senza inibizioni le sue sensazioni ed emozioni (riso, paura, odio, amore...) Dice: questo mi piace, questo fa schifo

BA = BAMBINO ADATTATO

BA - S = Bambino Adattato Sottomesso

Spalle ricurve, sguardo fuggente Dice: certo, certo...si,si...

BA - R = Bambino Adattato Ribelle

E' il rovescio della medaglia di BA - S E' ribelle allo stesso sistema, non lo supera. L'espressione è di sfida o di menefreghismo Dice non contate su di me/ ci penso da solo

BPP = BAMBINO PICCOLO PROFESSORE

E' la forma dell'adulto nell'infanzia (la parte del saggio, che vuol fare le cose come si deve)

Nella persona cresciuta è l'espressione di uno che vuol mostrare di saper tutto, di saper fare tutto, di saper come comportarsi in tutte le circostanze

Tutti questi modi di essere del Bambino, possono essere positivi o negativi.

Il Bambino è **positivo** quando ci mette entusiasmo, creatività, emozione, gioia ecc. per uno scopo positivo, o comunque non deleterio

E' invece **negativo** quando mira semplicemente alla soddisfazione dei suoi impulsi, facendo del male a se stesso o ad altri o dissipando energie che sono necessarie altrove

ESTENSIONE DEL MODELLO

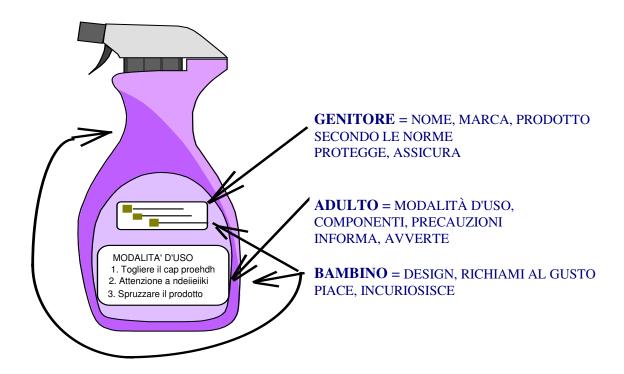
ORGANIZZAZIONE

G GENITORE NORME / RESPONSABILITA' / REGOLAMENTI L'ASPETTO FORMALE DELL'ORGANIZZAZIONE

A ADULTO METODI / STRUMENTI / PIANIFICAZIONE / L'ASPETTO PRODUTTIVO

B BAMBINO RAPPORTI INTERPERSONALI / CLIMA AZIENDALE / L'ASPETTO INFORMALE E DEL VISSUTO DI UNA ORGAN.NE

PRODOTTO/PUBBLICITÀ



EQUILIBRIO TRA I TRE STATI DELL'IO

Attenzione: non si deve soffocare il Bambino, che è la fonte dell'energia, dell'entusiasmo, del piacere, della creatività. Né svalutare il Genitore, che dà un senso, una norma, un valore, un ordine a quello che facciamo e alla cultura che condividiamo.

È necessario comunque sviluppare, o far maturare l'Adulto.

L'Adulto deve anche canalizzare e finalizzare il contributo del Bambino e del Genitore.

Ciò che è opportuno è un giusto equilibrio fra le tre dimensioni della personalità e un appropriato utilizzo di ognuna di loro o della combinazione delle tre secondo le circostanze, dell'ambiente, degli obiettivi, delle opportunità.

Squilibri e patologie degli stati dell'Io

Cosa succede se i tre stati dell'Io non funzionano armonicamente ? Cosa succede ad esempio se uno stato è prevaricante rispetto agli altri o se uno è troppo ridotto o addirittura escluso ?

Nei casi semplici si mette semplicemente a rischio l'efficacia delle transazioni con gli altri, nei casi più gravi si può parlare di patologia della personalità.

Vediamo alcuni esempi paradigmatici tratti soprattutto dall'opera di Thomas Harris (v. Thomas. A. Harris, Io sono O.K. tu sei O.K., Guida pratica all'analisi transazionale, Rizzoli, Milano, 1976.):



Contaminazione dell'Adulto da parte della componente Genitore

Quando il Genitore determina in larga misura il funzionamento dello stato dell'Adulto, le norme genitoriali introiettate (assolutizzate) nell'infanzia inficiano l'obiettività e la relazione alla realtà proprie dell'Adulto, per cui si ha:

- Pregiudizio sistematico
- Moralità ingessata
- Eccessiva rigidità
- Causticità
- Iperprotezione



L'individuo che non sa giocare

E' uno stato "patologico". Non solo c'è contaminazione dell'Adulto con la componente Genitore, ma il Bambino è del tutto escluso.

E' l'individuo che pensa solo al lavoro, al dovere.

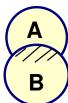
Il sacrificio per lui è la norma.

Non ama perdere tempo per un picnic. Non ama scherzare sulle cose serie.

Rinuncia alla fantasia.

Pensa che il gioco sia una debolezza o una perdita di tempo





Contaminazione dell'Adulto da parte della componente Bambino

Quando la componente Bambino influenza troppo il funzionamento dello stato Adulto, l'obiettività e il senso di realtà sono anche a rischio, questa volta a scapito di sentimenti, pensieri ed emozioni correlati alla nostra esperienza infantile. In tal caso si trova facilmente:

- Fascino del magico
- Atteggiamento ludico
- Scarso senso di responsabilità
- Ricerca continua di carezze
- Insicurezza, bisogno continuo di conferme





L'individuo che manca di coscienza critica

Non solo l'Adulto è contaminato dalla componente Bambino della personalità, ma il Genitore è del tutto escluso.

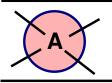


E' un individuo senza norme stabili, senza inibizioni, senza senso critico e in particolare senza alcuna autocritica Rifiuta l'autorità Non prova forme di colpevolezza.

Sfrutta gli altri per i suoi bisogni







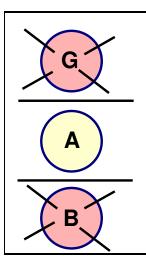


L'Adulto irresponsabile

La componente Adulto è tagliata fuori, rimangono solo il Genitore e il Bambino.

Una persona del genere non ha un rapporto maturo con la realtà. Le componenti Bambino e Adulto si contrappongono e lottano fra di loro per prevalere, ambedue infatti sono autocentrate, assolute e non sentono ragioni.

Questo individuo (una personalità dissociata), ha una mancanza assoluta di equilibrio e di coscienza critica. Può andare da un estremo all'altro: masochismo → sadismo, religiosità fanatica → blasfemia, massimo di dipendenza → mass. di controdipendenza...



L'eterno noioso

Bambino e Genitore sono entrambi soffocati, rimane solo in scena un ingombrante Adulto

Una persona dalla razionalità eccessiva, che non riconosce nessun dio e nessuna norma, che rifiuta le emozioni e i sentimenti. Una personalità da computer.

Razionalizza e pone sotto critica tutto, senza odio e senza amore. Può essere un intellettuale freddo ed emancipato che sa giocare solo con la sua testa.

LE TRANSAZIONI

In AT ogni comunicazione, o, meglio, ogni transazione, è una espressione socio-comportamentale completa, per cui non c'è solo il linguaggio puramente verbale che interviene, ma ancor più il linguaggio non verbale.

Nella comunicazione interpersonale, il linguaggio non verbale:

- paraverbale (intonazione della voce, inflessioni, timbro, pause, silenzi, cadenza ecc.):
- del corpo (sguardo, gesti, postura, sorriso, mimica, abbigliamento, movimento ecc);
- dell'atteggiamento (ostile-amichevole; disponibile-scostante; piacevole-spiacevole ecc) esprime molto più delle parole.

Un cenno di capo amichevole e un sorriso ad esempio dicono molto di più di tante parole dolci dette senza trasporto. Così come l'alterazione della voce rivela spesso il vero messaggio che sta sotto un'espressione verbale formalmente ineccepibile.

Le transazioni avvengono naturalmente fra persone che hanno tutte il loro proprio Genitore, Adulto e Bambino, e l'analisi consiste nell'interpretare da quale stato dell'Io la persona sta parlando in quel momento.

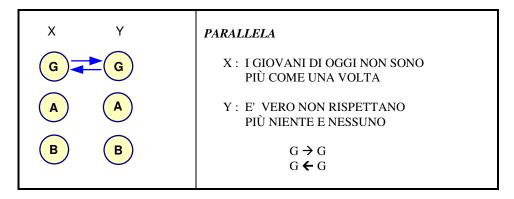
Distinguiamo tra transazioni semplici e transazioni complesse.

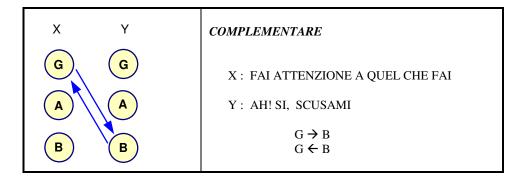
Le transazioni semplici sono o parallele o complementari: i due interlocutori parlano da stati dell'Io corrispondenti o complementari e i messaggi sono consoni all'aspettativa delle persone. In questi casi non c'è conflitto e la comunicazione può continuare indefinitamente.

Le transazioni complesse possono essere di tipo incrociato, di tipo doppio e di tipo angolare e i messaggi possono essere conflittuali, ristrutturanti, nascosti, o doppi.

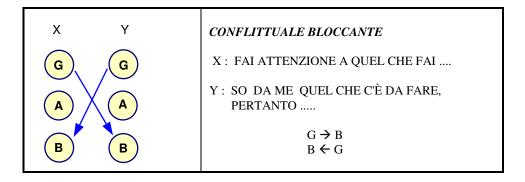
Alcuni esempi di transazioni (si usa rappresentare solo due interlocutori, completi della loro struttura GAB, Genitore, Adulto, Bambino):

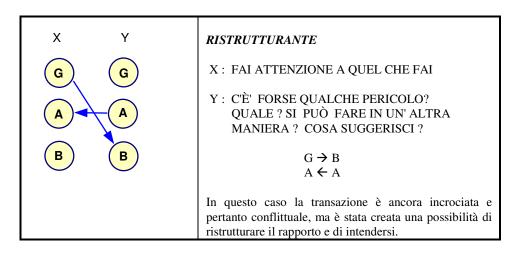
TRANSAZIONI SEMPLICI:





TRANSAZIONI INCROCIATE:





TRANSAZIONI DOPPIE (ESPLICITE E IMPLICITE)

X Y
G G
A A
B B

MESSAGGIO ESPLICITO

X: COMINCIAMO A LAVORARE?

Y: D'ACCORDO, D'ACCORDO.....

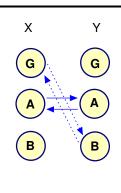
 $A \rightarrow A$ $A \leftarrow A$

MESSAGGIO IMPLICITO

X: TI ORDINO DI LAVORARE

Y: CHE ROMPIMENTO QUANDO TI METTI A DARE ORDINI.....

 $G \rightarrow B$ $B \leftarrow G$



MESSAGGIO ESPLICITO

X : FAMMI VEDERE LE STATISTICHE (CON VOCE UN PO' ALTERATA)

Y : ECCOLE QUI... (CON VOCE FLEBILE)

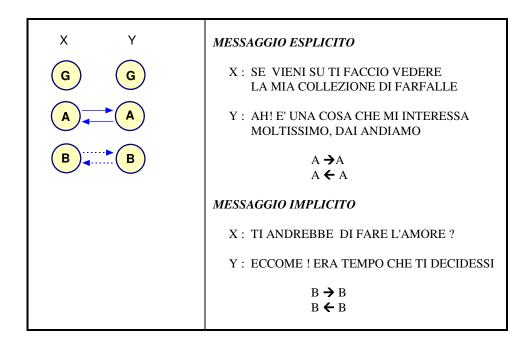
> $A \rightarrow A$ $A \leftarrow A$

MESSAGGIO IMPLICITO

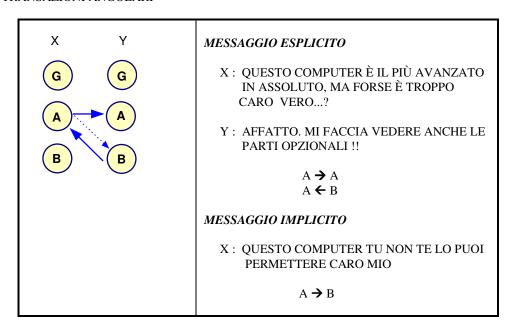
X : HAI CERTAMENTE FATTO LA TUA SOLITA CAVOLATA ...

Y: SCUSAMI TANTOPUÒ DARSI CHE MI SIA SBAGLIATO.....

> $G \rightarrow B$ $G \leftarrow B$



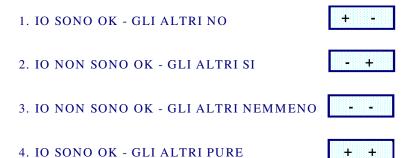
TRANSAZIONI ANGOLARI

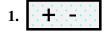


LE QUATTRO POSIZIONI DI VITA

Descrizioni ed esempi

Le posizioni di vita corrispondono ai quattro atteggiamenti paradigmatici con i quali possiamo rapportarci agli altri nell'interazione sociale. Si tratta in pratica dell'apprezzamento che diamo a noi stessi e agli altri con i quali interagiamo. Graficamente riassunte le quattro posizioni sono le seguenti:





IO SONO OK, GLI ALTRI NO

E' un atteggiamento caratterizzato da una sovrastima di se stessi associata ad una sfiducia generalizzata nelle capacità degli altri.

Egocentrismo, sospettosità, timore, conflitto, svalutazione sono le caratteristiche abituali nell'interazione con gli altri .



IO NON SONO OK, GLI ALTRI SI

Timidezza, insicurezza, auto-svalutazione, forme larvate di ansia sociale, ricerca di approvazione e di conferma di stima, difese psicologiche, rigidità nelle transazioni, sono la caratteristiche di questo atteggiamento.

3.

IO NON SONO OK, GLI ALTRI NEPPURE

Questo atteggiamento è caratterizzato da una sostanziale sfiducia e diffidenza verso le altre persone e verso il sistema (azienda, società, stato, insomma quei generici "altri" che sono causa e maligni responsabili, sempre in malafede, delle cose che vanno male), unitamente ad una fondamentale insicurezza nelle proprie possibilità.

E' chiaramente l'atteggiamento più "patologico", e quello meno proficuo nell'interscambio sociale.



IO SONO OK, GLI ALTRI PURE

E' un atteggiamento contraddistinto da una sana fiducia nelle proprie potenzialità e capacità, unitamente ad una incondizionata apertura verso, e il piacere di lavorare in sinergia con gli altri, ai quali si riconosce volentieri la possibilità di essere altrettanto bravi.

E' decisamente l'atteggiamento più maturo. Esso presuppone un armonico funzionamento delle tre componenti della personalità (dei tre stati dell'Io) ed una orchestrazione da parte di una componente Adulto ben sviluppata.

Negli altri tre atteggiamenti le componenti del Bambino e/o del Genitore hanno una presenza eccessiva, è come se la maturazione della personalità fosse rimasta incompleta o almeno che ci si comporti come se così fosse.

Si badi bene: agire nelle modalità "immature" di tanto in tanto è del tutto normale, per esempio arrabbiarsi talvolta può essere anche salutare, l'importante è un orientamento costante a comportarsi in positivo (+ e +). Se così è qualche regressione non guasta.

Un esempio:

Filippo, un libero professionista, ha un incidente di macchina. Niente di grave. Sbuffa un po' ma poi affronta la situazione con calma: è cortese con l'altro automobilista, non discute troppo su chi abbia più ragione o più torto, lo decideranno gli esperti, prende alcune fotografie, invita e aiuta l'altro a riempire i moduli dell'assicurazione, si interessa della sua salute, chiede l'intervento dei Vigili e dell'ACI, telefona al suo studio e prende un mezzo pubblico. Finora Filippo si è comportato da Adulto e ha tenuto un comportamento ++, fiducioso in se e negli altri.

Tornato a casa, lamenta un vago mal di testa, si sfoga con la moglie della dabbenaggine dell'altro automobilista, che certamente poteva evitare l'impatto, mentre lui ha fatto tutto quanto possibile, come sempre d'altronde, se tutti guidassero come lui...

Filippo, ora in ambiente protetto, manifesta il suo Bambino e si pone in un atteggiamento + - , lui ha ragione gli altri torto.

A questo punto apre la corrispondenza e trova una proposta della sua Associazione a tenere una conferenza sullo stato dell'arte in materia tributaria. È il suo campo. Ma accidenti che razza di richiesta, mica è semplice. Come fa a parlare dello stato dell'arte, e poi lui non sa parlare bene in pubblico. Chissà poi che ascoltatori esigenti che ci saranno. No, non ce la può fare e poi tre mesi sono veramente pochi per prepararsi. Quasi quasi proporrebbe il suo collega Luigi. Non è proprio un tributarista, ma ne sa forse abbastanza e poi sa parlare bene di qualsiasi cosa, beato lui. No non può, non può rifiutare. Si sprofonda in una poltrona, il viso tra le mani, che figura farà, che angoscia.

Prende il tè che gli ha preparato la moglie. Si rilassa un po' e piano piano comincia a pensare che facendo un vaglio delle informazioni essenziali, strutturando il discorso intorno ad alcune tesi che riflettono lo stato attuale e le tendenze auspicabili di cambiamento, preparando dei lucidi sintetici da proiettare..., Ma si, non è semplice ma ce la può fare, tanto più che può farsi aiutare dai suoi collaboratori, ne sarebbero felici.. Filippo ha recuperato un atteggiamento + +, fiducioso nei suoi mezzi e positivo verso gli altri.

Ora un esempio di forme di atteggiamenti predominanti:

Rossi, Bianchi, Neri e Aperti sono quattro ingegneri della Tecnomacchine, tutti e quattro assunti all'epoca del rilancio della società, tutti e quattro da qualche mese promossi a posti di una certa responsabilità.

- Rossi è fondamentalmente un + -, lui è il migliore, gli altri non capiscono niente.
 - Fino all'assunzione del nuovo incarico gli era andata piuttosto bene: il suo arrivismo e il suo criticismo era stati giudicati bene, come la voglia di migliorare le cose.
 - Ora con l'allargamento delle responsabilità, ha più bisogno della collaborazione degli altri, ma le cose non girano bene.
 - I colleghi lo snobbano, perché non gradiscono la sua presunzione e il fatto che voglia avere sempre ragione. I subordinati non amano sentire la solita predica: così non va, dovete impegnarvi di più, ma chi vi ha insegnato il mestiere, adesso vi faccio vedere io, non voglio scuse e così via.
 - I suoi superiori si accorgono che non sa formare il proprio personale, che con lui le riunioni finiscono sempre in polemica, che non sa lavorare in gruppo.
 - Insomma per Rossi l'onda favorevole è finita, o da una sterzata verso atteggiamenti più positivi nei confronti degli altri o sarà sempre più isolato.
- Bianchi, un + , timido, pensa sempre di non farcela, pensa che gli altri riescano con meno sforzo e più disinvoltura.

Il suo modo di adattarsi all'ambiente di lavoro è stato, da sempre, un grande impegno ed una specializzazione spinta per avere più sicurezza e non farsi trovare in fallo.

Ma ora non deve contare solo su se stesso, ma lavorare con e attraverso gli altri. E qui nascono i problemi.

I suoi subordinati dicono di lui: oh ! si, è una bravissima persona, un tecnico fra i migliori, ma... accidenti quando deve prendere le nostre difese o proporre miglioramenti, non c'è più, si nasconde.

I colleghi gli montano tranquillamente sulla testa, dicono che non sa comandare e che in fondo è una pappa molla.

Alle riunioni se qualcuno apre bocca mentre lui parla, subito si tace. Ha imparato a rifugiarsi sempre più nel silenzio, per non fare brutte figure.

I suoi capi gli stanno togliendo credito. In fondo è bravo si, ma non sa far lavorare gli altri, né sa portare avanti le sue idee.

Anche Bianchi ha bisogno di dare una sterzata, difficile ma necessaria, verso un atteggiamento più assertivo.

L'assertività non è aggressività, ma saper vendere la propria immagine e le proprie idee, far valere le proprie opinioni, saper chiedere senza titubanze, saper criticare ed accettare la critica senza paure, saper difendere i propri diritti legittimi con calma e con forza allo stesso tempo. Tutto questo non contro ma con gli altri.

 Neri, un --, critico verso gli altri e verso il sistema e, malgrado le apparenze, anche molto poco fiducioso nelle sue stesse possibilità.

Ora che ha questa posizione, vengono crudamente alla luce le manchevolezze del suo atteggiamento negativo di fondo.

I suoi colleghi mai e poi mai lavorerebbero con lui, se proprio non costretti.

I subordinati da subito si sono chiusi in un "Sissignore, ci dica precisamente cosa dobbiamo fare e come" e poi magari non lo fanno affatto. Quando li incontra è sempre tutto sbagliato: il lavoro, la loro preparazione, l'ambiente, quelli lassù..., la sua stessa scempiaggine di credere che a qualcuno importi di fare le cose come si deve...

I suoi capi, a parte le critiche all'azienda ed al management che certo non gradiscono, si sono accorti che l'elemento è negativo sotto molti aspetti: il suo personale cerca in tutti i modi di svignarsela, coi sindacati non riesce a dialogare, i suoi colleghi lo isolano. Insomma meglio liberarsi di questa piaga d'uomo.

Per Neri cambiare non è facile, ma certo se vuole sopravvivere in azienda deve volgere verso un atteggiamento più positivo, nei suoi confronti e nei confronti degli altri. Almeno al livello minimo di accettabilità dell'ambiente.

• Aperti, un + +, fiducioso nei suoi mezzi, conta molto anche sugli altri, anzi neanche concepisce che non si debba lavorare come una squadra affiatata.

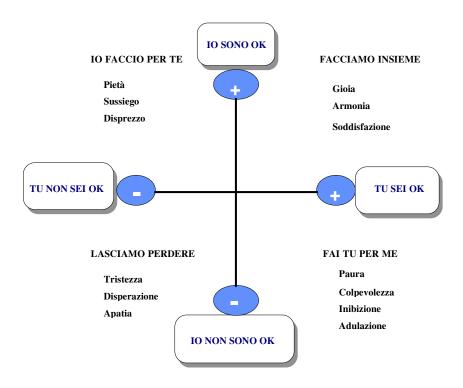
È pratico, non piange sul passato, non spicca voli ideali; lavora bene con tutti; i suoi subordinati si fanno in quattro per lui, perché da loro credito e li fa sentire partecipi del successo comune; i suoi colleghi lo cercano; lui sa comporre i conflitti senza paura di affrontarli quando serve; il suo parere è sempre equilibrato e i suoi superiori lo ascoltano volentieri.

Certo qualche volta anche lui perde le staffe, talaltra è alquanto presuntuoso, qualche altra mostra una cautela eccessiva. Ma sono momenti, che vengono presto riequilibrati .

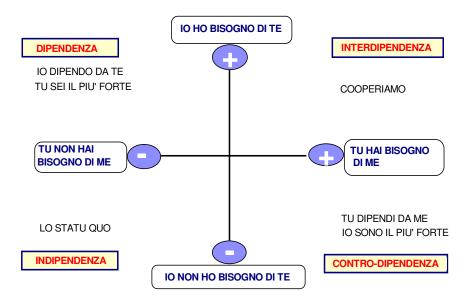
Due letture delle posizioni di vita

Il concetto dei quattro atteggiamenti paradigmatici nei rapporti con gli altri, ci consente due letture interessanti, la prima in una prospettiva di rapporto psicologico con l'altro, la seconda in una prospettiva sociale e organizzativa (nei rapporti di lavoro ad esempio).

PROSPETTIVA PSICOLOGICA



PROSPETTIVA SOCIALE E ORGANIZZATIVA



DUE MESSAGGI FONDAMENTALI

Da questa lezione traiamo due messaggi fondamentali per chiunque, capo, genitore, maestro, rappresentante dell'ordine e così via, vesti un ruolo di responsabilità sociale.

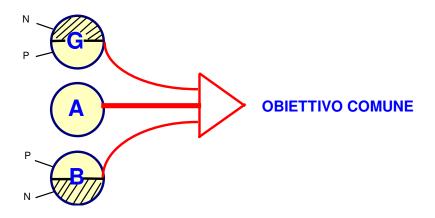
Chiunque abbia la responsabilità di altre persone, quando riveste tale ruolo, nell'interazione sociale:

1° Deve essere sempre l'Adulto della situazione
 e, se occorre,
 il Bambino positivo o il Genitore positivo.
 Mai il Bambino negativo o il Genitore negativo

Anche se, ad esempio, gli altri si comportano come bambini capricciosi o come burocrati ingessati nella norma.

In altre parole, i ruoli di responsabilità sociale, esigono un saggio Adulto che orchestra secondo il principio di realtà e guida verso obiettivi comuni. Esigono altresì, quando occorre, un Bambino forte e positivo (entusiasmo, energia) e un solido e positivo Adulto (senso dei limiti, rispetto della norma).

Vanno mantenute inattive, qualora volessero emergere, le espressioni negative degli stati del Genitore e del Bambino. Graficamente il concetto può essere rappresentato come in figura:



2° Deve privilegiare un atteggiamento tendenzialmente positivo (+ e +) di fiducia in se stesso e negli altri

È l'atteggiamento più costruttivo, quello che paga di più in risultati e da maggiori soddisfazioni personali a lungo termine. Anche nel breve termine è spesso l'unico possibile, l'unico cioè che consenta di raggiungere risultati insieme ad altri.

ALTRI SUGGERIMENTI

■ Attenzione: non si deve soffocare il Bambino, che è la fonte dell'energia, dell'entusiasmo, del piacere, della creatività. Né svalutare il Genitore, che dà un senso, una norma, un valore, un ordine a quello che facciamo e alla cultura che condividiamo.

È necessario comunque sviluppare, o far maturare l'Adulto.

L'Adulto deve anche canalizzare e finalizzare il contributo del Bambino e del Genitore.

Ciò che è opportuno è un giusto equilibrio fra le tre dimensioni della personalità e un appropriato utilizzo di ognuna di loro o della combinazione delle tre a seconda delle circostanze, dell'ambiente, degli obiettivi, delle opportunità.

■ Per capire da quale stato dell'Io sta comunicando il vostro interlocutore osservate attentamente il suo linguaggio verbale e ancor più il non verbale.

Ad esempio lo stato Genitore è contraddistinto da espressioni verbali quali: Sbagliato / Giusto - Cattivo / Buono - Bene / Male - Dovresti / Non dovresti - Dammi retta - Si deve fare così - Fai attenzione, guardati da e simili,

e da messaggi non verbali quali: Espressioni del viso giudicanti, seriose - Posizioni e posture culturali stereotipate - Rigidità corporea - Gesti giudicanti o paternalistici -Voce stentorea o paternalistica

Lo stato Adulto è contraddistinto da espressioni verbali quali: Perché, cosa, dove, quando, chi, come, con quali mezzi ? - E' opportuno verificare che...- Vediamo le alternative....- Sono convinto che se....- Proviamo in un'altra maniera...- Cosa comporta....- Lei pensa che sia possibile.... e da messaggi non verbali quali: Espressioni del viso attente e partecipate - Posizione e gestualità spontanee, non studiate - Mobilità fisica e gestuale - Voce espressiva, naturale

Mentre lo stato Bambino è contraddistinto da espressioni verbali quali: Voglio / Non voglio - E' mio / Mi spetta - Me ne frego - Io sono il migliore - Dammi - Che bello - Meraviglioso - Fantastico - Fa schifo - Mostruoso - Mitico - Indiscutibilmente - Mi piace tanto - Per la vita - Io faccio così come mi pare;

e da messaggi non verbali quali: Espressioni del viso forti (smorfie, broncio, risate..) - Notevole mobilità corporea - Azioni autopunitive (mangiarsi le unghie, mordersi le labbra, tormentarsi la faccia) - Azioni autogratificanti (accarezzarsi il viso, i capelli, le mani) - Consumo voluttuario (chewing-gum, caffè, sigarette, dolciumi, noccioline...) - Azioni autistiche (dondolarsi, alternare le gambe, picchiettare le dita...) - Espressioni di seduzione o di allontanamento (testa reclinata, sorriso accattivante, occhi sfuggenti...)

Esercitatevi ad osservare attentamente il comportamento abituale delle persone per capire la loro condizione di equilibrio o di squilibrio negli stati dell'Io, così come esemplificato nel testo. Oltre che a capirle meglio, vi servirà a calibrare meglio il vostro stesso modo di rapportarvi a loro. Attenzione però: ci sono situazioni che permettono più facilmente l'espressione degli stati Genitore o Bambino: sono le situazioni di gioco, familiari, informali; ci sono per contro situazioni in cui deve venir fuori il meglio di noi: emergenze, lavoro, rapporti formali ecc. Considerate pertanto anche il contesto e osservate in situazioni diverse.

Cautela comunque nei giudizi: non pigliatevi troppo sul serio, sono e debbono rimanere indicazioni e non bollature caratteriali di chi vi circonda.

- Allenatevi ad ascoltare ed interpretare con più attenzione (prendendo un certo distacco dalla situazione) le persone con le quali interagite: allenatevi in particolare a decifrare gli eventuali messaggi impliciti o nascosti.
- Se trovate di essere in prevalenza un + , vi conviene sviluppare un atteggiamento più positivo e fiducioso verso gli altri.
- Se trovate di essere un -+, vi conviene sviluppare un atteggiamento più assertivo, almeno quando vestite ruoli formali.
- Se trovate di essere un --, è tutta la vostra visione del mondo, della vita, di voi stessi e del rapporto con gli altri che va positivizzata, nei limiti almeno dell'accettabilità minima degli ambienti sociali nei quali vivete.
 - È la vostra ecologia psico-affettiva che va migliorata, sia il rapporto verso il vostro ambiente interno (autostima, valori, fiducia ecc.) che il rapporto verso l'ambiente esterno (rapporti affettivi, comunicazione, atteggiamenti ecc.)
- Un atteggiamento + + , conviene, in tutti i sensi.

ESERCIZIO

L'egogramma è il più classico degli esercizi che si fanno nell'uso formativo dell'AT. L'ipotesi da cui parte chi ha inventato lo strumento (John Dusay) è che ognuno di noi dispone di una quantità costante di energia psichica che ripartisce in modo differenziato sui vari stati dell'Io. Se l'energia investita in uno stato, ad esempio il Bambino Libero cresce, in uno o altri stati decresce, ad esempio può diminuire sul Genitore Normativo e sull'Adulto.

Di solito si prendono in esame cinque componenti della struttura dell'Io: il Genitore Normativo, il Genitore Protettivo, l'Adulto, il Bambino Adattato e il Bambino Libero e, per mezzo dell'egogramma, si misura il profilo di distribuzione dell'energia psichica di un individuo sulle cinque componenti.

Gli egogrammi sono tutti costituiti da un questionario, una tabella di calcolo e un istogramma su cui si legge il profilo di ripartizione dell'energia psichica.

Noi ne faremo uno a scopo prettamente didattico.

Questionario

Rispondete ad ogni domanda senza troppo pensarci e dando un solo punteggio per domanda.

Se nel rapporto con gli altri vi riconoscete pienamente in ciò che esprime la domanda, marcate con un valore 3 accanto nella colonna SP (= Sempre)

Se vi riconoscete in buona parte, marcate 2 accanto nella colonna SV (= Sovente)

Se vi riconoscete solo parzialmente, marcate 1 accanto nella colonnaTV (= Talvolta)

Se non vi riconoscete affatto, marcate 0 accanto nella colonna MA (= Mai)

N°	Domande	SP	SV	TV	MA
		3	2	1	0
1	Mi pesa l'indifferenza degli altri nei miei confronti				
2	Prevedo le conseguenze delle mie azioni				
3	Sono sempre puntuale e mi disturba se gli altri non lo sono				
4	Agisco spesso d'impulso				
5	I problemi degli altri mi turbano e do spesso aiuto				
6	Mi piace che gli altri vengano da me per confidarsi				
7	Prima di ogni decisione prendo e verifico bene le informazioni				
8	Le mie opinioni sono più fondate di quelle di tanti altri				
9	Mi piacciono i viaggi, l'avventura e l'imprevisto				
10	Mi piace fare il contrario di quel che fanno i benpensanti				
11	Penso che si stiano perdendo dei valori fondamentali				
12	Ho spesso l'impressione di sacrificarmi per gli altri				
13	Non so dire di no				
14	Posso rimettermi in discussione in ogni momento senza problemi				
15	Mi piace giocare con i bambini				
16	Se mi va male, rifletto senza abbattermi				
17	Quando provo gioia o collera, si vede				
18	Penso che per riuscire bisogna impegnarsi duramente				
19	Mi piace incoraggiare e spronare i miei colleghi e i miei figli				
20	Esito a lungo prima di prendere una decisione				
21	Non mi piace l'incertezza e l'incognito, per questo pianifico				
22	Do facilmente del tu				
23	Vado volentieri, se posso, ad una manifestazione di protesta				
24	Mi piace organizzare e fare previsioni				
25	Mi piace trasferire conoscenze ed esperienze				

Tabella di calcolo

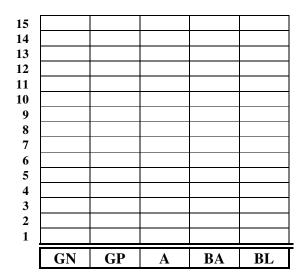
Ora riportate i valori nella tabella di calcolo che segue, scrivendoli a destra del numero della domanda corrispondente. Se ad esempio alla domanda N° 8 avete risposto SV, cioè 2, scrivete 2 nella casella a destra del N° 8.

Dopodiché sommate al fondo di ogni colonna di valori.

GN	GP	A	BA	BL
3	5	2	1	4
8	6	7	10	9
11	12	14	13	15
18	19	16	20	17
21	25	24	23	22
Totale	Totale	Totale	Totale	Totale

Istogramma

Ora riportate i valori di GN, GP, A, BA e BL sulle rispettive colonne del grafico che segue. Se annerite le aree al di sotto dei valori di ogni singola colonna, avete l'istogramma che misura la ripartizione dell'investimento di energia psichica fra le varie componenti della struttura della vostra personalità



Lavoro di gruppo

Indice

- Introduzione
- DEFINIZIONI E TIPOLOGIE DI GRUPPO
- Gruppo di lavoro "psicologico"
- FUNZIONAMENTO DEI GRUPPI DI LAVORO
- Efficacia dei gruppi di lavoro
- Comportamenti in un gruppo altamente efficiente
- Le fasi di maturazione di un gruppo di lavoro
- Interazioni fondamentali
- Funzione di lavoro e funzione di conservazione del gruppo
- Presa di decisioni
- GESTIONE DEI GRUPPI DI LAVORO
- Criteri per la composizione del gruppo
- Funzioni necessarie in un gruppo di lavoro
- Fattori da presidiare
- Profili di leader nella conduzione di un gruppo di lavoro
- Leadership di un gruppo: tra il polo autoritario e quello democratico
- Dieci principi per suscitare la partecipazione
- PROBLEMI PARTICOLARI IN UN GRUPPO DI LAVORO
- Problemi psico-emotivi
- Altri problemi tipici del gruppo di lavoro
- Un fenomeno particolare: la leadership naturale o spontanea
- Interpretare e gestire la leadership spontanea
- I momenti difficili nella conduzione di un gruppo
- CONSIGLI PRATICI PER LA CONDUZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO
- ESERCIZI

Introduzione

Lavorare in gruppo diventa sempre più abituale nelle organizzazioni di lavoro: team di progetto, circoli di qualità, riunioni, task force, gruppi di studio, isole di produzione, prese di decisione interdisciplinari ecc. In talune circostanze il lavoro di gruppo è considerato il modo preferenziale di produrre.

Conseguentemente, chiunque voglia spendere con successo la sua professionalità sul mercato del lavoro deve inserire nel proprio profilo di competenze professionali la capacità di lavorare in gruppo e quella di condurre gruppi di lavoro.

Tali capacità si acquisiscono soprattutto sul campo attraverso esperienze significative di lavoro di gruppo. L'apprendimento è comunque favorito e l'esperienza diventa molto più significativa e formante se alla base c'è un buon bagaglio concettuale sulle caratteristiche dei gruppi di lavoro, sulla loro dinamica interna e sulla loro gestione.

In queste pagine vedremo appunto cos'è un gruppo di lavoro, come funziona, come si gestisce e quali sono i principali problemi che intervengono nella vita del gruppo.

DEFINIZIONI E TIPOLOGIE DEI GRUPPI

Per meglio capire cosa caratterizzi un buon gruppo di lavoro partiamo dai concetti di gruppo sociologico e di gruppo psicologico. Definiamo:

GRUPPO SOCIOLOGICO: PLURALITÀ DI PERSONE CON SCOPI E FUNZIONI COMUNI

Un crocchio di individui che confluiscono per caso nello stesso punto della piazza è gruppo solo in termini fisici, non è un gruppo sociologico; mentre più persone che aspettano l'autobus è già un gruppo sociologico, poiché oltre ad essere insieme hanno anche come principio aggregante uno stesso scopo: prendere l'autobus. Anche i tassisti di Roma formano un gruppo sociologico, aggregato da una stessa funzione.

Definiamo ora:

GRUPPO PSICOLOGICO: PERSONE CHE VIVONO IL GRUPPO COME UNITÀ

Se i tassisti di Roma si sentissero uniti e interdipendenti, si sentissero vincolati l'un l'altro da norme, valori e sentimenti al punto tale da considerarsi come una grande famiglia, allora il corpo dei tassisti di Roma, avrebbe fatto il passaggio da gruppo sociologico a gruppo psicologico.

E il gruppo di lavoro come si caratterizza?

Fondamentalmente il gruppo di lavoro è un gruppo sociologico con vincoli stretti e con precisi criteri di aggregazione. Esattamente si può definire:

GRUPPO DI LAVORO:

INSIEME DEFINITO DI PERSONE
CON UN'ORGANIZZAZIONE
CON RUOLI DEFINITI E INTERDIPENDENTI
CON UN METODO DI PRODUZIONE
CON REGOLE IMPLICITE O DEFINITE DI RAPPORTI
CHE STA INSIEME PER UN TEMPO DEFINITO
PER SVOLGERE UN COMPITO E/O PER RAGGIUNGERE UN OBIETTIVO

Per funzionare bene e a lungo un gruppo di lavoro deve tendere a trasformarsi da *gruppo* sociologico a gruppo psicologico.

Gruppo di lavoro psicologico

I concetti di gruppo psicologico e sociologico sono per molti versi sovrapponibili, rispettivamente, ai concetti di gruppo primario e gruppo secondario (concetti questi che si riferiscono principalmente ai processi di socializzazione della persona).

Il gruppo primario, che richiama subito l'immagine della famiglia o del cerchio di amici intimi d'infanzia, definisce quei gruppi tendenzialmente ristretti, in cui le relazioni sono "faccia a faccia" e nei quali la persona stabilisce relazioni psicologiche di particolare intensità e globalità e cerca, unitamente agli altri membri, di far persistere il gruppo stesso indefinitamente. Gruppi secondari sono gruppi nei quali si entra per scopi particolari e tempi determinati senza stabilire vincoli affettivi duraturi.

Per un buon funzionamento il gruppo di lavoro psicologico presuppone un tipo di legame e di lealtà fra i membri simile a quello del gruppo primario.

I fattori principali che favoriscono la formazione del gruppo psicologico, sono:

- Basso numero di membri
- Possibilità di interazione
- Somiglianza di conoscenze
- Affinità di obiettivi personali
- Percezione di poter soddisfare le proprie aspirazioni
- Empatia
- Esigenze operative che rendono necessaria la cooperazione
- Bisogno di uscire da una situazione sgradevole
- Necessità di affrontare o difendersi da un nemico comune
- Isolamento
- Limitata "distanza sociale" fra i membri
- Difficoltà di ammissione al gruppo

Un gruppo di lavoro che è passato dalla condizione di gruppo sociologico alla condizione di gruppo psicologico, presenta le seguenti caratteristiche di base:

- *Coesione*: come relazione affettiva e senso di appartenenza al gruppo
- *Conformità:* alle norme di comportamento ed ai valori di riferimento condivisi, espliciti od impliciti, e ai quali ogni membro è tenuto a aderire sotto la pressione del gruppo.
- Appoggio: come supporto psicologico e concreto assicurato ai singoli membri in particolare contro eventuali minacce esterne.
- Strutturazione: nel gruppo di lavoro psicologico ha luogo una ripartizione tacita e informale di ruoli, che non collima necessariamente con la ripartizione formale degli incarichi. Abbiamo così leaders "naturali" che contano molto di più delle cariche formali ed un forte principio aggregante che consiste in tacito patto di lealtà reciproca fra i membri.

I gruppi di lavoro si differenziano fra loro per funzione, scopi, modalità organizzative, cultura produttiva ed altri fattori discriminanti, per cui abbiamo una vasta tipologia di gruppi, come ad esempio:

- Team di progetto
- Circoli di qualità
- Classe di un corso
- Gruppo di studio e ricerca
- Squadra di soccorso
- Squadra sportiva
- Riunione ecc.

Tali gruppi possono essere:

- Più o meno strutturati
- Autoformatisi o formati dall'esterno
- Temporanei o permanenti
- Più o meno ampi
- Orientati a risultati di tipo:
 - Produttivo
 - Creativo
 - Di sviluppo prodotti
 - Di sviluppo processi
 - Culturale
 - Sportivo
 - Economico
 - Assistenziale
 - Organizzativo
 - Formativo
 - Di definizione ed analisi di problemi
 - Di soluzione di problemi ecc.

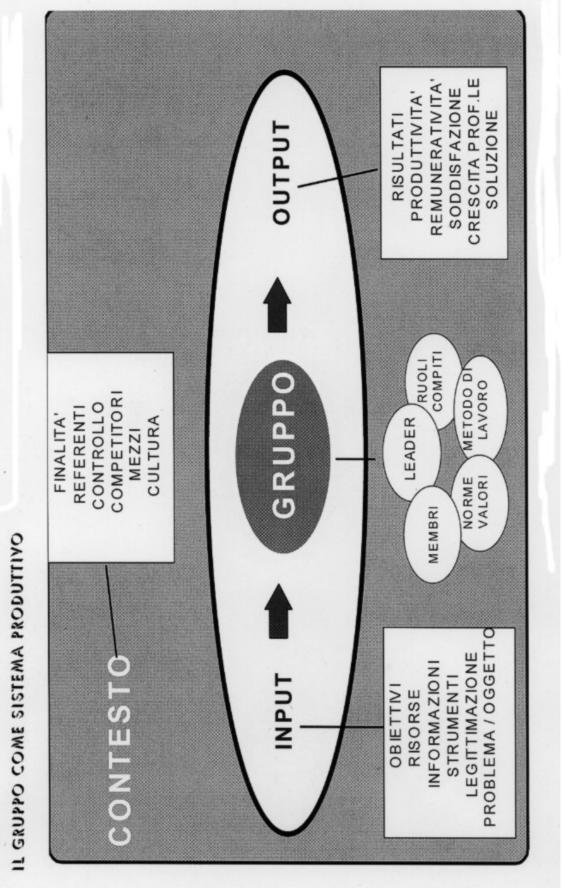
FUNZIONAMENTO DEI GRUPPI DI LAVORO

Visto come un sistema produttivo, il gruppo di lavoro (v. schema) ha un suo *input*, rappresentato da risorse, obiettivi e problema/oggetto per il quale è stato creato, informazioni di partenza, strumenti, mezzi, legittimazione ad esistere come tale. Ha un suo *output*, sotto forma di risultati / prodotti / soluzione del problema, produttività maggiore e/o diversa della somma dei rendimenti singoli (concetto di sinergia), remuneratività e soddisfazione per i membri, a cui va aggiunto di solito anche una crescita professionale.

Per attivare il processo di trasformazione degli input in output, ovverosia del problema in soluzione o delle risorse in prodotti o risultati, la macchina del gruppo si compone essenzialmente delle persone che lo compongono, fra cui emerge sempre uno o più leader, dei ruoli e dei compiti, dei metodi e delle procedure di lavoro, e, infine, delle norme e dei valori condivisi.

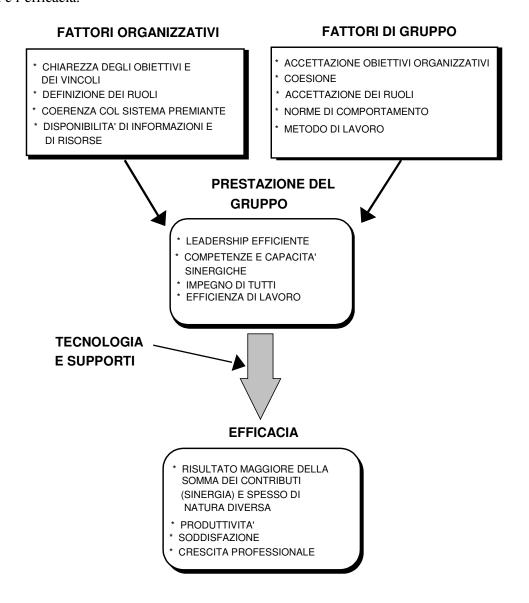
Inoltre, e questo è importante per la ragion d'essere del gruppo e per la sua sopravvivenza, il gruppo fa riferimento ad un suo proprio *contesto* esterno, nel quale figurano i referenti che hanno dato mandato al gruppo di fare qualcosa (possono essere la committenza, i clienti, l'organizzazione di lavoro nel suo insieme o altri), le funzioni organizzative specifiche alle quali il gruppo fa riferimento, i competitori del gruppo, se ce ne sono, le finalità per le quali è stato costituito il gruppo stesso, i mezzi e le fonti di informazione a cui il gruppo può accedere e infine la cultura del contesto organizzativo in cui vive.

L'idea del gruppo come sistema produttivo, pone l'accento sui risultati, ovverosia sul punto di vista che il gruppo esista per dare risultati utili e predefiniti e che possa essere valutato su quegli stessi risultati.



Efficacia dei gruppi di lavoro

L'efficacia di un gruppo, ossia la capacità di dare un prodotto o un risultato utile, dipende da tre insiemi di fattori: 1. Fattori organizzativi (di strutturazione del lavoro), 2. Fattori di gruppo (Fattori umani) e da 3. Fattori di prestazione o di produttività del gruppo. Da non dimenticare infine gli strumenti tecnologici ed i supporti di cui abbisogna il gruppo ed a quali può accedere. Lo schema che segue illustra il rapporto di consequenzialità fra la presenza di questi insiemi di fattori e l'efficacia.



Comportamenti in un gruppo altamente efficiente

Un gruppo che funziona bene si riconosce dai seguenti comportamenti:

- Equilibrati atteggiamenti di leadership e membership
- Si creano situazioni cooperative, non competitive
- Relazioni di fiducia e stima
- Partecipazione alla definizione di valori ed obiettivi
- Motivazione a sostenere senza riserve gli obiettivi
- Interesse comune a risolvere i problemi superando i conflitti
- Il gruppo aiuta a sviluppare il potenziale di ognuno
- C'è nei confronti di ciascuno forte aspettativa
- L'idea nuova è apprezzata e c'è stimolo a svilupparla
- Il gruppo conosce e usa il conformismo costruttivo
- Elevati livelli di influenza reciproca
- Elevato livello di influenza del leader
- Elevato livello di influenza sul leader

Le fasi di maturazione di un gruppo di lavoro

Un gruppo per amalgamarsi, per rodare metodi di lavoro, organizzazione e rapporti, insomma per funzionare a dovere ha bisogno di tempo, per cui la crescita verso uno stato di maturità avviene per fasi successive, quali:

- 1. Ricerca di sicurezza personale o di affermazioni personali; l'individualismo è ancora prevalente e la maggioranza si forma per caso
- 2. Ricerca di un contatto umano e di rapporti più stretti
- 3. Apertura alla discussione con enfasi sull'unanimità
- 4. Si prova piacere e sicurezza nel gruppo
- 5. Si rivedono criticamente metodi e obiettivi del gruppo, con l'apporto di tutti
- 6. Il gruppo comincia a funzionare bene, ovverosia raggiunge la maturità:
 - emotiva
 - della comunicazione formale
 - dei rapporti umani

Interazioni fondamentali

Le interazioni che ricorrono all'interno dei gruppi sono sintetizzate da alcune categorie di fenomeni psico-sociali a carattere bipolare:

Comportamento socio-emotivo positivo / Comportamento socio-emotivo negativo

Positivo nel senso di costruttivo, che è di aiuto al gruppo, che concilia i propri bisogni con quelli del gruppo e che, in definitiva, favorisce l'esistenza ed il funzionamento del gruppo. Negativi sono invece i comportamenti di prevaricazione, di egocentrismo, di passività, di rivalsa e altri che inficiano la capacità del gruppo di lavorare come tale.

Dominanza / Sudditanza

Nel gruppo si verifica spesso una gerarchia psicologica tra leader naturali e gregari, che può essere un vero e proprio rapporto di dominanza e sudditanza psicologica che persiste anche fuori dal gruppo o, semplicemente un rapporto di complementarità funzionale tra chi guida e chi accetta di giocare un ruolo subalterno.

Conformismo / Anticonformismo

È la dialettica fra l'aderenza stretta alle norme del gruppo e la devianza dalle norme. Entro certi limiti è una dialettica salutare, oltre quegli stessi limiti può disgregare il gruppo o far emarginare i devianti.

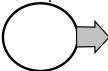
Orientamento al proprio compito o funzione / Orientamento all'obiettivo del gruppo

È il contrasto sempre latente in un gruppo fra individualismo e partecipazione. Il buon funzionamento del gruppo presuppone che gli obiettivi comuni abbiano la precedenza sugli obiettivi individuali.

Funzione di lavoro e funzione di conservazione del gruppo.

È un altro classico bipolarismo del comportamento organizzativo che oscilla tra un orientamento alla produzione, al compito, all'efficienza ed un orientamento ai rapporti umani.

L'orientamento alla produzione, tende a soddisfare finalità esterne al gruppo come tale (il prodotto del gruppo di solito serve ad altri, l'impresa ad esempio).



L'orientamento alle persone tende a mantenere la coesione del gruppo, è rivolto al gruppo come tale.



Fra i comportamenti che favoriscono la funzione di produzione e quindi la soddisfazione del cliente o del committente esterno, abbiamo:

- Iniziativa
- Ricerca e apporto di opinioni
- Ricerca e apporto di informazioni
- Chiarificazione
- Elaborazione
- Ricapitolazione
- Verifica del consenso

Tra i comportamenti che favoriscono la funzione di conservazione del gruppo, abbiamo:

- Armonizzazione
- Vigilanza
- Incoraggiamento
- Diagnosi
- Negoziazione e fissazione di norme
- Verifica di norme
- Negoziazione e fissazione delle procedure di lavoro
- Verifica del metodo di lavoro

Presa di decisioni

Ci sono modalità diverse per la presa di decisione all'interno dei gruppi, fra queste rileviamo:

- Atto di autorità, il leader impone.
- Unanimità,
 - auspicabile e prettamente democratica, ma a volte a scapito della qualità della decisione e altre volte bloccante rispetto all'andamento dei lavori.
- Decisione di maggioranza, quando è ovvio che non ci può essere unanimità.
- Colpo di mano della minoranza, ad esempio mettere il resto del gruppo di fronte al fatto compiuto.
- Decisione qualsiasi, perché decidere si deve entro quel tempo. Incapacità di decidere. Altamente inefficiente.
- Situazione di tacito consenso, silenzio assenso.
- Per mancanza di reazione ad una soluzione proposta, mancanza di interesse, mancanza di competenza.
- Situazione di convergenza non sulla proposta ma su chi propone, non un avallo di merito ma un avallo sulla persona che propone, per fiducia o perché ha carisma.

GESTIONE DEI GRUPPI DI LAVORO

Criteri per la composizione del gruppo

Tra i criteri per decidere sulla composizione dei gruppi di lavoro abbiamo:

Numero: Il numero dei membri è importante. In qualsiasi gruppo di lavoro che debba funzionare come gruppo psicologico c'è da una parte l'esigenza ad incrementare il numero per avere maggiori e diversificati contributi (il massimo di risorse) e dall'altra l'esigenza di contenere per quanto possibile il numero dei membri per ragioni di economia (anche psichica) di efficienza e di efficacia (il minimo di dispersione).

Il numero comunque deve essere abbastanza grande per fare ciò che il gruppo deve fare nel tempo prestabilito, ma non una sola persona di più.

Per una riunione di lavoro ad esempio si indica un numero ottimale da 6 a 10 persone; per un corso con metodi partecipativi, nei quali il lavoro di gruppo fa parte del metodo didattico, il numero minimo è di 8 persone e il massimo di 16, l'ottimale è di 12 partecipanti. Certo una conferenza può avere 300 e più partecipanti, ma non è né può mai essere gruppo psicologico, ma solo sociologico.

Il minimo assoluto è di tre persone

Omogeneità: Si parla di omogeneità culturale, di esperienza, di età, di conoscenze, di livello scolare, di aspettative ecc.

Non è semplice dire quale sia il tipo e il grado di omogeneità auspicabile per la composizione dei gruppi. Molto dipende naturalmente dal compito e dal contesto. In linea di massima ci deve essere abbastanza "omogeneità" fra i membri per non creare troppi problemi di incomprensione semantica e di incompatibilità affettiva; ma non esagerata, onde sfruttare le diversità di contributo.

Andando oltre il concetto di omogeneità in entrata, si deve considerare che la vera omogeneità, quella di personalità, si costruisce nel tempo lavorando insieme e pervenendo alla situazione di gruppo psicologico, nel quale le diversità sono produttive. Quindi se ci sono le condizioni minime in entrata e il tempo necessario, è preferibile pensare al problema dell'omogeneità in maniera proattiva, cioè come ad un risultato da perseguire, confidando che nel tempo la coesione e l'affinità psicologica compensino ogni disomogeneità in entrata.

Complementarità: La complementarità dei membri è molto spesso una condizione necessaria al processo di produzione del gruppo. La complementarità che più serve è naturalmente quella delle conoscenze e competenze tecniche rispetto al compito da eseguire, ma anche la complementarità dei caratteri è spesso molto utile.

In un certo senso il criterio di complementarità contraddice quello di omogeneità e in effetti si conciliano solo con giudiziosi compromessi. Se una scelta si impone fra i due criteri, la complementarità prevale. Spesso la sinergia di contributi "disomogenei" è proprio la ragione per fare il gruppo di lavoro

Disponibilità: Qui il discorso è semplice : i membri del gruppo debbono essere disponibili quando e dove servono altrimenti non c'è gruppo. Se la cosa è difficile, è necessario pianificare e organizzare per tempo in modo da avere le persone necessarie al momento opportuno e in maniera continuativa per tutto il tempo che serve. Se la disponibilità di qualcuno è in dubbio, è bene pensare per tempo a delle valide alternative o a variazioni di programma.

Motivazione: Idealmente le persone che partecipano ad un lavoro di gruppo dovrebbero essere motivate a priori. Certamente il gruppo funzionerà da subito meglio. A parità di contributo è pertanto buona norma scegliere le persone più motivate.

Comunque non è detto che una carenza di motivazione in entrata pregiudichi necessariamente il buon funzionamento del gruppo. Il leader può fare molto in corso d'opera per migliorare il livello di motivazione dei partecipanti e molto dipende dal grado di affiatamento e di coesione che si formerà nel gruppo stesso strada facendo.

Funzioni necessarie in un gruppo di lavoro

Affinché un gruppo possa funzionare, debbono essere garantite tre funzioni:

1	2	3				
PRODUZIONE	ORGANIZZAZIONE	RAPPORTI				
СОМРІТО	PROCEDURA o METODO di LAVORO	GESTIONE DEI RAPPORTI - COESIONE DEL GRUPPO				

La funzione di produzione riguarda la spinta a fare, al conseguimento dei risultati, al raggiungimento degli obiettivi nei tempi prefissati, alla raccolta di informazioni, alla soluzione del problema, ecc.

La funzione di organizzazione definisce ruoli e compiti, procedura di lavoro, tempi, verifiche, distribuzione dei compensi e dei riconoscimenti, ordine del giorno (nelle riunioni), chi prende la parola e quando (nelle riunioni), formalizzazione delle decisioni ecc.

La funzione di gestione dei rapporti si occupa di regolazione e composizione dei conflitti, ricerca del consenso, sintonizzazione emotiva ed affettiva, distribuzione degli interventi, incoraggiamento dei contributi costruttivi, ecc.

A tutte e tre le funzioni presiede in primo luogo il leader istituzionale del gruppo, ma se il gruppo funziona bene si passa ad una distribuzione di ruoli che facilita il lavoro e ad una responsabilità diffusa, vale a dire di tutti.

Fattori da presidiare

Nella conduzione di un gruppo ci sono delle cose alle quali bisogna prestare una attenzione continua, fra queste:

- La continuità della legittimazione e della ragion d'essere del lavoro e del gruppo
- La presenza di risorse umane e materiali
- L'esecuzione dei compiti stabiliti
- La verifica continua dell'andamento del lavoro e del rispetto degli obiettivi
- La gestione dei tempi
- L'utilizzo di tutte le risorse umane presenti
- La definizione e le eventuali revisioni dei metodi di lavoro
- La definizione delle regole di decisione
- L'attribuzione chiara dei ruoli e dei compiti all'interno del gruppo
- La gestione dei rapporti e dei conflitti
- L'ottenimento dei risultati

Profili di leader nella conduzione di un gruppo di lavoro

Lo stile personale di conduzione di un gruppo varia grandemente da persona a persona e da contesto a contesto, tanto che si possono schizzare alcuni profili caricaturali, quali ad esempio:

• Il leader patriarcale,

conduce il gruppo in maniera solenne come fosse la sua grande famiglia.

• Il tiranno:

Intransigente su quote, tempi e norme, fa sputare l'anima.

Il seduttore:

Suadente e adulatore, cerca consenso con il suo charme.

L'orso

Poche parole, vuole fatti, avaro di messaggi affettivi.

L'organizzatore

Eccelle ed eccede nel predisporre tutto, definire tutto, dare ordine a tutto.

• Il leader carismatico:

Vanta un tale ascendente sui membri che questi gli accreditano consenso a priori e un grande margine di errore

L'oggetto di aggressione

Generalmente è così quel capo che funge da parafulmine della rabbia del gruppo contro l'istituzione.

Il professionale

Sicuro, tempista, distaccato, preciso come un meccanismo collaudato.

Il faccio tutto io

Accentratore e diffidente, dice che se non fosse per lui...

Il buon esempio

Arriva per primo, prova per primo, fa vedere che si può fare.

L'eroe

Votato alla causa, non conosce limiti di sacrificio, osa e fa osare al di là del ragionevole.

L'attore consumato

Gesti sapienti, voce modulata, recita con maestria il suo ruolo di leader, badando più all'apparenza che alla sostanza.

■ Il mulo

Tira il carro caricandosi lui stesso di una gran quantità di lavoro.

• Il ditemi voi cosa debbo fare

Rimette continuamente al gruppo non solo la presa di ogni decisione, ma anche ogni piccolo dettaglio organizzativo.

Leadership di un gruppo: tra il polo autoritario e quello democratico

AUTORITARIO STILE DI COMANDO CENTRATO SUL CAPO Prende delle decisioni e annuncia ciò che ha deciso "Vende" la sua decisione sforzandosi di essere convincente IMPIEGO DELL'AUTORITA' DA PARTE DEL CAPO Presenta delle idee e sollecita la formulazione di domande e problemi Presenta un progetto di decisione, soggetto a revisione Presenta il problema, da suggerimenti, elabora la decisione col gruppo ZONA DI DISCREZIONE DA PARTE DEI SUBORDINATI Definisce i limiti e le prospettive, domanda al gruppo di proporre la decisione Permette ai subordinati di decidere in tutta libertà all'interno dei limiti concessigli dai superiori gerarchici

STILE DI COMANDO CENTRATO SUI COLLABORATORI

DEMOCRATICO

Dieci principi per suscitare la partecipazione

Uno dei compiti principali del conduttore di un gruppo di lavoro è quello di suscitare e mantenere una partecipazione attiva da parte di tutti i membri del gruppo. Nella tabella che segue, sono indicati 10 principi-guida, le loro conseguenze ed il loro contrario (rischi da evitare).

	PRINCIPIO	FAVORISCE	RISCHI DA EVITARE
1	Piacere di fare e di farlo insieme	Apertura e disponibilità	Disgusto - mancanza di piacere
2	Coerenza di regole e comportamenti	Sicurezza	Inquietudine - angoscia - ripiego su se stesso
3	Fiducia in se stesso e negli altri	Attitudine positiva	Competizione - antagonismi - sfiducia di farcela
4	Originalità del lavoro	Sete di sapere - voglia di provare	Sonnolenza - disinteressamento
5	Fare squadra	Sinergia	Isolamento - sterilità - regressione
6	Motore di idee	Credibilità - dinamismo	Utopia - sogno - dispersione
7	Cura dei rapporti socio- affettivi	Sostegno	Tensione - aggressività - Irritazione
8	Stimolo all'apprendimento	Interesse	Impoverimento - banalità
9	Realismo	Concretezza - visibilità della meta - speranza di farcela	Mete troppo ambiziose - scoraggiamento
10	Non protagonismo	Fiducia - valorizzazione	Blocco - mancanza di responsabilizzazione

PROBLEMI PARTICOLARI IN UN GRUPPO DI LAVORO

Problemi psico-emotivi

Ogni individuo che fa parte di un gruppo ha dei problemi di adattamento, soprattutto all'inizio: In particolare ha problemi di:

Identità

Chi sono nel gruppo, che ruolo ho, che debbo fare?

Controllo e influenza

Sarò in grado di controllare e influenzare gli altri?

• Esigenze e finalità

Le finalità del gruppo corrispondono e in che modo alle mie esigenze ?

Accettazione

Sarò gradito e bene accetto al gruppo?

Ansia

Debbo essere spontaneo, gli altri non debbono accorgersene.

Alti problemi tipici del gruppo di lavoro

L'efficienza e l'armonia di un gruppo di lavoro dipendono in larga misura da:

Maturità del gruppo

Se c'è capacità di interazione, abitudine agli scambi

Clima affettivo

Motivazioni, aggressività, interpretazioni soggettive dei rapporti, coesione

Numero

Se consente o inibisce l'efficienza, l'efficacia e l'interazione costruttiva

Condizioni materiali

Comfort, logistica, mezzi

Qualità della leadership

Stile di comando, influenza, credibilità

Un fenomeno particolare: la leadership naturale o spontanea

Spesso nei gruppi di lavoro ci sono membri che hanno molta influenza sugli altri senza avere alcuna autorità formale: sono i leader naturali o spontanei.

Sembrerà strano ma un leader naturale non è tale per doti "naturali". Certamente avrà anche qualità o doti che gli altri gli riconoscono, ma non è per questo che diventa leader. Lo diventa perché come tale è scelto "naturalmente" e tacitamente dal gruppo. Insomma è il gruppo o il sottogruppo che sceglie e mantiene il leader naturale, esso non può essere posto dall'autorità e neanche può nascere semplicemente da una autocandidatura.

Il leader spontaneo non va quindi necessariamente identificato con:

- il capo (colui che ha il potere istituzionale e assegna i compiti)
- il coordinatore (colui che programma e dirige l'attività)
- il super-tecnico (colui che ha conoscenze che altri non hanno)

Il leader come capo, coordinatore, ed eventualmente super-tecnico è il conduttore o leader istituzionale, in una situazione didattica ad esempio è l'istruttore. Ma in questo caso si tratta appunto di un leader posto dall'alto.

Si assume che in un gruppo di lavoro è leader naturale colui che esprime o soddisfa i bisogni del gruppo stesso. Il leader spontaneo nasce pertanto quando il gruppo identifica in un suo membro i propri bisogni, e la sua leadership ha lo stesso carattere temporaneo, la stessa precarietà o solidità e la stessa variabilità dei bisogni di cui è portatrice.

I bisogni di un gruppo possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

Produzione
 Rapporti socio-emotivi
 Procedura / metodo / organizzazione
 Tempo libero / svago / fuori situazione
 Leader del metodo
 Leader del metodo
 Leader del "fuori"

Tutte le categorie di cui sopra possono esprimere altrettanti leader di gruppo o di sottogruppo, oppure un solo leader, o anche uno o più leader con dei co-leader o "luogotenenti".

Interpretare e gestire la leadership spontanea.

Se il leader è espressione di bisogni, di quali bisogni si tratta? Di procedura, di produzione, di rapporti o di tempo libero? Di difesa o di sviluppo? Affettivi o razionali? Di forma o di contenuto?

Cosa ne fa il leader di tali bisogni? Risponde alle esigenze del gruppo; scambia i bisogni che dovrebbe soddisfare con altri; approfitta del suo potere per scopi personali; blocca o sollecita i bisogni del gruppo?

Come si sposta la leadership nel gruppo? La leadership spontanea, non essendo istituzionalizzata, può cambiare nelle persone, nel tempo, nell'importanza, nel tipo, nell'incidenza rispetto agli scopi del lavoro di gruppo.

Tutto ciò implica una certa difficoltà nella percezione, nell'interpretazione e nella gestione del fenomeno della leadership spontanea.

Se siete conduttore istituzionale del gruppo è opportuno che prestiate molta attenzione al fenomeno. L'osservazione e l'esperienza vi aiuteranno a interpretarlo e a gestirlo convenientemente. Qui di seguito diamo alcune indicazioni per gestire il leader spontaneo:

- Non contrastatelo; al contrario utilizzatelo come vostra risorsa o supporto.
- Cercate di capire quali sono i bisogni del gruppo che il leader, proprio perché espressione di bisogni del gruppo, esprime. (di cosa è leader o espressione).
- Contrastate con tatto coloro che vogliono fare i leader sugli e, malgrado, gli altri:
 - Ignorandoli
 - Smontando con spirito le loro macchinazioni e prevaricazioni per imporsi sugli altri
 - Facendoli "sgonfiare" dal gruppo stesso
- Fate attenzione alla variabilità della leadership spontanea :
 - Nelle persone
 - Nel tempo
 - Nel genere di bisogni del gruppo o dei sottogruppi, di cui il o i leader sono espressione (compito, rapporti, metodo, tempo libero).

I momenti difficili nella conduzione di un gruppo

Il funzionamento di un gruppo di lavoro è un meccanismo molto delicato che va tenuto continuamente sotto controllo. Problemi e inconvenienti se trascurati o gestiti male possono pregiudicare il buon funzionamento o addirittura la sopravvivenza del gruppo. Fra i momenti più delicati da gestire e se possibile prevenire abbiamo:

- L'assenza di un membro importante.
 - Bisogna decidere cosa fare in sua assenza. Può essere che convenga aspettare o rinviare perché il suo contributo è essenziale, ma spesso si scopre che il gruppo ha le risorse per compensare o sostituire l'assente, almeno temporaneamente. Qualche volta l'assenza di un membro importante può risultare positiva per la espressione di risorse latenti.
- La nascita di dispute ideologiche, politiche, religiose, campanilistiche, settoriali.
 Sono da prevenire o bloccare sul nascere. Sono inutili e possono pregiudicare l'armonia del gruppo. Meglio darsi la regola di tenerle al bando.
- Il membro offeso.

rivedere.

- Il rispetto reciproco dovrebbe essere la regola numero 1 del codice di comportamento di un gruppo di lavoro. Se il gruppo rispetta tale regola è difficile che qualcuno venga offeso. Qualora accada, e può capitare anche senza volerlo, il membro offeso va recuperato al più presto, altrimenti si rischia che incroci le braccia o addirittura possa mettersi come bastian contrario, come sabotatore o come deviante. In ogni caso il clima affettivo del gruppo va rasserenato.
- Silenzio prolungato di uno o più partecipanti
 - Anche il silenzio è comunicazione. Vuol dire sempre qualcosa: concentrazione sull'ascolto, mente vagante altrove, atteggiamento di rifiuto di partecipare, timidezza nell'esprimersi, troppa deferenza verso altri che parlano, fuga dal gruppo ecc. Un silenzio prolungato va interpretato come una spia di qualcosa che non va. Bisogna perlomeno sincerarsi se esista un disagio e quale sollecitando opportunamente la persona a parlare.
- Il leader naturale (spontaneo) come contro-leader
 - Se contrastato o insoddisfatto il leader naturale può scegliere la tattica del conflitto per distruggere o, più semplicemente, per ottenere riconoscimento del suo ruolo informale o dei bisogni del gruppo che egli rappresenta. Siccome il leader naturale è espressione dei bisogni del gruppo, averlo contro significa in principio avere contro il gruppo. Pertanto il conduttore, senza cedere le proprie prerogative di ruolo e senza pregiudicare gli obiettivi di lavoro, deve trovare forme di alleanza e non di conflitto con il leader naturale, dandogli in primo luogo dei messaggi di riconoscimento sia del suo ruolo che dei bisogni di cui è rappresentante.
- Interventi intemperanti di uno o più partecipanti Una buona regola in tal caso è di agire con o attraverso il gruppo per normalizzare la situazione o per far fuoriuscire un eventuale problema da regolare prima di continuare. Esempio: un membro impreca contro la stupidità di una procedura. Il conduttore chiede agli altri membri del gruppo se convengono che la procedura sia stupida. Il gruppo allora o porta a norma l'intemperante o conferma, stemperando i toni, che c'è davvero qualcosa da

Il deviante

Il deviante si recupera o si emargina (nei casi-limite) soprattutto attraverso il gruppo. Naturalmente ciò è possibile solo quando il gruppo ha un minimo di affiatamento e di condivisione delle norme e altri codici di gruppo.

Esempio: un membro non rispetta mai gli orari. Il conduttore pone il problema al gruppo chiedendo implicitamente che il gruppo eserciti una forte e continua pressione sul deviante per indurlo ad un comportamento più consono con quello di tutti gli altri, nell'interesse comune e nel rispetto reciproco.

Il sabotatore sistematico

Anche qui la tecnica di usare il gruppo per portare a norma o, semplicemente, per tenere sotto controllo questo tipo di devianza è molto efficace. Se il recupero è impossibile o troppo oneroso in termini di risorse, il sabotatore va eliminato dal gruppo, non prima però di aver tentato di capire se per caso non sia espressione di un disagio concreto e comune al gruppo.

La caduta di tensione nel gruppo

Ritardi, silenzi, manifestazioni di noia, compiti trascurati, menefreghismo ecc. sono chiari segni di mancanza o caduta di convinzione e motivazione nel fare quel tipo di lavoro e/o nel farlo insieme. Se tale situazione persiste, di fatto il gruppo perde in coesione e produttività e tende a negarsi come gruppo di lavoro. È compito del conduttore, ma non solo, di prevenire la caduta di tensione nel gruppo e, qualora si manifesti, di fare di tutto per risollevare convinzione, motivazione e partecipazione.

Manifestazioni d'ansia eccessiva da parte di uno o più membri o addirittura del leader. L'ansia è una forma di mobilitazione o di difesa dell'organismo contro situazioni minaccianti o comunque difficili. Entro certi limiti è un fenomeno normale e anche necessario per fare di più e di meglio. Quando invece la reazione ansiosa è spropositata rispetto alla "minaccia" essa pregiudica la prestazione dell'individuo e crea disagio negli altri. In particolare un conduttore con troppa ansia sociale non può gestire con efficienza il suo ruolo.

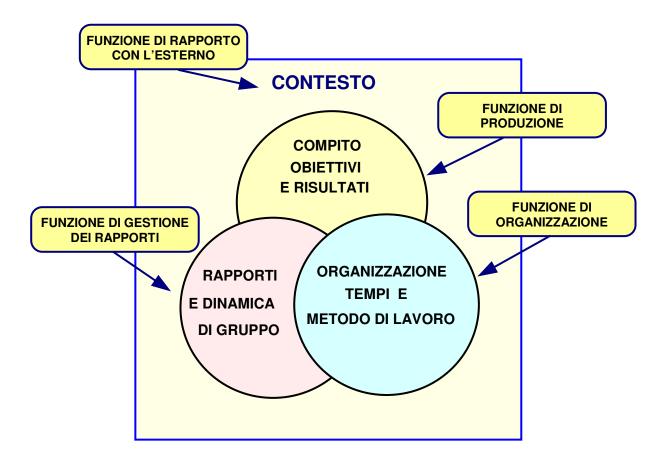
Un buon gruppo aiuta molto i suoi membri ad attenuare i sintomi dell'ansia e a far produrre le persone malgrado forme d'ansia incapacitanti in altri contesti.

Per ovviare agli effetti paralizzanti dell'ansia, la persona può ricorrere a tecniche di controllo dell'ansia, che in effetti consistono nel ridurre la reazione psicologica (paure, angosce, inibizione ad intervenire ecc.) e la reazione fisiologica (palpitazioni, sudori, fauci secche, nodo alla gola, tremori, rossori, voce spezzata ecc.) entro limiti tollerabili che consentano comunque di espletare in maniera soddisfacente la prestazione.

CONSIGLI PRATICI PER LA CONDUZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO

Nel grafico che segue sono sintetizzati i fuochi di attenzione e le funzioni del leader di un gruppo di lavoro:

L'ANIMATORE DI UN GRUPPO DEVE FARE ATTENZIONE CONTEMPORANEAMENTE A :



I consigli più significativi a nostro parere sono i seguenti:

- Funzione di rapporto con l'esterno
 - Definire con il "committente" del lavoro, a priori e con chiarezza, il mandato del gruppo: scopo, obiettivi specifici, risultati attesi, scadenze, risorse e mezzi, limiti discrezionali, vincoli, riconoscimenti ecc.
 - Mantenere contatto con i referenti esterni

■ Funzione di produzione

- Definire e concordare con i membri del gruppo un progetto di lavoro o un piano di produzione: obiettivi, quote, standards, scadenze finali e intermedie, risultati attesi, mezzi, ecc.
 - Non temere di ridefinire e rinegoziare il piano in corso d'opera se necessario.
- Verificare sistematicamente l'andamento dei lavori e il conseguimento degli obiettivi intermedi e finali.
- Sollecitare e riconoscere il contributo di tutti i membri del gruppo

■ Funzione di organizzazione

- Definire e concordare con i membri del gruppo uno schema di organizzazione dei lavori: definizione dei ruoli, ripartizione dei compiti, metodo di lavoro, procedure operative, ambiti di discrezionalità, modalità di presa delle decisioni, ecc.
- Durante la gestione dei lavori, reiterare con fermezza e flessibilità insieme l'aderenza ai criteri d'ordine e di metodo dello schema concordato.

■ Funzione di gestione dei rapporti

- All'inizio dei lavori proporre una forma di contratto psicologico ai partecipanti: siamo qui per.., da voi ci si aspetta che.., i risultati attesi sono..., i vantaggi per voi sono.., le regole del gioco sono.., ecc. ecc. , ci state o non ci state ?
 Lo scopo del contratto è quello di stabilire un primo vincolo di lealtà.
- Durante i lavori ribadire e perfezionare il contratto fino a renderlo un codice di comportamento interno al gruppo.
- Avere e mostrare fiducia in se stesso ed avere e mostrare fiducia nelle capacità degli altri.
- Bilanciare opportunamente l'esigenza di produzione con le esigenze affettive (e anche ludiche entro certi limiti) dei componenti del gruppo, come singoli e come gruppo.
- Fare del gruppo una squadra affiatata.
- Essere modello del comportamento voluto.

ESERCIZIO

Come esercizio proponiamo una autovalutazione sulla propria predisposizione a gestire i rapporti all'interno dei gruppi.

Pensate ad una situazione di lavoro di gruppo in cui voi siete l'animatore e datevi un punteggio (1 = Minimo, 5 = Massimo) sulle seguenti capacità comportamentali:

1	Interesse nelle capacità e nelle conoscenze degli altri	1	2	3	4	5
2	Piacere di lavorare in team	1	2	3	4	5
3	Capacità di aprire un "conflitto" necessario mantenendo sicurezza ma senza aggressività	1	2	3	4	5
4	Capacità di "vendere" le proprie idee agli altri	1	2	3	4	5
5	Capacità di ascoltare attentamente l'altro	1	2	3	4	5
6	Capacità di immedesimarsi nell'altro	1	2	3	4	5
7	Capacità di distinguere tra messaggio "emozionale" e messaggio "razionale" nel discorso altrui	1	2	3	4	5
8	Capacità di mantenere sufficiente calma e lucidità mentale anche sotto pressione emotiva	1	2	3	4	5
9	Capacità di mantenere l'ansia nei rapporti sociali a livelli che non compromettono la prestazione	1	2	3	4	5
10	Disponibilità alle critiche sul proprio comportamento	1	2	3	4	5
11	Tolleranza all'aggressività altrui	1	2	3	4	5
12	Capacità di organizzare mentalmente cosa dire mentre l'altro parla	1	2	3	4	5
13	Capacità di cogliere l'essenziale del discorso altrui	1	2	3	4	5
14	Capacità di interpretare il linguaggio verbale e non verbale dell'altro	1	2	3	4	5

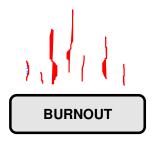
Valutazione: Un punteggio sotto 42 è scarso, o avete scarsa fiducia in voi stessi o dovete migliorare le vostre capacità di comportamento interpersonale, fra 42 e 56 è buono, se corrisponde a realtà siete potenzialmente un buon leader nella funzione di gestione dei rapporti, al disopra di 56 è ottimo, o vi sopravalutate o siete veramente adatto al ruolo.

COMPRENSIONE E IGIENE DELLO STRESS

Indice

- 1. INTRODUZIONE
- 2. COMPRENSIONE DELLO STRESS
- 3. IL MECCANISMO FISIOLOGICO DELLO STRESS
 - 3.1 La prospettiva neuroendocrina
 - 3.2 La teoria dello squilibrio del sistema autonomo
 - 3.3 La teoria dell'inibizione dell'azione
 - 3.4 Il modello biosistemico
- 4. LE CAUSE DELLO STRESS
 - 4.1 I fattori imputabili al contesto
 - 4.1.1 Gli stressors
 - 4.1.2 Le situazioni stressanti
 - 4.2 Le vulnerabilità della persona
- 5. PREVENZIONE E GESTIONE DELLO STRESS
 - 5.1 Intervenire sull'ambiente
 - 5.2 Intervenire sulla persona
 - 5.2.1. Psicoterapia
 - 5.2.2. La terapia farmacologica
 - 5.2.3 Tecniche di rilassamento e meditazione
 - 5.2.4 Igiene e stile di vita
 - 5.2.5. Attivazione positiva (cercare lo eustress)
- 6. ALCUNI CONSIGLI ED ESERCIZI PRATICI
 - 6.1 Prevenzione dello stress: tre momenti tipici della giornata di lavoro

1. INTRODUZIONE



Burnout è una parola-immagine americana del lessico dello stress. La si può tradurre con "bruciare fino a consumarsi" e rende bene l'idea dell'esaurimento psico-fisico a cui può andare incontro una persona, poniamo un manager, uno sportivo, un vigile del fuoco, ma anche una casalinga, sotto un carico eccessivo e cumulativo di sollecitazioni ambientali e/o di preoccupazioni o paure, vissuto male (come insopportabile, traumatico, eccessivo, ingiusto) di lavoro e di preoccupazioni. In italiano abbiamo altre parole: scoppiato, spompato, cotto.

Il burnout è una delle manifestazioni più appariscenti di uno stress patologico e cronico. Altri effetti possibili di uno stress eccessivo sono depressione, ulcera, processi infartuali, disturbi d'ansia e tutta una congerie di malesseri che minano la qualità della vita e non sono facili da recuperare. Un esito-limite quale la situazione di burnout, rappresenta il momento verità in cui l'organismo va in "tilt" e la persona non ce la fa più a rispondere in maniera adeguata alle sollecitazioni della vita, proprio come una macchina che spinta oltre i limiti delle sue prestazioni ad un tratto si rompe, o si mette a funzionare a rendimento molto basso. A questo punto lo stress si "materializza" anche agli occhi di tutto l'entourage della persona.

E tutti dicono: "È troppo stressato, poverino!".

Tutti sembrano sapere cosa sia lo stress, e in effetti tutti lo sanno: a livello intuitivo è un concetto semplice. Si può dire dello stress ciò che S.Agostino diceva del tempo: "Cos'è il tempo? Se non me lo chiedete lo so benissimo, se me lo chiedete non lo so più".

Nell'intendere comune lo stress è in primo luogo associato ai ritmi frenetici di vita e di lavoro. Ritmi assillanti, corsa frenetica all'efficienza, complessità crescente del contesto, obsolescenza rapida di tecnologie e di competenze, sempre meno margini di errore, punti fermi e valori che si relativizzano o cambiano del tutto, regime di vita sociale sempre più concorrenziale e avaro di opportunità comode, necessità di un apprendimento continuo, praticamente on-line, futuri incerti. In breve, sollecitazioni e condizionamenti che mettono sempre più a rischio la capacità di adattamento dell'individuo. Questa è la visione comune dello stress come pressione ambientale.

Poi c'è una visione abbastanza condivisa anche se variata riguardo agli effetti dello stress sulla persona. In questa prospettiva lo stress è un malessere psicofisico causato da situazioni ambientali difficili da gestire o da traumi e le cui manifestazioni più ricorrenti sono fatica eccessiva, malattie psicosomatiche, ansia, inquietudine, angoscia, depressione, irritabilità, senso di oppressione, prestazioni sempre più inadeguate, rapporti sociali compromessi, insoddisfazione di fondo, disorientamento ecc. Insomma una grave compromissione della qualità della vita e della salute, della stessa voglia di vivere, se non peggio. Non solo, lo stress porta con se un grave pregiudizio anche al funzionamento e all'economia dell'organizzazione di lavoro: persone stressate non rendono o sono addirittura controproducenti. E naturalmente questo si riflette anche a livello familiare e sociale: lo stress peggiora la convivenza sociale, i rapporti interpersonali e comporta anche problemi e costi alla comunità.

Che si può fare per prevenire, gestire e curare lo stress?

Se ponete una domanda come questa alla gente che vi sta intorno, avrete forse mille e passa risposte, da nessuna a tantissime ricette, troppe comunque e troppo discordanti. É proprio al livello del cosa fare per..., che si manifesta tutto il limite di un sapere intuitivo, diciamo "ingenuo" del fenomeno dello stress. La gente che diceva con tanta sicurezza "è lo stress, poverino!", ora è molto meno sicura e affidabile.

La nostra proposta è di fare insieme un viaggio conoscitivo molto serio sul fenomeno dello stress e di individuare strategie e tecniche preventive e terapeutiche per gestire lo stress anche da soli. Il presupposto da cui partiamo è che la persona informata sullo stress ha più orientamento nelle scelte di vita e di lavoro per ridurre o prevenire gli effetti nocivi dello stress e, qualora debba ricorrere ad aiuto specialistico, lo fa con maggiore confidenza e capacità di dialogo.

Gli obiettivi di tale percorso conoscitivo sono i seguenti:

- 1. Comprensione dello stress. Far prendere confidenza col "mostro" dello stress, sul principio "conoscere il nemico per meglio attrezzarsi alla lotta"
- 2. Orientamento verso una ecologia esterna dello stress (curare la casa/l'ambiente circostante). Si può fare molto di più di quanto si creda per rendere l'ambiente esterno meno "stressante". Le vie di una gestione attiva della nostra casa esterna si chiamano organizzazione del lavoro e della vita, buona comunicazione, empatia, positivizzare i rapporti sociali, saper lavorare in gruppo, saper motivare, saper comandare, saper delegare ecc. ecc.
- 3. Orientamento verso una ecologia interna dello stress (curare la propria casa/ ambiente interno). Si può fare molto per elevare la soglia di insorgenza dello stress nocivo. Le vie si chiamano gestione (che non è affatto sinomino di inibizione) delle emozioni, assertività, buona gestione dei conflitti e dei problemi, percezione/valutazione al positivo delle vicende della vita, gestione del tempo, autostima, introspezione, igiene di vita, evitare gli eccessi, tecniche di rilassamento, cura del corpo e della mente, attività motoria, impegno del cervello, cercare e dare emozioni positive, amore e sesso, ecc.

È un viaggio che conviene tanto a chi di stress soffre veramente quanto a chi vuole semplicemente tenere lo stress sotto controllo per vivere e lavorare meglio.

Cosa si intende per stress?

È da più di mezzo secolo che di stress se ne fa un gran parlare, da quando Hans Selye rese il termine di pubblico dominio negli anni 50.

Il termine viene dalla meccanica dove sta a significare due cose, da una parte rappresenta l'intensità delle sollecitazioni a cui è sottoposto un componente prima di arrivare alla perdita delle sue caratteristiche strutturali o alla rottura, dall'altra rappresenta l'effetto finale ovverosia il danno prodotto sul componente stesso.

Dalla sua provenienza analogica porta in dote una certa ambiguità di significato. Da una parte c'è una focalizzazione sull'azione esterna che, sempre in meccanica, potremmo chiamare *tensione o pressione*, dall'altra sta a rappresentare il danno interno subito dall'individuo che, ancora mediando dalla meccanica, potremmo chiamare *fatica meccanica* o anche *usura*.

In effetti si tratta di un fenomeno relazionale o di rapporto fra l'organismo ed il suo ambiente, in cui è necessario considerare insieme sia la tensione che esercita l'ambiente sulla persona (ad esempio troppo lavoro o traumi ripetuti) sia la reattività della persona e il danno subito dal suo organismo (ad esempio esaurimento psico-fisico o malattia psicosomatica).

Secondo Selye, infatti, lo stress è una naturale e atavica risposta difensiva dell'organismo alle pressioni ambientali, che provoca determinate reazioni biologiche nell'organismo. In tale prospettiva l'accento è posto sul rapporto dell'individuo con il suo ambiente e lo stress rappresenta la crisi a cui va incontro l'individuo quando le pressioni ambientali sono eccessive, o quando la persona è particolarmente vulnerabile, o quando si verificano ambedue le condizioni. In definitiva lo stress è una crisi di adattamento, potremmo dire una risposta difensiva inadeguata, o sbagliata, spesso una risposta eccessiva rispetto alle sollecitazioni ambientali.

A volte nella sindrome da stress sono preminenti le cause ambientali, nel senso che determinate sollecitazioni ambientali sono oggettivamente intollerabili. A volte è più la persona stessa che si crea i problemi, oppure che ha una vulnerabilità allo stress piuttosto critica. In ogni caso, diagnosi e terapia dello stress debbono necessariamente considerare insieme tutti e tre gli angoli del problema: ambiente, persona e *rapporto* tra la persona ed il suo ambiente (sociale, familiare, di lavoro, di vita).

Prima di procedere oltre conviene evidenziare due punti fondamentali:

- 1. Che lo stress ha un duplice senso: uno perfettamente naturale e anche positivo, diciamo buono, chiamato *eustress* e l'altro nocivo e patologico chiamato *distress*
- 2. Che la patologia da stress non è associata solo ad un eccessivo carico di sollecitazioni esterne, ma anche al suo contrario: alla mancanza di sollecitazioni, ovverosia alla noia, alla carenza di stimoli.

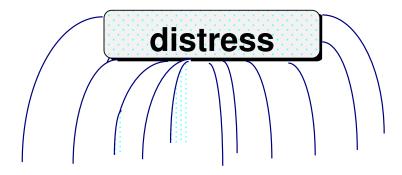
I due punti sono chiariti qui di seguito.

Punto primo: eustress e distress

Una prima cosa da chiarire è che non si vive senza sollecitazioni e stimoli, e tanto meno si progredisce, quindi lo stress in se e per se è una cosa naturale, salutare, utile e necessaria per vivere, fare di più e di meglio. E difatti si parla in questo caso di stress positivo, in inglese:



Se però la sollecitazione è eccessiva, vissuta male e magari perdurante nel tempo, l'organismo rischia di andare in crisi. Detto in una prospettiva di relazione fra l'individuo e il suo ambiente, se l'organismo non riesce e a ristabilire l'equilibrio tra domanda di prestazione e risposta adeguata oppure a creare un nuovo equilibrio sia pure instabile ma sopportabile, allora lo stress è patologia, in inglese:



Ed è appunto nell'accezione "patologica" che il termine stress ricorre normalmente, al punto che stress e distress sono in pratica sinonimi anche se sarebbe opportuno fare la distinzione.

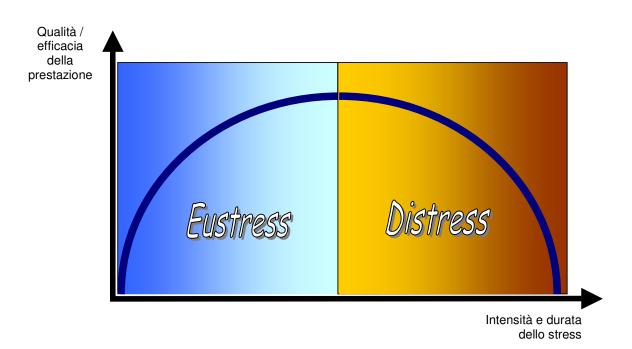
Ovviamente anche in queste pagine, se non diversamente specificato, si parlerà di stress sottintendendo distress.

Nell'accezione di distress si mettono in risalto gli effetti nocivi, quali ansia, inquietudine, angoscia, malattie psicosomatiche ecc. Insomma una sofferenza da stress.

L'idea di un controllo o, meglio, di un'igiene dello stress, nasce appunto dalla necessità di evitare almeno gli effetti nocivi se non nefasti, o almeno di limitarne l'effetto invalidante rispetto alle prestazioni che ci vengono richieste. In positivo l'idea sarebbe di canalizzare le energie verso forme sane di stress (eustress) e in definitiva di ottenere una migliore qualità della vita.

In termini prestazionali, lo stress serve a rendere di più e meglio. In questo senso si parla di carica, di eccitazione, di grinta. Al di là del carico sopportabile l'organismo cede ed entra nella zona del distress. In questo caso si usa parlare di esaurimento e di prestazioni sotto tono o del tutto inadeguate. Volendo raffigurare la curva di prestazione sotto stress abbiamo una classica curva a campana.

Curva della prestazione sotto stress



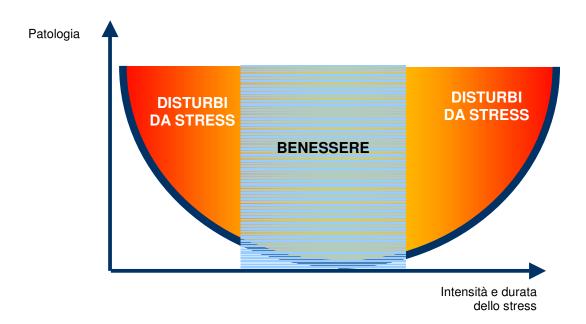
Punto secondo: patologia da eccesso e patologia da carenza di stress

Detto in altri termini:

Si sta male, si può anche morire, di distress, ma si sta male, e si può al limite morire, anche per mancanza di eustress.

In termini generali e meramente quantitativi, il concetto è rappresentato da una curva a campana rovesciata, in cui si vede come non solo ci sia patologia per eccesso di stress, ma anche per difetto di stress o, come detto, per mancanza di eustress. Il benessere si trova, come è facile immaginare, nel mezzo, in una larga zona a cavallo del dosso della curva.

Curva della patologia da stress



Igiene dello stress, come fare?

Un approccio sistematico comporta i seguenti passi:

1. Comprensione del fenomeno

Capire cos'è lo stress, quali sono i suoi meccanismi fisiologici e psicologici, le cause e i fattori che predispongono ad un risposta "patologica" rispetto ad eventi e situazioni stressanti.

2. Diagnosi (eventualmente con un aiuto esterno)

Rendersì conto della propria vulnerabilità personale allo stress, della propria situazione di stress, dei punti deboli, dei segnali di allarme, delle reazioni abituali e degli effetti nocivi.

3. Conoscenza dei rimedi e delle risorse disponibili

Apprendere quali pratiche sono in uso per il controllo dello stress e quali possano essere accessibili e idonee per il proprio caso.

4. Piano d'azione

Elaborazione di una strategia, di un piano e di tattiche per controllare o almeno attenuare il proprio stress.

In queste pagine ci occuperemo in particolare del punto 1, cercare di capire qualcosa di più sullo stress per meglio premunirsi e curarsi, toccheremo il punto 3 per fornire alcune indicazioni utili sulla vasta gamma di rimedi antistress e presenteremo alcuni consigli ed esercizi anti-stress. Non possiamo trattare i punti 2 e 4 che sono di pertinenza individuale.

2. COMPRENSIONE DELLO STRESS

Lo stress come detto nasce sostanzialmente da un conflitto fra la persona ed il suo ambiente, in particolare l'ambiente sociale.

Tre concetti ci aiutano a definire meglio tale rapporto: Il concetto di *omeostasi*, quello di *Sindrome Generale di Adattamento* e infine la *prospettiva sistemica* del fenomeno.

Omeostasi

Il concetto di omeostasi (da *omoios*: stesso e *stasis*: situazione), preso a prestito dalle scienze naturali e dalla cibernetica, considera l'organismo come una macchina che ha un suo proprio equilibrio dinamico e che è capace di autoregolarsi, cioè di ristabilire continuamente il proprio equilibrio, grazie ai segnali di ritorno (feedback) dall'ambiente in cui opera. Il sistema di omeotermia corporea, per cui ad uno sbalzo di temperatura esterna il nostro organismo risponde per riportare la temperatura corporea a norma, o anche quello più semplice di autoregolazione del livello di un serbatoio di liquido sono delle analogie calzanti per capire come funziona l'autoregolazione.

In questa prospettiva si ha stress quando il sistema di autoregolazione dell'organismo non è in grado di correggere le perturbazioni interne causate dalle variabili ambientali esterne e di ristabilire quindi una condizione di equilibrio stabile.

Per capire lo stress però il concetto di omeostasi va spostato in avanti, verso una accezione di equilibrio instabile, ovverosia di condizioni di equilibrio variabili e di solito sempre più avanzate. Con la sola omeostasi a riferimento fisso, che equivale a condizioni di sistema chiuso, non ci sarebbe evoluzione. Come dice Bertalanffy, nell'evoluzione non avremmo superato lo stadio dell'ameba, un organismo semplicissimo che gode di un equilibrio invidiabile da sempre.

In effetti l'organismo umano opera in condizioni di sistema aperto rispetto alle "proposte" o sollecitazioni ambientali, anzi di più, l'uomo da tempo ha preso anche il vizio di essere propositivo rispetto all'ambiente e di porre a se stesso obiettivi e valori sempre più ambiziosi. Morale: l'omeostasi in questa prospettiva diventa più una tendenza a raggiungere una condizione di equilibrio mai definitivo ma accettabile fra domanda e offerta di prestazioni, piuttosto che un pendolare intorno ad un valore prestabilito di setting o riferimento, come si dice in automazione, stabile nel tempo.

Sindrome Generale di Adattamento

L'adattamento all'ambiente è la modalità generale con la quale l'organismo concilia il conflitto fra richieste di cambiamento poste dall'ambiente ed i propri bisogni.

In effetti l'uomo ha anche forme di adattamento proattivo, nel senso che è propositivo rispetto all'ambiente e spesso genera per primo i mutamenti.

La capacità di adattamento, attiva o proattiva che sia, è certamente determinante per la salute psico-fisica dell'individuo.

Selye chiamò "sindrome generale di adattamento" (GAS: General Adaptation Syndrome) la risposta dell'organismo alle sollecitazioni dell'ambiente che mettono in causa la sua omeostasi. GAS e stress sono in pratica la stessa cosa.

Sindrome perché è una risposta composita e variabile, in cui tutto l'organismo interviene mettendo in campo fattori genetici, endocrini, nervosi, immunitari, emotivi, comportamentali.

Se la risposta ha successo, se cioè l'equilibrio è ristabilito o rinnovato, la "salute" è preservata, in caso contrario la via è aperta a fenomeni di stress nel senso patologico del termine.

La prospettiva sistemica

L'organismo è un sistema aperto che interagisce con e sull'ambiente e nel quale le varie parti componenti (sub-sistemi) sono concatenate fra di loro in una complessa interdipendenza dinamica, per cui in linea di massima ogni modificazione od evento che avvenga in una parte di esso si ripercuote sull'intero sistema.

Tanto per capirci, ciò che succede alla "psiche", ad esempio l'ansia, ha effetti sul soma, fa battere più o meno velocemente il cuore, altera il metabolismo, può far venire una gastrite e così via. Viceversa sensazioni di dolore allo stomaco possono scatenare una crisi d'ansia. Insomma l'ansia, ma non è che un esempio, non è solo un fenomeno psichico ma interessa tutto l'organismo.

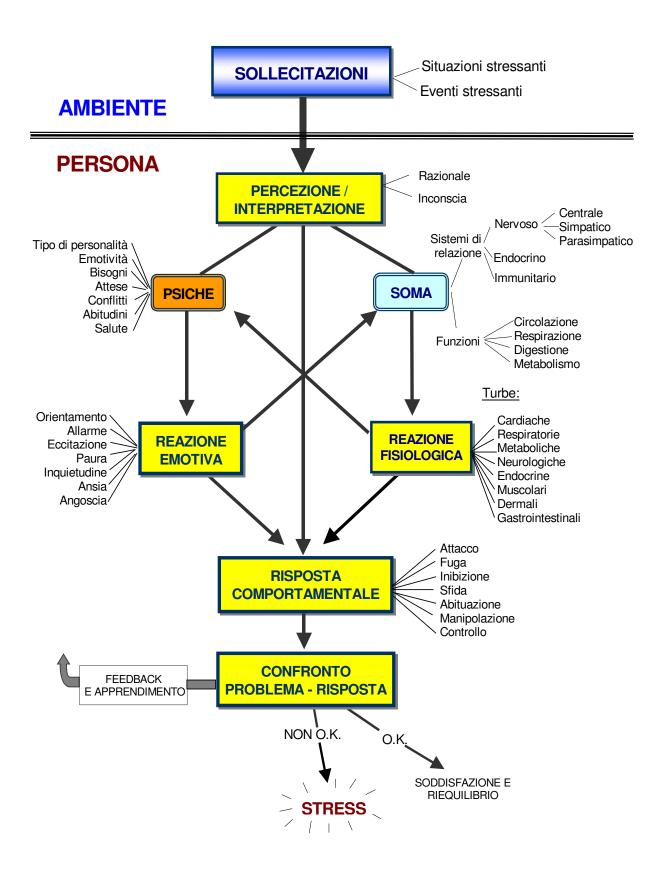
Mente, corpo e il proprio contesto esterno fanno parte di un sistema, per cui salute e malattia vanno visti, oltre che nelle loro specificità, anche come stati di salute e malattia dell'intero organismo. Di esempi di interdipendenza fra mente, emozioni, corpo e ambiente circostante se ne possono portare a iosa. A volte intervenendo sull'ambiente, con un cambiamento di clima o di stile di vita ad esempio, si guariscono malattie organiche; il pensionamento può creare problemi di depressione e di rapido deperimento organico; l'amore a volte aiuta ad uscire dal coma; un'aritmia può creare ansia che peggiora l'aritmia, e così via.

In questa ottica è tutto l'organismo che soffre di stress e, per converso, una "terapia" antistress deve avere un occhio sistemico, ricercando i punti di debolezza della catena sistemica e i fulcri sui quali agire.

La cosa straordinaria è che intervenendo su una parte del sistema si influisce, nel bene e nel male, anche su altre parti. Per cui in terapia dello stress non ci si deve meravigliare se metodiche anche molto diverse per quanto riguarda il punto di attacco dello stress possono vantare tutte dei risultati. E difatti abbiamo i cognitivisti che attaccano lo stress attraverso la consapevolezza e la volontà del soggetto; i comportamentisti che riaddestrano il paziente a risposte compatibili, psichiatri che con farmaci agiscono sulla biochimica del sistema nervoso, psicologi che usano chi il rilassamento profondo e chi l'introspezione e altre vie, agopunturisti che intervengono sui meridiani nervosi, metodiche della meditazione che agiscono attraverso stati mentali alterati, formatori che insegnano a organizzare l'ambiente esterno e a renderlo meno stressante, psicoterapeuti del corpo che intervengono attraverso corpo e mente insieme, così come fanno, seppure in maniera diversa, i cultori dello yoga e altre discipline orientali.

Qui di seguito presentiamo uno schema che raccoglie in una visione sistemica le componenti più significative che intervengono nella fenomenologia dello stress. (Inevitabilmente tutte le rappresentazioni grafiche hanno limiti oggettivi nel presentare interdipendenze sistemiche e dinamiche, per cui lo schema è solo indicativo)

SCHEMA DELLO STRESS



Descrizione:

L'ambiente pone dei problemi di adattamento all'organismo, le chiamiamo *sollecitazioni* e le distinguiamo in *situazioni* ed *eventi stressanti* (Stressors).

Di tali sollecitazioni la persona ha una *percezione* che può essere più o meno corretta o distorta, e può darne una sua *interpretazione* soggettiva (il famoso bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto). Percezione e interpretazione possono essere "razionali" (comprensibili all'individuo e agli altri) oppure fortemente influenzate da pulsioni e fantasmi *inconsci* (conflitti emotivi rimossi, paure senza oggetto ecc.).

Condizionato dalla propria struttura *psichica* e da quella *somatica*, l'individuo reagisce, rispettivamente, con una *reazione emotiva* ed una *reazione fisiologica*, che interagiscono l'una sull'altra e insieme alla mente condizionano la risposta comportamentale.

Sul piano della *psiche* contano molto il *tipo di personalità* (se più o meno predisposta allo stress), l'*emotività* o sensibilità, i *bisogni* fondamentali che prevalgono per l'individuo, la discrepanza fra il piano delle esperienze e quello delle *attese*, i *conflitti* emotivi non risolti, le forme apprese (*abitudini*) di reazione alle situazioni stressanti analoghe, e infine lo stato di *salute* psichica e fisica così come viene percepito dalla persona stessa.

Le reazioni emotive comprendono riflesso di orientamento, reazione di allarme o stato di vigilanza, paura, atteggiamento di sfida, inquietudine, ansia, angoscia.

Sul piano *somatico* sono interessati in primo luogo *i sistemi di relazione* con l'ambiente esterno ed interno: *nervoso*, *endocrino ed immunitario*, più imparentati fra di loro di quanto comunemente non si pensi. Del sistema *nervoso*, tutti e tre i sottosistemi : *centrale* (SNC), *simpatico* (SNS) *e parasimpatico* (SNP) sono ampiamente chiamati in causa. Ciò significa che cervello, organi di senso, muscoli striati o volontari e muscoli lisci, sistema endocrino e tutti i visceri (cuore, polmoni, fegato, intestino ecc.) sono coinvolti. Fra le *funzioni* più interessate troviamo la *circolazione*, *la respirazione*, *la digestione* e il *metabolismo*.

La reazione fisiologica comporta la mobilitazione di energie e di difese che hanno lo scopo di preparare l'organismo ad una risposta. Tali reazioni si manifestano a volte anche drammaticamente con turbe a livello cardiaco, respiratorio, metabolico (zuccheri in particolare per l'energia), neurologico, endocrino, dermale, gastrointestinale ecc.

Alla sollecitazione l'organismo da infine una *risposta comportamentale* (anche una non-risposta è una risposta con ampi effetti di retroazione).

Fra le forme di risposta al problema ci sono quelle "istintuali" di *attacco* o *fuga* o *immobilizzazione*, così come forme più mediate attraverso l'apprendimento sociale quali l'*abituazione* alla situazione stressante, la *manipolazione* delle caratteristiche della situazione stressante (la negazione, la razionalizzazione ecc.) e il *controllo* dello stress che può rivolgersi all'esterno (controllo dei fattori stressanti, ad esempio una migliore organizzazione del lavoro) o all'interno (controllo dei fattori interni predisponenti o del tono delle reazioni emotive e fisiologiche)

Il risultato o meglio, il confronto fra problema e risposta, può essere vissuto come positivo favorendo in tal modo soddisfazione e riequilibrio, o come negativo dando luogo ad una "patologia" acuta o cronica di stress.

In ogni caso l'effetto prodotto retroagisce (*feedback*) sull'organismo convalidando o meno il processo di reazione e producendo un rinforzo sulle abitudini di risposta, che può essere positivo (*apprendimento*) o negativo (evitamento, cancellazione dell'apprendimento precedente).

3. IL MECCANISMO FISIOLOGICO DELLO STRESS

3.1 La prospettiva neuroendocrina

Ciò che avviene a livello meramente fisiologico si può riassumere con due strategie tipiche di risposta allo stress.

La prima strategia riguarda principalmente la risposta ad un **evento stressante**, come un'emergenza improvvisa o il dover parlare in pubblico, ed ha come protagonisti gli ormoni **adrenalina** e **noradrenalina**. È una risposta a breve termine ed ha il compito di mobilitare vigilanza ed energie per superare il problema o il pericolo.

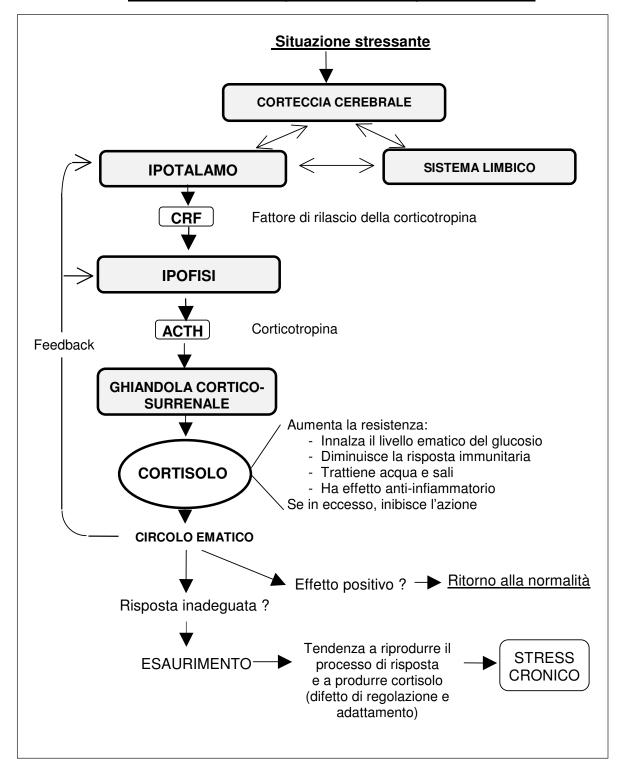
Una risposta eccessiva o protratta nel tempo provoca stress nocivo, oppure innesca, qualora sia possibile, la seconda strategia.

Quest'ultima riguarda la risposta a **situazioni stressanti**, come un lungo e irrisolto conflitto nei rapporti coniugali o continue frustrazioni sul lavoro. È una risposta di resistenza ed ha come protagonisti gli ormoni corticosteroidi fra cui il **cortisolo.** Se il conflitto tra problema e risposta perdura più a lungo della resistenza, le energie mobilitate dal cortisolo si esauriscono e si precipita in una situazione di stress, spesso cronico.

Gli schemi che seguono illustrano quanto detto.

Minaccia / pericolo **CORTECCIA CEREBRALE** SISTEMA LIMBICO **IPOTALAMO** SISTEMA NERVOSO Mobilita e attiva SIMPATICO (SNS) **GHIANDOLA MIDOLLO-SURRENALE** Provoca: - Allerta - Manifestazioni cardiovascolari, **ADRENALINA** muscolari, metaboliche - Turbe emotive ecc. Prepara all'azione (attacco/fuga) **CIRCOLO EMATICO** Ristabilisce la normalità Effetto positivo? **PARASIMPATICO (SNP)** ORGANI BERSAGLIO Fallimento?

Schema 1. Reazione fisiologica ad un evento stressante



Schema 2. Reazione fisiologica ad una situazione perdurante di stress

Schema 1:

Di fronte ad una minaccia o pericolo, L'*ipotalamo* (componente del cervello "rettiliano" che sovrintende alle funzioni vitali), in stretta interazione col cervello "corticale" (che elabora l'informazione e sovrintende all'azione) e col *sistema limbico* (sede dell'affettività e dell'apprendimento consolidato), attraverso la via dei nervi del *simpatico* (deputati all'attivazione) provoca la secrezione di catecolammine, **adrenalina** e noradrenalina, da parte della ghiandola endocrina *midollare del surrene*.

Questi ormoni attraverso i capillari sanguigni entrano in circolo raggiungendo gli organi bersaglio: cuore, fegato, polmoni ecc. e provocando una catena di reazioni fisiologiche di allerta e preparazione all'azione: aumenta il battito e la pressione cardiaca, il ritmo del respiro così come la produzione e la liberazione in circolo di glucosio, il tono emotivo si eleva e il sistema nervoso centrale viene stimolato per l'azione.

Finito o risolto il problema, il sistema nervoso parasimpatico ristabilisce il normale tono delle funzioni fisiologiche. Un eccesso di adrenalina o il perdurare della situazione di emergenza può provocare crisi (stress), spesso sotto forme d'ansia, o attivare una strategia di resistenza.

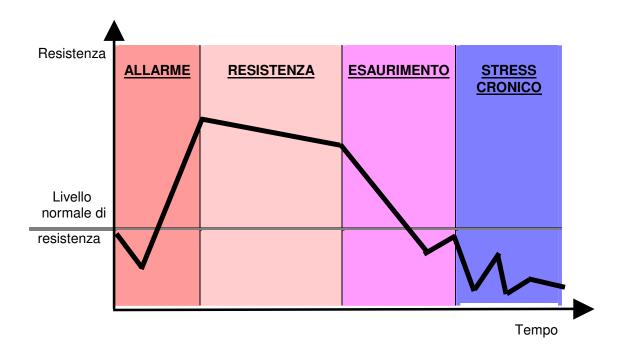
Schema 2:

Se l'adrenalina non risolve l'emergenza, o se la situazione di stress è protratta nel tempo, l'ipotalamo libera un neuromediatore: il CRF (Corticotropin Releasing Factor) che attiva l'ipofisi, una ghiandola endocranica situata anteriormente all'ipotalamo, che secerne l'ormone corticotropina (ACTH), la corticotropina agisce sulla ghiandola endocrina cortico-surrenale, la quale a sua volta libera in circolo ormoni corticosteroidi, fra cui in particolare il cortisolo.

Questo ormone aumenta la resistenza dell'organismo allo stress attraverso una serie di reazioni fisiologiche, prevalentemente metaboliche. Aumenta la produzione di glicogeno, favorisce la ritenzione del sodio a livello renale e risparmia sulla risposta immunitaria diminuendo pertanto le difese dell'organismo.

Se l'azione del cortisolo non ha successo o comunque il conflitto si protrae troppo nel tempo, sopravviene l'esaurimento delle energie e delle difese assieme al tentativo di ripristinare il processo di risposta che complica ulteriormente le cose e porta spesso allo stress cronico.

Il grafico che segue illustra quest'ultima situazione:



3.2 La teoria dello squilibrio del sistema autonomo

Il sistema nervoso autonomo (SNA), detto così perché ritenuto autonomo dalla volontà (ma non è completamente vero), governa e fa funzionare "in automatico" la vita vegetativa: respirazione, circolazione sanguigna, metabolismo, digestione ecc.

Esso si compone di due sottosistemi: il sistema nervoso simpatico (SNS) ed il sistema nervoso parasimpatico (SNP).

Ogni viscere (cuore, fegato, intestino ecc.), ogni sezione di vaso sanguigno ed ogni ghiandola endocrina (ghiandole surrenali, gonadi, tiroide ecc), ha in genere un doppio collegamento con il cervello, un collegamento attraverso il simpatico ed un altro attraverso il parasimpatico.

I due sistemi svolgono funzioni antagoniste.

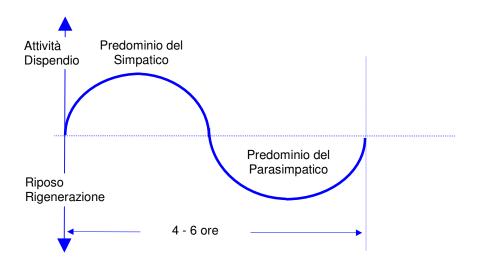
Il simpatico è il sistema dell'azione energica, come nella risposta di attacco e fuga di fronte al pericolo. Esso fa aumentare il battito cardiaco e la pressione arteriosa, il ritmo respiratorio, la sudorazione, dilata la pupilla, promuove la liberazione in circolo degli zuccheri per la produzione di energia. Nello stesso tempo, per favorire i muscoli dell'azione ed il cervello, riduce l'afflusso di sangue agli organi addominali e alla cute, diminuisce la mobilità intestinale e la secrezione di enzimi per la digestione. In pratica prepara e sostiene l'organismo per l'azione energica, per spendere energie.

Il parasimpatico invece è il sistema del riposo e della ricostituzione delle riserve energetiche. Esso fa il contrario di quello che fa il simpatico: abbassa la pressione sanguigna e riduce l'afflusso di sangue ai muscoli, calma il ritmo respiratorio, aumenta per contro l'attività del sistema digerente messo a riposo dal simpatico, ecc. In pratica contrasta il dispendio di energie del simpatico e attiva la riproduzione delle riserve energetiche.

La teoria dello squilibrio del sistema autonomo di Ernst Gellhorn sostiene che per la salute psicofisica ed il buon funzionamento dell'organismo i due sistemi, il simpatico ed il parasimpatico, debbano funzionare in maniera reciproca e alternata, ovverosia esercitare il predominio su visceri e ghiandole prima l'uno e poi l'altro, secondo una sequenza che idealmente dovrebbe durare due-tre ore per ciascuno dei due sistemi per un ciclo completo di quattro-sei ore.

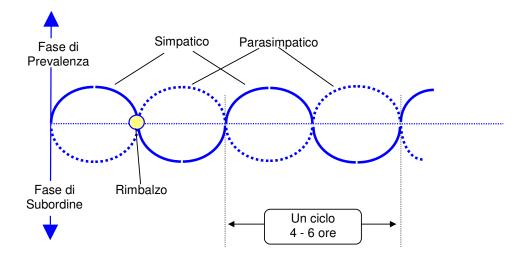
Quando al contrario i due sistemi funzionano in maniera sovrapposta, inviando segnali antitetici a visceri e ghiandole, il sistema autonomo si squilibra e tutte le funzioni vegetative entrano in crisi con la conseguenza di uno spreco di energie e con il rischio di turbe fisiologiche ed emotive che, alla lunga, possono portare alla malattia, ai disturbi dell'umore, a patologie da distress.

Il ciclo naturale a due fasi: predominio del simpatico - predominio del parasimpatico in rapporto alla curva che rappresenta il dispendio e il recupero di energia è rappresentato in figura:



Nella fase di attivazione c'è sopratutto la contrazione muscolare con dispendio di ATP (Adenosin-trifosfato, la fonte principale di energia nello sforzo muscolare). Nella fase di rigenerazione c'è il recupero di ATP.

Rappresentando insieme i due sottosistemi, il simpatico ed il parasimpatico, e l'alternanza della prevalenza dell'uno o dell'altro nel sistema nervoso autonomo, abbiamo:



È come un'onda di energia seguita da un'onda di ristoro che vanno e vengono in un'alternanza complementare. Quando l'una sale l'altra si ritira, con un passaggio denominato *rimbalzo* (da un sistema all'altro).

Se ritmo, ampiezza e sopratutto alternanza di fase di questo meccanismo fisiologico sono rispettati l'organismo funziona bene e l'individuo prova uno stato di benessere psico-fisico.

Al contrario quando c'è sovrapposizione di fase, l'organismo riceve allo stesso tempo comandi antitetici, come ad esempio "aumenta e diminuisci l'afflusso di sangue ai muscoli volontari" oppure "attiva e disattiva la peristalsi intestinale" (dice J.Liss: come quando si preme contemporaneamente acceleratore e freno dell'automobile). È evidente che in tal caso si produce confusione funzionale, spreco di energie e malessere.

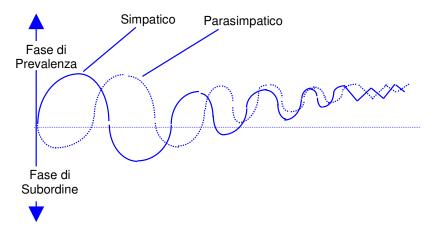
Potenzialmente, la massima energia vitale, la massima espressione emotiva e pertanto la condizione ottimale di benessere, si hanno quando l'alternanza fra la fase di attività (simpatico) e la fase di riposo (parasimpatico) avviene secondo il ritmo del ciclo biologico naturale. I tempi di tale ciclo è dalle 4 alle 6 ore, due-tre di predominio del simpatico e due-tre di predominio del parasimpatico.

È pressoché impossibile oggigiorno di adattare la vita al ritmo naturale del ciclo. Ma per un buon funzionamento dell'organismo ciò che importa è di assecondare "per quanto possibile" l'alternanza delle fasi con rimbalzi decisi da un sistema all'altro e di "scaricare" di tanto in tanto sia il simpatico che il parasimpatico. Come con le batterie ricaricabili, sia il simpatico che il parasimpatico funzionano al meglio con scariche e ricariche piene.

Ma cosa succede quando si disattende troppo e troppo a lungo all'armonia dell'alternanza naturale del ciclo, ovverosia cosa succede quando lo squilibrio del sistema autonomo supera la capacità di adattamento dell'organismo?

L'effetto è inevitabilmente meno energia a disposizione, scadimento del funzionamento delle funzioni vegetative e quindi affaticamento, malessere o malattia (nevrosi, malattie psicosomatiche, insonnia, distress ecc.) ed un circolo vizioso tra malessere e squilibrio per cui si rinforzano a vicenda.

Una situazione di squilibrio del sistema autonomo può essere resa dal grafico che segue in cui è reso con evidenza sopratutto l'appiattimento energetico (le onde energetiche interferiscono l'una con l'altra fino ad annullarsi vicendevolmente):



L'indicazione è ovvia: per riequilibrare il sistema nervoso autonomo e recuperare il benessere è necessario ristabilire cicli quanto più regolari possibile con alternanze e rimbalzi fra simpatico e parasimpatico.

3.3. La teoria dell'inibizione dell'azione

Henry Laborit sostiene che l'inibizione dell'azione può provocare disturbi emotivi e malattie psicosomatiche, insomma una patologia da distress.

In natura la risposta istintiva dell'animale al sopravvenire di una minaccia è un comportamento di attacco oppure di fuga. Sono comportamenti che fanno parte degli automatismi per salvaguardare la sopravvivenza, in assoluto le forze istintive più potenti. A volte l'animale esibisce un terzo comportamento: si blocca un instante e poi decide se scappare oppure attaccare. Questa è una tattica molto utile, poiché può evitare di iniziare o proseguire in una risposta dannosa o controproducente. Corrisponde in pratica ad una sosta di riflessione per capire e decidere al meglio. Si tratta comunque di una tattica di breve durata, a volte un instante, poi l'animale si muove, o attacca o scappa.



Anche l'uomo ha questo bagaglio di risposte istintuali, tuttora vitali e ben radicate nel suo cervello arcaico, lontano dai centri corticali della coscienza e della ragione. Il problema per l'uomo, e in misura minore anche per altre specie animali ad alta socializzazione, è che nella vita sociale le opzioni di attacco e fuga sono molto spesso precluse o ritenute inadeguate o comunque fuori dalla norma. In tal caso il blocco, l'immobilizzazione, l'inibizione dell'azione è una scelta obbligata o una non-scelta.

Se sostituiamo all'immagine di un pericolo mortale, qualsiasi altra situazione di emergenza o di evento sociale difficile, l'impulso di base "naturale" è sempre quello: un comportamento, magari elegante, di aggressione o di fuga, con la possibilità di brevi instanti di blocco per riflettere. E invece molto spesso la risposta è il blocco prolungato, l'inibizione dell'azione.

Tutta l'educazione della prima infanzia è prevalentemente volta a bloccare la "bestia" che è in noi. Questo non si fa, questo non si può, questo è disumano, questo è incivile, questo è peccato. Poi vengono norme giuridiche, convenzioni sociali, principi religiosi, buona creanza, stile, ruolo, immagine personale, modelli di autocontrollo, onore, convenienze e calcoli. A ciò si aggiungono le restrizioni di spazio, le costrizioni architettoniche, le immobilizzazioni fisiche della città o dell'ufficio, la congestione del traffico e della folla, i muri che non isolano. Insomma la persona "civile" ha tutta una congerie di steccati che rendono dannosa, stupida, futile, a volte impensabile quella che nei suoi interessi sarebbe in molti casi una sana risposta di attacco o fuga. Sana perché scarica forti energie mobilitate dal cervello e che rimangono dentro.

Certo ci sono vantaggi a stare al gioco, ma qual è il limite di sopportazione della bestia negata?

L'uomo sociale in effetti ha elaborato strategie compensatorie per rispondere in qualche modo alle o per tacitare le pulsioni istintuali di attacco-fuga senza in effetti attaccare e senza fuggire. Tali strategie sono la manipolazione, l'abituazione e il controllo.

Con la manipolazione altera le caratteristiche della situazione di minaccia, in pratica dice a se stesso e cerca di fare accettare agli altri che la situazione è un'altra, che non c'è pericolo o che non è poi tanto grave (processi di negazione e di razionalizzazione)

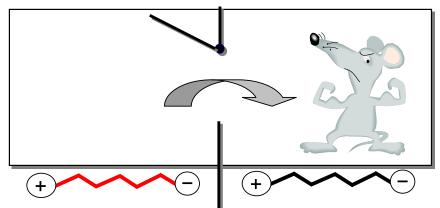
Con l'abituazione o assuefazione impara e si adatta a convivere con livelli di stress sempre più elevati.

Con il controllo agisce sulle cause esterne di minaccia attuale o potenziale (ad esempio pianificando le attività in modo da gestire meglio il carico oppressivo di lavoro) oppure sulle cause interne di vulnerabilità alla minaccia ambientale, come paure, predisposizioni o debolezze particolari. Le strategie "mediate" attraverso l'apprendimento sociale (cioè non istintuali) aiutano molto, sopratutto a differire nel tempo la scarica energetica ed emotiva, a volte sono risolutive rispetto al superamento del pericolo e al contenimento dello stress, ma rimangono pur sempre forme di inibizione dell'azione, nel senso che trattengono da una pronta risposta di aggressione o fuga.

Cosa accade quando l'animale non può né scappare né attaccare ?

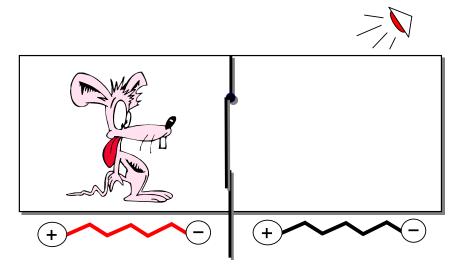
Laborit ha messo delle cavie in una gabbia a due comparti separati da uno sportello. Il setting sperimentale prevedeva il passaggio alternato di una corrente elettrica sul pavimento di ognuno dei due comparti ed una spia luminosa ed acustica che preavvertiva dell'arrivo della scossa con quattro secondi di anticipo.

In un primo esperimento si permetteva alla cavia di scappare da uno scompartimento all'altro per evitare la scarica. Ben presto gli animali, preavvertiti dalla luce e dal cicalino, apprendevano a precedere la scarica e a mettersi in salvo. La situazione non era certo piacevole per gli animaletti, ma questi anche dopo una settimana di prove non presentavano alcun disturbo, nessuna alterazione nei valori delle analisi cliniche. Il comportamento di "fuga attiva" li preservava dallo stress.



In un secondo esperimento la fuga era impedita. L'animale allora si agitava, si chiudeva a palla e non si muoveva più. Nell'arco di una settimana le osservazioni e le analisi riscontravano disturbi viscerali, segni di

angoscia (comportamento disorganizzato), mancanza di coordinazione, diarrea, aumento del cortisone plasmatico (ormone dello stress). Alcuni animali presentavano un'alta pressione arteriosa, altri delle ulcerazioni del tratto gastro- intestinale.



A livello ormonale, nelle cavie libere di muoversi era presente l'adrenalina che ne favoriva ancor più la mobilità, mentre nelle cavie a cui si impediva la fuga, erano in circolo noradrenalina e cortisolo, gli ormoni di chi cerca di resistere allo stress e che, con un meccanismo di feedback, ripropongono la secrezione di ulteriore noradrenalina e cortisolo rinforzando in tal modo il comportamento di inibizione dell'azione.

Ulteriori osservazioni mostravano che l'animale inibito tendeva a rinchiudersi nella sua immobilità tanto che non approfittava più neanche di uno sportello lasciato aperto per sfuggire alla scossa.

In chiave neurofisiologica Laborit spiega la reazione allo stress delle sue cavie con la teoria del sistema d'inibizione dell'azione (SIA), di cui ha scoperto il percorso neurale.

Si conoscevano già due percorsi neurali per il controllo del comportamento attivo e che collegano l'ipotalamo (che fa parte del cervello detto rettiliano, il più arcaico, sede degli automatismi vegetativi e degli istinti) con il sistema limbico (il cervello al disotto della corteccia, sede delle emozioni, delle sensazioni e della memoria a lungo termine).

Un primo percorso riguarda l'attivazione dei comportamenti rivolti al piacere, come il corteggiamento o la caccia a prede più deboli. Il secondo riguarda i comportamenti di attacco e fuga di fronte al pericolo. Insieme formano il sistema di attivazione dell'azione (SAA)

Laborit ha scoperto un terzo percorso neurale che collega sempre l'ipotalamo al sistema limbico e che agisce da antagonista rispetto ai primi due. L'ha chiamato sistema di inibizione dell'azione (SIA).

Sia sotto il profilo concettuale che sotto quello sperimentale Laborit ci spiega molto bene cosa succede a livello neurofisiologico quando si blocca la risposta attiva, quando si inibisce l'azione oltre i limiti sopportabili dall'organismo.

La conseguenza "naturale" del blocco eccessivo include tutti gli squilibri funzionali e la sintomatologia dello stress cronico.

La controindicazione ovvia ai disturbi dell'inibizione è in primo luogo la disinibizione, quando opportuna e possibile. Ma c'è anche un'altra indicazione implicita nelle esperienze di Laborit: non rimanere immobilizzati e muoversi comunque, muoversi quanto prima possibile e quanto serve per scaricare l'energia e gli ormoni accumulati. Vedremo come quando parleremo di bioenergetica, di biosistemica, di stretching, di suggerimenti pratici e di esercizi.

3.4 Il modello biosistemico

La scuola biosistemica (Jerome Liss) recepisce ed integra i modelli di Laborit e di Gellhorn, amplia il concetto di inibizione dell'azione, cioè del comportamento, includendovi, anzi accentuando l'importanza dell'inibizione dell'emozione e si pone in una prospettiva sistemica, dove mente e corpo non sono visti come separati l'uno dall'altro ma fortemente interconnessi. (V. Jerome Liss e Mario Stupiggia, La terapia biosistemica, Franco Angeli)

Dall'integrazione dei due modelli ne trae fra l'altro l'ipotesi che l'inibizione prolungata dell'azione (e, inevitabilmente, dell'emozione) scombini il normale alternarsi di fasi a dominanza simpatica e parasimpatica creando le condizioni per lo squilibrio neurovegetativo e il malessere da stress. (V. Giorgio Giorgi, Il processo terapeutico, rivivere lo stress e rispondere con adeguatezza, in Jerome Liss e Mario Stupiggia, op.cit.)

Nel modello biosistemico anche per le emozioni si applica il principio di dominanza alternata di simpatico e parasimpatico. Ci sono emozioni che richiedono dispendio di energia e che quindi richiedono l'attivazione del simpatico ed emozioni relativamente "passive", dette di tipo ricettivo, che chiamano in causa il parasimpatico.

Differenziando fra emozioni positive, nel senso che danno piacere e/o benessere, ed emozioni negative che danno malessere, la tabella che segue esemplifica quelle che sono sotto il dominio dell'uno o dell'altro dei due sottosistemi neurovegetativi:

	PREDOMINIO DEL SIMPATICO	PREDOMINIO DEL PARASIMPATICO
POSITIVO (PIACERE)	Gioia attiva	Piacere di fusione
NEGATIVO (MALESSERE)	Rabbia Ira Frustrazione Irritabilità	Ferita Paura Tristezza Vergogna Colpa

Tratto da David Boadella e Jerome Liss, Psicoterapia del corpo, Astrolabio.

4. LE CAUSE DELLO STRESS

Nella sindrome da stress non si può parlare di agenti patogeni specifici come in una comune malattia, ma tutt'al più di condizioni e fattori predisponenti. Questi possono essere ricercati tanto nell'ambiente con cui si rapporta l'individuo che nella persona stessa.

Non va mai dimenticato però che lo stress ha luogo quando sopravviene la crisi nell'interazione fra la persona e il suo contesto: in pratica un disadattamento della persona rispetto alla domanda/pressione del suo ambiente.

Isoliamo, per capire meglio, le varie possibili concause, e cominciamo dall'imputato ambiente.

4.1 LE CAUSE IMPUTABILI AL CONTESTO

All'ambiente imputiamo eventi e situazioni particolari che "statisticamente" risultano essere potenziali cause di patologia da stress.

Vedremo una classica lista di eventi stressanti (stressors in inglese) e alcune situazioni stressanti fra le più tipiche.

4.1.1 Gli stressors

Quella che segue è una riduzione di una famosa lista di stressors: la Social Readjustment Rating Scale (Holmes e Rahe, 1967), che nella versione originale enumera e pesa 300 stressors (life events nella formulazione degli autori).

La logica è la seguente: rilevato statisticamente il potenziale stressante degli eventi più significativi nella vita della gente e stabilita una scala di misura e un valore fisso per ogni evento, l'insorgenza dello stress dipende dalla sommatoria di tutti gli eventi stressanti che incidono sulla persona in quel momento e dalla sua personale soglia di resistenza allo stress in quello stesso momento.

La Social Readjustment Rating Scale

Ordine	Eventi	Valore
1	Morte del coniuge	100
2	Divorzio	73
3	Separazione dal coniuge	63
4	Condanna al carcere	63
5	Morte di un parente stretto	63
6	Infortunio o malattia grave	53
7	Matrimonio	50
8	Licenziamento	47
9	Riconciliazione matrimoniale	45
10	Pensionamento	45
11	Malattia di un familiare	44
12	Gravidanza	40
13	Problemi sessuali	39
14	Acquisizione di un nuovo membro familiare	39
15	Cambiamento negli affari	39
16	Cambiamento dello stato economico	38
17	Morte di un amico intimo	37
18	Cambiamento dell'attività lavorativa	36
19	Variazioni nei contrasti con il coniuge	35
20	Prestito di valore elevato	31
21	Pagamento inaspettato di un debito	30
22	Cambio di responsabilità sul lavoro	29
23	Allontanamento da casa di un figlio	29
24	Difficoltà di rapporto con i suoceri	29
25	Eccessive pretese nei propri confronti	28

4.1.2 Le situazioni stressanti

La situazione si distingue dall'evento stressante per la durata nel tempo e per non essere identificabile in un fatto specifico.

Fra le situazioni stressanti più tipiche abbiamo:

■ Cambiamento

Tutte le situazioni di cambiamento: di professione, di ruolo, di valori, di stile di vita, di rapporti, di contesto fisico e sociale, di abitudini ecc. possono generare stress.

Questo è ancor più vero quanto più la persona è ancorata alla situazione da cui deve cambiare o ha un forte bisogno di struttura e stabilità.

■ Incertezza

Situazioni di incertezza e disorientamento perduranti nel tempo possono essere altamente stressanti: non sapere cosa succederà, perché le cose vanno male, se ci sarà mai una via di uscita...non sapere cosa fare, come comportarsi, come orientarsi, cosa pensare di...

■ Mancanza di struttura

Quando mancano i riferimenti per l'azione, quando ad esempio sul lavoro i ruoli, le responsabilità, il sistema premiante, le funzioni e le gerarchie sono mal definiti, quando insomma mancano le regole e i codici molte persone sono confuse ed entrano in crisi.

■ Mancanza di sicurezza

Innanzitutto la mancanza di protezione fisica, ma anche l'insicurezza della salute, l'insicurezza economica ecc. insomma la mancanza di difese basilari, che costringe ad un continuo stato di allerta per la sopravvivenza, vero o percepito come tale.

■ Perdita

Qui non tanto come evento isolato, ma come il perdurare di uno stato di "lutto" per qualcosa di importante che abbiamo perso, come nei casi di espatrio, cambiamento di casa e di vicinato, vedovato, pensionamento, detenzione ecc.

■ Carico di lavoro

La quantità di lavoro è spesso l'imputato n° 1 dello stress. Nella corsa per l'eccellenza, per la carriera, per la professionalizzazione veloce, per un apprendimento continuo la capacità di adattamento va in crisi. Sempre più cose, sempre più complesse e in tempi sempre più stretti. Fenomeni come il burnout, o comunque un affaticamento eccessivo che porta allo stress, sono il naturale esito di un sovraccarico eccessivo per le nostre forze.

Sembra ovvio, forse troppo. È una causa appariscente, facile da individuare e da capire, al punto che a chi lavora "troppo" si può anche facilmente predire "attento, vai sotto stress". Ma è solo una mezza verità.

Il numero di ore passate al lavoro o la quantità di cose da fare può generare fatica, e magari anche stress, sopratutto nella misura in cui impedisce, o magari ci induce a privarci di sani momenti di rigenerazione. Ma fino ad un certo punto.

In effetti la quantità di lavoro, da sola, ben raramente porta allo stress. Questo è tanto più vero quando si tratta di lavoro "di testa". Il cervello non è come i muscoli che sotto sforzo accumulano tossine. Il cervello può funzionare bene e a lungo senza stancarsi. Lo prova il fatto che quando si lavora intensamente con forte passione e piacere, le ore volano, sembra che il tempo si fermi e si sospende a malincuore l'attività.

Ciò che "affatica" veramente nel lavoro è il carico di emozioni, di ansia, di preoccupazioni, di sentimenti negativi che l'accompagnano. Solo se più lavoro e/o lavoro più difficile porta con se più carico emotivo di senso negativo, allora si che c'è rischio di stress. È soprattutto la paura che frega, la paura di non farcela o di non riuscire, quel "gap" o discrepanza che viene a formarsi fra ciò che sappiamo fare bene e il tipo e lo standard di prestazioni che ci viene richiesto o pensiamo di dover produrre.

■ Vita in gruppo

La vita in gruppo genera sempre delle tensioni. Alcuni la vivono bene, altri meno, alcuni poi soffrono terribilmente il conflitto sociale, sempre o almeno in alcuni tipi di rapporto.

■ Contesto nevrotico

A volte sono le organizzazioni o i contesti in cui viviamo che si comportano in maniera "nevrotica" o addirittura "schizofrenica". Un'organizzazione di lavoro ad esempio può essere in crisi di indirizzi, di comando, di norme, di identità. In tali condizioni anche il più solido degli impiegati può subirne gli effetti stressanti.

■ Inquinamento ambientale

È fuori dubbio che traffico, inquinamento acustico, ritmi spasmodici di vita, stimoli mediali aggressivi, insomma un contesto non igienico per la salute psicofisica sia una condizione che contribuisce all'insorgere dello stress. C'è da dire però che, al pari del superlavoro, anche l'inquinamento ambientale è uno di quegli imputati eccellenti ma super colpevolizzati. Essi infatti subiscono l'effetto di un'imputazione causale semplicistica. Sono visibili a tutti, semplici da esprimere, non creano sensi di colpa, per cui spesso sono "la causa" che si riesce a condividere meglio nei discorsi.

■ Spazio vitale

Come gli altri animali, anche l'uomo ha bisogno di un "suo" territorio, uno spazio fisico e/o affettivo e/o d'azione in cui sa di potersi rifugiare ed esprimere liberamente.

I conflitti coi suoceri hanno spesso questa matrice; prima di dare una pacca sulla spalla ad un inglese genuino, pensateci bene, state violando la sua privacy; il nervosismo di una famiglia numerosa ammucchiata in una casa piccola... sono tutti fenomeni riconducibili al concetto di uno spazio "vitale". La violazione continua di tale spazio è una situazione stressante.

4.2 LE VULNERABILITÀ DELLA PERSONA

Natura e gravità dello stress dipendono in larga misura dalla personalità dell'individuo e da come vive e soffre eventi e situazioni stressanti.

L'insorgenza dello stress sarà tanto più facile e le manifestazioni tanto più severe:

- Quanto più negativa è, sistematicamente, la percezione e l'interpretazione degli eventi e delle situazioni difficili.
- Quanto più la personalità dell'individuo è predisposta allo stress.
- Quanto più emotiva è quella persona.
- Quanto più fortemente la persona risente della carenza di un bisogno fondamentale.
- Quanto maggiore è la discrepanza fra esperienze ed attese.
- Quanto più forti sono i conflitti emotivi, consci ed inconsci, non risolti.
- Quanto più è presente una specifica predisposizione genetica e/o organica allo stress.
- Quanto più la persona si trova debilitata fisicamente, ma ancor più psicologicamente, in quel determinato momento della sua vita.
- Quanto più la persona sente il peso della responsabilità rispetto a quanto gli è richiesto o crede di dover fare, e quanto più tale percezione è accompagnata da un senso di colpa esagerato per eventuali inadempienze.
- Quanto più intenso e protratto nel tempo è "l'apprendimento" a rispondere in maniera inadeguata a situazioni stressanti analoghe, fino a creare l'abitudine a reagire sempre male nelle stesse circostanze.

Riassumendo graficamente:



1. Percezione/ interpretazione negativa di situazioni difficili

Tre automobilisti imbottigliati nel traffico. Tutti e tre hanno buone ragioni di avere fretta.

Il primo si agita, batte i pugni sul volante, impreca contro l'amministrazione pubblica, si lamenta della sfortuna...

Il secondo non è certo contento, ma realizza presto che c'è poco da fare e coglie l'occasione per ripianificare la giornata e dare un'occhiata al giornale.

Il terzo mette della buona musica, stende le gambe e guarda incuriosito e divertito gli altri che si arrabbiano.

Stessa situazione oggettiva, tre interpretazioni diverse. Chi sta meglio? E chi invece facilita lo stress?

Qui si impone una riflessione teorica fra le più classiche e utili per il controllo dello stress:

LA MAPPA NON È IL TERRITORIO



E LA MAPPA SI PUO' CAMBIARE



Il territorio è la situazione, la mappa è l'interpretazione che ce ne facciamo. Dello stesso territorio (situazione) si possono fare tante mappe diverse (percezioni e interpretazioni soggettive).

È importante non confondere la mappa con il territorio che rappresenta.

Una cosa è la situazione oggettiva, tutt'altra cosa è la rappresentazione razionale ed affettiva che ce ne facciamo. Noi la vediamo nera, un'altra persona la vede bianca, un'altra ancora non vede di che colore è ma a cosa serve, e così via, noi stessi in un secondo momento possiamo vederla di un altro colore o sotto un'altra prospettiva.

Una malattia ad esempio può essere una maledizione, una fatalità da superare, un'opportunità per farsi coccolare, un'ottima occasione per darsi una calmata...

Il secondo automobilista della storiella trasforma una situazione negativa in una produttiva, il terzo ne ricava addirittura divertimento.

In definitiva nello stress così come in tutti i disturbi emotivi, mentre il sistema neurovegetativo fornisce il *tono* dell'emozione, è l'interpretazione personale che determina la *natura* dell'emozione e, spesso, anche se ci debba essere o meno emozione.

2. Tipo di personalità predisposta

Friedman e Rosenmann hanno classificato le personalità secondo tre modalità-tipo di risposta abituale a stimoli stressanti:

Tipo A: Molto predisposta allo stress. Questo tipo di persona ha sempre fretta, è impaziente, irritabile, di solito è dura con se stessa, dimostra un presenzialismo esagerato, ha bisogno di forti e continui stimoli.

In pratica è sempre in istato di allerta, per cui attiva in continuazione la secrezione di adrenalina sollecitando cuore e pressione arteriosa. Non a caso è anche il tipo di persona più predisposta all'infarto.

Tipo B: È il contrario del tipo A. Questa persona prende le cose con più filosofia, si adatta al mondo, non pretende che il mondo si adatti a lei come il tipo A. Difficilmente questo tipo di persona incorre nello stress.

Tipo C: È competitiva quanto se non più del tipo A, solo che non lo da a vedere, si controlla troppo, non libera le emozioni, si inibisce, è un "falso calmo", cerca di eccellere ma non ama dare gomitate, si carica ma non sfoga.

In pratica queste persone sono per lunghi periodi in condizione di stress "negato", hanno forti e reiterate secrezioni di cortisolo, alterando facilmente il metabolismo di grassi e zuccheri. Incorrono facilmente in situazioni di stress cronico.

3. Emotività

Si può dire che l'emozione è il carburante dello stress. Senza emozione niente stress e quanto è più grande l'emozione tanto maggiore è lo stress e viceversa. E questo sia in positivo (eustress, carica, piacere) che in negativo (distress, disturbo da ansia)

È evidente che se alla base c'è una forte emotività generalizzata, lo stress è ampiamente favorito, e fra emotività, ansia e stress si creano facilmente circoli viziosi.

Di particolare rilevanza sono tutte le forme d'ansia, dalla semplice inquietudine esistenziale, all'ansia vera e propria, con o senza oggetto (cioè conscia o inconscia) fino alle fobie e all'angoscia. Anche qui nei casi gravi siamo sul terreno del medico, dello psicologo e dello psichiatra.

4. Deprivazione di bisogni fondamentali

Se l'individuo vive in uno stato di deprivazione di un bisogno fondamentale si trova ipso facto in uno stato di debolezza psicologica rispetto allo stress.

Secondo A. Maslow ci sono cinque categorie di bisogni, graduati secondo una gerarchia di importanza per la persona. In linea di massima, una data persona non sarebbe interessata a passare ad una categoria superiore se prima non ha soddisfatto il tipo di bisogno di livello inferiore.

Le categorie di bisogni, partendo dai più fondamentali, sono:

FISICI	1. FISIOLOGICI	I bisogni fondamentali per la sopravvivenza: fame, sete, riproduzione ecc.
	2. di SICUREZZA	I bisogni primari per il mantenimento della sopravvivenza, la protezione e la vita associata: riparo, polizia, vestiti, difese ecc.
SOCIALI	3. di AMORE E APPARTENENZA	Essere accettato e amato dalla famiglia, dal gruppo di appartenenza ecc.
	4. di IDENTITÀ SOCIALE E AUTOSTIMA	Essere tenuto in considerazione, essere rispettato, avere prestigio, potere ecc.
DEL SE	5. di AUTOREALIZZAZIONE	Sviluppare le proprie capacità potenziali

La carica motivante, e per converso la sofferenza da deprivazione, è massima in genere per i bisogni fisiologici o di sopravvivenza e decresce man mano che si sale verso bisogni più elevati. Naturalmente è pur sempre la persona stessa che decide quale livello di bisogni sia da considerarsi importante per lui in quel momento.

Con riferimento agli scritti di Eric Berne, il padre dell'analisi transazionale, ricaviamo un'altra classificazione di bisogni fondamentali:

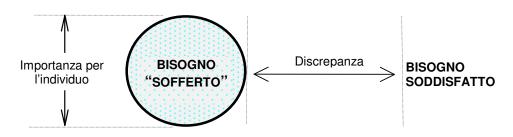
- BISOGNO DI STRUTTURA, ovverosia la difesa
- BISOGNO DI RICONOSCIMENTO, ovverosia la carezza
- BISOGNO DI STIMOLAZIONE, ovverosia il piacere
- Il bisogno di struttura è fondamentalmente un bisogno di sicurezza e di riferimenti precisi a cui conformare l'azione, e quindi un bisogno di certezze, di organizzazione, di strutturazione del tempo, di protezione, di previsione, di valori chiari e consolidati, di ruoli e responsabilità definite, di evitamento dei rischi importanti (di salute, fisici, economici, sociali ecc.).

 Come dire: prima di tutto la difesa.

- Il bisogno di riconoscimento è essenzialmente un bisogno di amore e di autostima di dare e soprattutto ricevere carezze (in senso lato), di avere riscontro e riconoscimenti nei vari gruppi in cui giochiamo un ruolo: coppia, famiglia, amici, lavoro ecc.
- Il bisogno di stimolazione è essenzialmente un bisogno di piacere in senso lato, di provare sensazioni ed emozioni piacevoli o comunque stimolanti, di essere interessati, incuriositi, di giocare attivamente, di confrontarsi, di mettersi alla prova, di esplorare, sperimentare, rischiare.

Un bisogno fondamentale genera stress o, meglio, può essere concausa di stress, quanto più è di vitale importanza per la persona che lo vive e nello stesso tempo quanto più rimane insoddisfatto, sempre secondo i criteri di valutazione della persona stessa.

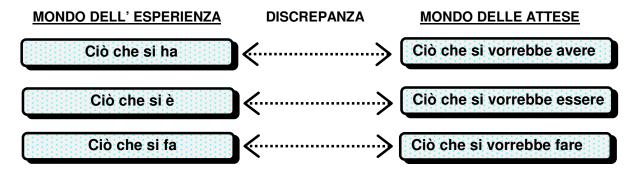
BISOGNO COME CONCAUSA DI STRESS



5. Discrepanza fra realtà ed attese

Una giusta aspirazione al miglioramento è un atteggiamento sano e produttivo, ma quando il mondo delle esperienze e il mondo delle attese di un individuo sono troppo distanti fra di loro, costui si trova inevitabilmente in condizioni di debolezza rispetto allo stress.

Graficamente:



6. Conflitti emotivi, consci e inconsci, non risolti

Esempi:

Paolo vive in uno stato permanente di gelosia, è "sicuro" che la moglie lo tradisca, non ne ha le prove, ma l'atteggiamento di lei, come si veste, come guarda gli altri uomini, e poi quel suo collega di lavoro che gli fa troppi complimenti, con quel sorrisetto di complicità..., lei nega sempre e tutto, tipico, intanto è diventata più fredda, addirittura scostante..., certo che se la sorprendesse...

Carlo lavora sodo, da sempre, sono anni ormai che si impegna a migliorare le sue competenze, e ha sempre dato il massimo. La società gli deve molto, pensa, ma quei due della direzione ce l'hanno con lui, forse lo temono, intanto sono mesi, anzi anni, che non ha una promozione e i progetti più interessanti sono per i loro galoppini.

Ma cosa vogliono da me, si dice Carlo tra se e se, che vada io da loro a fare la bertuccia, sì stanno freschi, la dignità è l'ultima cosa che non mi possono toccare... Che razza di imbecilli, non si rendono conto che se li mollo...ma prima o poi vedranno...allora si che voglio ridere..

Paolo e Carlo sono candidati allo stress, se già non ci sono dentro fino al collo.

7. Predisposizione genetica e/o organica

È provato ormai che nel nostro patrimonio genetico e, ancor più, nel nostro funzionamento organico possano esserci predisposizioni più o meno accentuate a malattie mentali e a forme varie di nevrosi e disturbi dell'umore. Per cui anche ansia, depressione e la sindrome da stress possono vantare questa possibile copaternità.

Quando le forme di stress sono gravi è più che opportuno rivolgersi al medico e/o allo psichiatra. A ben poco vale la volontà e i buoni consigli quando alla base c'è ad esempio un ipertiroidismo o una disfunzione nei meccanismi di trasmissione neurochimica dovuti a carenza o eccesso di neurotrasmettitori quali la serotonina o la dopamina.

8. Debilitazione psicologica e/o fisica

Questo è un fattore predisponente che non ha bisogno di spiegazioni. Lo stress è già di per se una debilitazione psicofisica, la cui insorgenza e gravità non può che amplificarsi in presenza di una qualsiasi altra debilitazione psicologica e organica.

Un solo avvertimento: ci sono forme di debilitazione psicofisica che pertengono ad abitudini poco igieniche di vita: alcool, fumo, alimentazione eccessiva o comunque disordinata e poco sana, mancanza di moto, vita frenetica con poco tempo per il sogno e la rigenerazione mentale e fisica ecc.

Insomma anche una cattiva igiene di vita contribuisce all'insorgenza e al mantenimento dello stress.

9. Peso della responsabilità / senso di colpa

Il peso della responsabilità complica la vita di molte persone facendo loro vedere le cose molto più gravi e drammatiche di quello che in realtà siano.

La controprova è che, in assenza di responsabilità, le stesse cose, anche le prestazioni e i pericoli più estremi, sono vissuti molto più serenamente e affrontati con più efficienza.

Se al peso della responsabilità si accosta, come di solito accade, un esagerato senso di colpa per eventuali inadempienze agli obblighi della posizione, o in generale una forte tensione emotiva, le condizioni sono ideali per rendere altamente stressanti anche le incombenze più banali. L'effetto è un investimento energetico ed emotivo esagerato e mal riposto, in quanto consumato principalmente a gestire la paura piuttosto che a risolvere i problemi.

Il fenomeno di burnout, più che al carico di lavoro e ai ritmi esagitati, è spesso dovuto a tale eccessivo investimento emotivo sulla paura di non farcela, di mancare gli obiettivi, di deludere le attese o comunque di essere trovati in difetto rispetto allo standard percepito come tassativo.

10 . Abitudine (apprendimento) a reagire male agli stessi stimoli stressanti

Uno studente quasi si blocca al primo esame universitario a causa dell'ansia. Preoccupato del fenomeno e convinto che possa ripetersi, si prepara con maggior scrupolo per gli esami successivi. Al secondo è molto agitato ancor prima di entrare e ha delle grosse difficoltà durante l'esame, soprattutto all'inizio. Al terzo è ancora peggio, per settimane non fa che pensare all'esame, dorme male, ha degli incubi, degli attacchi di diarrea. All'esame il cuore gli batte in gola, la bocca è secca, la mente vuota, e solo la buona grazia e la comprensione del professore lo aiuta a fornire risposte al minimo dell'accettabilità.

Andando avanti così questo studente "impara" pur non volendolo, a rispondere con crisi d'ansia eccessive ad ogni situazione di esame.

Lo stesso meccanismo, una forma di autocondizionamento, può avvenire col ripetersi di risposte sbagliate a determinati stimoli stressanti. Risposte inadeguate ripetute creano "l'abitudine" a reagire male di fronte a tutte le situazioni analoghe.

Se non si interrompe il processo, c'è il rischio di esacerbare il fenomeno, di sviluppare cioè una forma di ipersensibilità di fronte a eventi e situazioni difficili più o meno simili.

5. PREVENZIONE E GESTIONE DELLO STRESS

Controllare lo stress significa ridurre la discrepanza fra le sollecitazioni o le attese ambientali e la risposta di adattamento della persona, fino a guadagnare e mantenere un equilibrio psico-fisico sostenibile.

Non si tratta di eliminare lo stress, lo stress serve (concetto di eustress) ma di controllarne la virulenza e gli effetti patogeni. Sostanzialmente, se lo stress dipende da un eccesso di attivazione delle difese dell'organismo rispetto a pericoli / attese veri o presunti, si tratta di riportare il sistema difensivo da un funzionamento patologico ad un funzionamento fisiologico regolare.

Idealmente si dovrebbe arrivare a vivere in positivo il distress, trasformandolo per quanto possibile in eustress e, nello stesso tempo procurarsi quanto più eustress possibile (piacere, carezze, gratificazioni).

Se è vero infatti che ci si ammala. e si può anche morire, di distress, è anche vero che ci si ammala, e si può anche morire, per mancanza di eustress.

Una strategia antistress dovrebbe pertanto contemplare sia il contenimento della sovreccitazione negativa che l'attivazione di una eccitazione positiva (eustress). D'altronde lo eustress è anche un buon antidoto contro il male da distress.

Come detto all'inizio, una strategia antistress autodiretta e sistematica, comporta idealmente quattro fasi logiche:

- 1. Comprensione del fenomeno
- 2. Diagnosi (eventualmente con un aiuto esterno)
- 3. Conoscenza dei rimedi e delle risorse disponibili
- 4. Piano d'azione

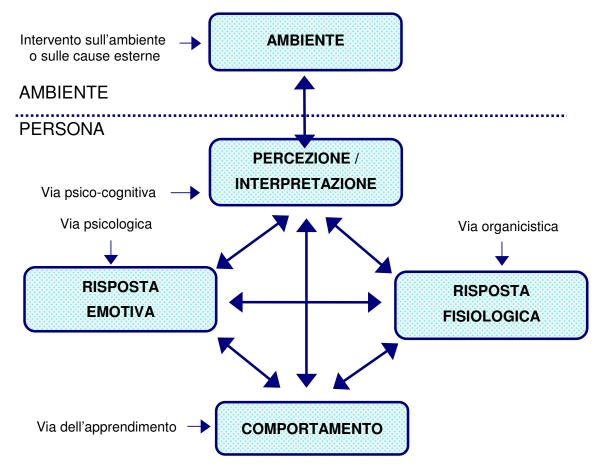
Finora abbiamo parlato del punto 1. Comprensione del fenomeno, che è anche una buona base di partenza per effettuare una autodiagnosi. Qui di seguito parleremo del punto 3.: rimedi e risorse. Beninteso si tratta solo di alcuni cenni orientativi.

Punti di attacco

I punti di attacco per una prevenzione ed una terapia antistress sono i seguenti:

- 1. Intervenire sull'ambiente o sulle cause e concause esterne (Intervento sull'ambiente o sulle cause esterne)
- 3. Agire sulla percezione e interpretazione soggettiva delle situazioni e degli eventi stressanti (via psico-cognitiva)
- 3. Agire sulle reazioni emotive (via psicologica, sulle cause o sul processo)
- 4. Agire sul meccanismo delle reazioni fisiologiche (via organicistica e via sintomatologica)
- 5. Agire sulla risposta comportamentale, tramite il rinforzo di esperienze positive (via dell'apprendimento o comportamentale)

Dallo schema dello stress presentato in precedenza, ricaviamo la catena delle cause di stress ed i punti nodali su cui intervenire:



Per ogni persona c'è sempre un punto di attacco preferenziale che da le maggiori chances di successo nella prevenzione e/o nella cura dello stress (l'anello debole della catena del malessere ovverosia il punto forte dell'azione terapeutica)

Importa sottolineare comunque che, per l'interdipendenza fra risposta emotiva, risposta fisiologica, sistema di rappresentazione e comportamento, quando si agisce su un anello della catena, si hanno effetti anche sugli altri, al punto che è possibile "guarire" lo stress curando o rinforzando uno qualsiasi dei sub-sistemi della sindrome da stress, meglio ancora se si interviene su più di uno.

Lo stesso discorso vale per il rapporto fra ambiente e individuo. È sempre meglio intervenire sulla causa maggiormente determinante o quella più accessibile, ma è indubbio che si possono ottenere risultati sia modificando le condizioni ambientali stressanti che elevando la soglia di insorgenza dello e/o di resistenza allo stress dell'individuo.

Tratteremo ora succintamente dei rimedi contro lo stress accorpandoli in due sole categorie :

- a) Intervenire sull'ambiente esterno
- b) Intervenire su se stessi, con o senza aiuto esterno

5.1 INTERVENIRE SULL'AMBIENTE

Si tratta di eliminare o attenuare le cause esterne di distress.

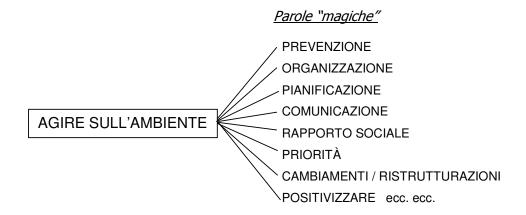
Sembra la via più ovvia, ma non sempre è così semplice e non sempre è percorribile. Soprattutto quando lo stress dipende da problemi della persona, più o meno indipendentemente dal tipo di sollecitazione ambientale a cui è sottoposta.

Ma si può, a volte molto più di quanto non si creda o appaia, Anzi punto primo: mai dare una situazione di vita o di lavoro stressante come data, immutabile o determinata dal destino. Una volta che scegliamo la strategia di non subire passivamente ma di tentare una soluzione per almeno allentare la pressione, abbiamo già fatto il passo più importante e forse decisivo verso la soluzione. Potremmo scoprire che la soluzione era già lì a portata di mano o che si può costruire abbastanza facilmente

Perché si possa agire sull'ambiente è necessario innanzitutto riconoscere la situazione stressante e la sua valenza sulla patogenesi del proprio stato di distress, cioè se e quanto incide sull'insorgenza e/o il mantenimento del malessere.

Individuata e definita la situazione stressante, o le carenze di eustress (piacere, stimoli, interessi ecc.), la persona organizza e pianifica diversamente il proprio lavoro e/o la propria vita, in maniera tale da non subire pressioni o deprivazioni eccessive, almeno non oltre il limite di resistenza.

Essa può agire in via preventiva, pianificando in maniera tale da tenere sotto controllo le condizioni di possibile distress, oppure intervenire "a guasto", cioè quando già il distress si è manifestato, eliminando le cause di sollecitazione o attenuandone la pressione.



Se per esempio il carico e i ritmi di lavoro sono ossessivi, o vissuti come tali, la persona può cambiare lavoro, oppure delegare compiti e potere, contribuire al miglioramento della comunicazione e dei rapporti di lavoro, organizzare meglio il lavoro nella suddivisione dei compiti, nei metodi e nelle procedure, chiedere più risorse o tecnologie più produttive e così via. Anche la formazione o l'autoformazione può aiutarlo: con tecniche di programmazione, di pianificazione, di time management, di leadership, di motivazione, di comunicazione, di gestione dei conflitti, di problem setting e problem solving, di decision making e decision taking ecc. Già la semplice metodica di mettere in ordine le priorità e di darsi fin dal primo mattino una disciplina nell'espletare i compiti, mettendo in testa i più importanti, può diminuire l'ansia delle pendenze.

Sulla carta sembra semplice. Nella pratica è quasi sempre più complesso. Prendiamo ad esempio un manager, Filippo Neri, la cui personalità sia di tipo A. Neri ha sempre fretta, è impaziente, competitivo, vuole fare tante cose, si piglia troppe incombenze, tende ad un presenzialismo esagerato, ha bisogno di forti e continui stimoli, e naturalmente va sotto stress facilmente. Supponiamo che arrivi ad avere un primo infarto e che lo superi senza gravi conseguenze. Naturalmente, il medico per primo, ma anche i suoi familiari, i colleghi e lo stesso presidente, gli consigliano vivamente di "darsi una regolata". È il minimo che gli si possa dire. Pensate che sia facile per Neri cambiare ritmi ? Tutt'altro.

Non si cambia di punto in bianco la personalità. E poi quella di Neri è una personalità premiante e molto considerata dalla cultura produttiva. E poi ci sono gli impegni presi, i progetti avviati, i clienti che vogliono trattare solo con lui, i collaboratori che sarebbero orfani senza di lui. E che dire delle sue ambizioni, delle gratificazioni che solo per quel modo di lavorare riceve dal contesto. Ma anche se volesse ridurre il passo, chi altri farebbe il lavoro per lui, che ne sarebbe della spinta di sviluppo che ha impresso al reparto?

In effetti Neri ha torto marcio. Primo non si rischia la vita per il lavoro. Secondo non è vero che non si può fare altrimenti. Nel furore di una attività frenetica non si vede facilmente come sia invece quasi sempre possibile conciliare un'alta produttività con ritmi di lavoro più sostenibili. Basta organizzare diversamente il lavoro e la vita. Le vie sono molteplici: delegare, pianificare, strutturare, proceduralizzare, prioritarizzare, eliminare le incombenze futili o marginali, imparare a dire di no quando serve, imparare a negarsi ai rompiscatole, gestire meglio il tempo, far lavorare al meglio gli altri e così via. Il tutto senza rinunciare ad una vita attiva e ad una carriera brillante.

Ma Neri non ci sta, non capisce o non vuole capire o rinvia a tempi migliori.

In questo caso chi può avere influenza su Neri e indurlo a cambiare, dovrebbe adottare una strategia a tappe.

La prima tappa è quella di rendere pienamente cosciente il Neri stesso della sua situazione di salute e delle conseguenze a cui potrebbe andare incontro. Si tratta quindi di fare insieme a Neri una definizione precisa del problema di salute, da cui risulti in maniera inequivocabile che un cambiamento si rende comunque necessario.

La seconda tappa è un esame della situazione lavorativa di Neri e dei possibili obiettivi che intende perseguire. Il risultato dovrebbe chiarire cosa a Neri importi fare concretamente e perché. Questo passo non comporta ancora alcun cambiamento, tranne forse un eventuale taglio da subito sulle incombenze superflue e i sui tempi morti che non portano alcun frutto.

Ridefiniti i contenuti, le finalità e le aspirazioni ragionevoli dell'impegno lavorativo, si passa alla fase di riprogrammazione. Si cerca e si negozia con Neri un modo di fare le cose altrettanto se non più produttivo, ma in maniera più governabile e meno assillante. Delega, time management, riorganizzazione del lavoro, comunicazione efficace, metodi e mezzi più efficienti, le vie sono tante.

Se Neri è consenziente si concorda allora un piano di attuazione nel tempo, ma che comporti da subito delle misure che portino gli impegni al di sotto della soglia di rischio, partendo dalle cose meglio sacrificabili. Inclusi nel piano ci debbono essere i cambiamenti necessari per una migliore igiene di vita: fare più movimento senza esagerare, concedersi delle gratificazioni sane, escludere pian piano le auto-gratificazioni voluttuarie nocive come fumo, alcool, eccessi di caffè e altri stimolanti; dare maggior attenzione e tempo alla famiglia e agli amici. Insomma un piano che, senza stravolgere personalità e ragionevoli aspirazioni, sia accettabile e ragionevole.

Tutte le situazioni stressanti "ambientali" di cui abbiamo detto : cambiamento, incertezza, mancanza di struttura, mancanza di sicurezza, perdita, carico di lavoro, vita di gruppo, contesto nevrotico, spazio vitale, sono, almeno potenzialmente, ristrutturabili e possono quindi essere oggetto di una possibile azione di prevenzione, di riorganizzazione o di eliminazione.

In quanto agli eventi stressanti, di cui la Social Readjustment Rating Scale ne da una lista esemplificativa, è chiaro che in molti casi c'è poco da fare tranne che subirli. Alcuni di questi, forse più di quanto si creda comunemente, possono comunque essere o evitati o assorbiti più facilmente senza eccessivi turbamenti. Soprattutto se ci si premunisce prima, cioè se si pratica una strategia di prevenzione.

Una buona assicurazione malattie ad esempio, diminuisce l'impatto stressante di un infortunio o di una malattia. Un po' più di attenzione al coniuge diminuisce l'incidenza di litigi familiari. L'abitudine di una sana parsimonia e di una pianificazione finanziaria oculata protegge, certamente meglio che il contrario, da problemi di denaro.

In definitiva possiamo assumere come principio direttivo che se l'ambiente ci opprime la responsabilità del cambiamento è in primo luogo nostra.

5.2 INTERVENIRE SULLA PERSONA

Possiamo raggruppare i rimedi anti-stress diretti alla persona in cinque categorie:

- 1. Psicoterapia
- 2. Terapia farmacologica
- 3. Tecniche di rilassamento, di meditazione e di esercizi corporei
- 4. Regole pratiche di igiene di vita
- 5. Attivazione positiva (cercare lo eustress)

Psicoterapia e terapia farmacologica richiedono, a rigore, l'intervento di specialisti: lo psicologo, il medico, lo psichiatra. Qui ci limiteremo a qualche cenno. Tratteremo invece più a fondo le altre categorie.

5.2.1. Psicoterapia

Se il problema da stress è grave, l'aiuto di uno psicologo può essere molto utile.

Di solito per la sindrome da stress e per i disturbi che spesso accompagnano lo stress, quali l'ansia o la depressione, non si ricorre a psicoterapie che cercano le cause profonde del malessere, come la psicanalisi ad esempio.

Più utilizzate sono metodiche "più leggere", che tendono a riattivare un equilibrato funzionamento dell'organismo, quali psicoterapie cognitive e comportamentali, tecniche di ipnosi, tecniche bioenergetiche, terapia della Gestalt, Analisi transazionale, tecniche di rilassamento operata da specialisti, ecc.

Di particolare utilità per intervenire a livello di una percezione e interpretazione negativa della realtà è il metodo di desensibilizzazione o decondizionamento.

Esso consiste nell'indurre uno stato di rilassamento muscolare profondo e in tale stato far immaginare al soggetto situazioni simili alla situazione ansiogena, partendo da situazioni facilmente sostenibili fino a situazioni al limite della sopportabilità. Sotto la guida del terapeuta il soggetto si abitua ad associare la situazione con uno stato di rilassamento. Il trattamento termina quando il soggetto avrà imparato a dissociare la situazione dallo stato d'ansia.

Alcune "autoterapie", o almeno alcuni strumenti concettuali per ristrutturare la situazione a livello cognitivo e modificare atteggiamenti e comportamenti per meglio prevenire e far fronte a situazioni stressanti, si possono imparare anche in corsi di formazione specifici.

Un esempio sono gli stati dell'Io, le posizioni di vita, la strutturazione del tempo, le spinte, i concetti di copione e minicopione e altri ancora dell'Analisi transazionale.

Un altro esempio sono il meta-modello, la sincronizzazione, la calibrazione, le tecniche di ancoraggio, la gestione di obiettivi e risorse della Programmazione neurolinguistica.

In ogni caso le psicoterapie, con o senza aiuto esterno, non cambiano la realtà della persona ma il rapporto che questa intrattiene con la sua realtà, la percezione che ne ha, l'interpretazione che ne da, i valori che gli attribuisce.

Possono cambiare la carta, non il territorio. Ma può benissimo essere quanto serve e quanto basta.

5.2.2. La terapia farmacologica

Per non dilungarci troppo, procediamo per punti sintetici:

- In linea di massima ogni farmaco è tossico, quindi conviene sempre usare cautela e ricorrere allo specialista.
 - Un errore da non fare: l'autoprescrizione e l'autodosaggio.
- Il miglior medico dell'organismo è l'organismo stesso. Vale qui il principio ippocratico secondo cui il medico (e il farmaco) non fa che aiutare l'organismo a guarirsi.
- È vero che c'è tanto abuso di farmaci, ma è altrettanto vero che ci sono tante prevenzioni infondate contro i farmaci. Oggi c'è una farmacologia che a volte risolve, molto spesso aiuta in maniera più che soddisfacente nella terapia delle malattie mentali, come lo stress, l'ansia e la depressione. Naturalmente sotto guida dello specialista.
- Ci sono prevenzioni infondate anche contro la figura dello psichiatra. Nelle malattie mentali (stress, ansia, depressione sono malattie mentali) lo psichiatra è spesso la figura più adatta, anche per i "sani" di mente.
- Oggi si riconosce molto più che in passato la parte che la causalità o la predisposizione *organica* gioca nelle malattie mentali. Per cui si rivaluta e la figura dello psichiatra e il ricorso al farmaco. Esempio: Una forte depressione che dipenda principalmente da carenza di un neurotrasmettitore, si cura con farmaci e sotto la guida di uno psichiatra. Ciò non esclude l'ausilio di un supporto psicoterapeutico, ma lo relega alla complementarietà.
 - L'errore (tragico, in questo caso, per le sofferenze che comporta) sarebbe di voler risolvere il problema solo con lunghe, e inutili, cure psicologiche quando la causa è preminentemente organica.
- La cosa più stupida e autolesionista che può fare uno che soffre di sindrome da stress, di ansia patologica e/o depressione, è di vergognarsi e nascondere, in primo luogo a se stesso, la sua malattia. Non ci si deve vergognare di stare male, né di andare dallo psichiatra o dallo psicologo, né di assumere psicofarmaci, se necessario.
- Accanto ad una farmacologia in mano a specialisti, da sempre la gente fa ricorso a rimedi e pseudo rimedi per elevare il tono emotivo, per calmare la sovreccitazione, per migliorare l'umore, per aiutarsi contro le paure e i problemi esistenziali o per provare momenti di euforia.

 La lista è lunga: caffè, tè, tabacco, alcool, tisane, marijuana, oppio, coca, guaranà, anfetamine, cocaina,

eroina ecc.

Non c'è bisogno di evidenziare l'effetto deleterio delle droghe pesanti. C'è invece un discorso da fare per le droghe leggere socialmente accettate come caffè, alcool e tabacco: in misura moderata possono anche aiutare contro lo stress, mentre un abuso favorisce l'insorgenza e rende più grave la situazione di stress, creando spesso un circolo vizioso: più sono stressato più bevo, più bevo e peggio gestisco lo stress.

- L'organismo produce i suoi propri farmaci per difendersi e curarsi dai problemi di stress e patologie associate.
 - Fra questi sono note da tempo le endorfine, con effetto simile alla morfina da cui il nome.
 - Le endorfine intervengono nella seconda fase della risposta allo stress, riducendo gli effetti dell'ansia generata dallo stato di allarme e preparando l'organismo a tollerare la situazione stressante.
- Ansiolitici, antidepressivi, stimolanti e altri psicofarmaci fanno ormai parte della dieta quotidiana di milioni di persone, a proposito e a sproposito.
 - Fra questi un discorso a parte meritano le **benzodiazepine**, sia per l'enorme diffusione che per la facilità di gestione da parte del terapeuta e del paziente.
 - Le benzodiazepine, di cui i nomi commerciali più noti sono Valium, Librium, Tavor, hanno ormai completamente soppiantato i barbiturici come presidio ansiolitico.
 - Sono farmaci relativamente "sicuri", efficaci, che danno scarsa dipendenza purché non se ne prolunghi troppo l'uso e ci si sottoponga alla guida e al controllo medico.

Le benzodiazepine sono in grado di controllare i **sintomi** dell'ansia legati all'attivazione del sistema neurovegetativo come tremore, palpitazioni, tensione muscolare, nausea, turbe gastrointestinali, turbe respiratorie ecc. L'effetto è la riduzione dell'ansia a livelli sopportabili senza sensibile riduzione dell'efficienza.

Il toccasana ? Togliere i sintomi non significa togliere le cause del disturbo, ma la sofferenza si. Non è poco.

Inoltre a lungo andare il soggetto "impara" ad affrontare situazioni ansiogene, che prima magari evitava appunto perché fonte di ansietà e insicurezza.

Attenzione però:

- a) Le benzodiazepine non tolgono le cause delle paure, ma solo i sintomi e quindi la sofferenza dell'ansia. A volte è quanto basta, ma se il problema è grave, l'eliminazione temporanea del sintomo può indurre ad evitare di curare il problema ai giusti livelli (psicoterapia, altre terapie mediche, intervento sull'igiene di vita ecc.)
- b) Sempre e comunque evitare l'autoprescrizione e l'autodosaggio. Il medico curante è in grado di consigliarvi o di indirizzarvi allo specialista se il vostro problema supera le sue competenze.

5.2.3 Tecniche di rilassamento, di meditazione e di esercizi corporei

Attenzione! C'è una falsa idea sulla terapia antistress: siccome lo stress è fatica allora la terapia è il relax e tutto ciò che può essere associato al relax, come riposo, rigenerazione, tecniche di rilassamento, meditazione, training autogeno, massaggi passivi, sonno ecc.

Non è sempre così, anzi spesso è più vero il contrario ovverosia la terapia dell'attività, del movimento. Precisiamo.

Semplificando diciamo che ci sono due forme di stress: uno da esaurimento di energie ed uno da accumulo di energie.

Nel primo incorre più facilmente la personalità di tipo A: frenetica, supervoglio, superposso, superfaccio. La sua strategia di risposta di stress è l'azione, la lotta attacco-fuga, e l'ormone principale che gli mette a disposizione l'energia è l'adrenalina. Il distress sopravviene per esaurimento di energie quando queste non bastano più.

Nel secondo incorre più facilmente la personalità che abbiamo chiamato di tipo C: che tiene tutto dentro, tende a inibirs, a rimandare la risposta. La sua strategia di risposta di stress è la difesa o l'attacco procrastinato e l'ormone principale che gli fornisce le energie di difesa a lungo termine è il cortisolo. Il distress sopravviene per accumulo di energie non sfogate. Il cortisolo continua ad accumularsi e l'organismo si avvelena, le funzioni metaboliche in particolare si alterano.

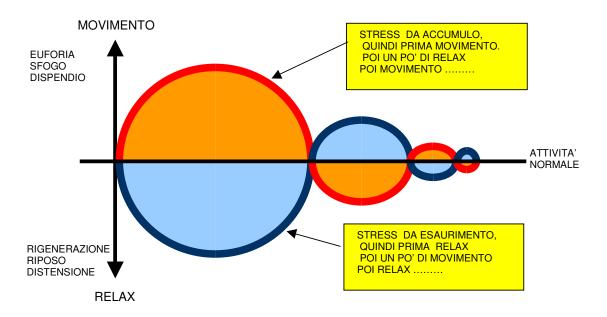
Tutti in effetti hanno a disposizione entrambe le strategie di risposta di stress, ma c'è la persona in cui prevale l'una o l'altra e ci sono situazioni e momenti in cui per la stessa persona si verifica uno stress da esaurimento oppure da accumulo di energie.

Se uno riconosce di essere in uno stress da esaurimento di energie allora la prima risposta terapeutica è il relax.

Se uno riconosce di essere in uno stress da accumulo di energie allora la prima risposta terapeutica è il movimento, lo sfogo, lo scarico di energie fisiche ed emotive. Rilassarsi è inutile se non contrproducente.

In effetti è bene alternare le due forme di terapia. Con l'avvertenza che per lo stress da esaurimento la prima e più importante risposta terapeutica deve essere il relax, a cui può seguire un po' attività di svago e poi ancora relax ancora e così di seguito. Mentre per lo stress da accumulo di energie la prima e più importante risposta deve essere lo sfogo, il movimento, attività euforizzanti come ad esempio il ballo o il gioco attivo, a cui può seguire una piccola sessione di relax, poi ancora un po' di movimento e così via.

Il grafico che segue illustra il concetto:



Lo stretching

Ottimo e salutare rimedio antistress che serve tanto nella situazione da accumulo quanto in quella da esaurimento di energie.

"La pratica fondamentale, alla portata di tutti e tutti i giorni, consiste nel semplice stiramento superficiale di muscoli e tendini" (Giulio De Micheli, Lo stretching, De Vecchi Editore)

Stretching è stiracchiamento, di muscoli e tendini. L'immagine dei calciatori prima di entrare in campo o anche di Maestro Gatto (come lo chiama De Micheli) quando si stira svegliandosi, si contorce per lavarsi e si raggomitola per dormire esemplificano cosa fare e suggeriscono che lo stretching è un esercizio naturale che dovrebbe essere abitudine costante.

C'è una forma di stretching semplice e intuitiva che non abbisogna di insegnamenti. Basta estendere le varie fasce muscolari di gambe, braccia, collo, busto, spalle e così via lasciandosi guidare dalle sensazioni del corpo e dal buon senso (cioè gradualmente e senza esagerare). Un'altra forma più sistematica e proficua la si può imparare anche da soli con un buon manuale. Forme più sofisticate e mirate richiedono una guida professionale, almeno all'inizio.

Per chi inizia ex novo tale pratica è straordinario notare quanta parte del corpo abbia lasciato che si "anchilosasse". Procedendo nell'esercizio si scioglie sempre più, riesce a fare estensioni inimmaginabili prima e si rende conto quanto questo semplicissimo esercizio contribuisca all'equilibrio psico-fisico.

Consigliamo di associare agli esercizi di stretching altre due tecniche altrettanto semplici ed eseguibili senza guida e in poco tempo: tensione e rilascio alternato di fasce muscolari e respirazione profonda.

La prima tecnica consiste nel mettere in tensione fasce muscolari e poi rilasciarle. Ad esempio per una serie di volte gonfiare fortemente i muscoli addominali o quelli delle gambe o quelli di tutto il corpo, trattenendo la tensione per qualche secondo e poi rilasciarli.

La seconda tecnica nella sua versione più semplice consiste in una serie di respiri profondi con interessamento completo del diaframma. Si aspira rapidamente riempiendo tutta la cassa toracica e gonfiando l'addome con l'estensione del diaframma, si espira lentamente soffiando lentamente l'aria fuori fino alla sensazione di non averne proprio più.

Tecniche di rilassamento e di meditazione

La risposta di rilassamento è un fenomeno opposto alla reazione di allarme che interviene nella fase iniziale della risposta di stress.

Mentre la risposta di allarme produce una sovreccitazione del sistema nervoso simpatico, il rilassamento, al contrario, attiva il parasimpatico, che riduce e, in definitiva, riequilibra l'attività del simpatico e di tutto il sistema neurovegetativo e neuroendocrino. Per cui con il rilassamento sopravvengono variazioni fisiologiche diametralmente opposte a quelle che si verificano nella risposta di stress, come ad esempio abbassamento anziché aumento della pressione arteriosa, diminuzione anziché aumento della frequenza cardiaca e respiratoria, distensione del tono muscolare, diminuzione della concentrazione di ormoni dello stress ecc.

Come tale il rilassamento è un meccanismo che contrasta lo stress e protegge l'organismo da sovreccitazioni dannose.

È proprio per questa sua azione preventiva e di contrasto, che da sempre le tecniche di rilassamento trovano un posto di primo piano nella terapia dello stress.

Durand de Bousingen raggruppa in tre categorie le innumerevoli tecniche capaci di indurre la risposta di rilassamento:

- 1. Quelle che utilizzano la ripetizione mentale di un concetto, una parola o un suono (comando), come alcune tecniche orientali di meditazione.
- 2. Quelle che operano sulla contrazione e decontrazione muscolare, come il *rilassamento progressivo* di Jacobson.
- 3. Quelle centrate sul rilassamento muscolare e sull'immagine corporea, come il *training autogeno* di Schultz.

Tutte quante, sostiene Bousingen, possono essere ricondotte ad un'unica matrice: lo stato ipnoide.

Quanto dice Bousingen si può anche esprimere dicendo che tutti gli stati di rilassamento mentale e fisico profondo tendono a svuotare mente e corpo da ogni costrizione e tensione

Il training autogeno

È forse il metodo più noto e sperimentato, almeno in occidente.

Ideato da J.H.Schultz, il training autogeno consiste essenzialmente in una serie di esercizi di concentrazione mentale sul proprio corpo che si imparano progressivamente, dapprima sotto guida e poi autonomamente, fino ad ottenere un tale automatismo da poterli riprodurre facilmente e a comando in qualsiasi momento e situazione.

Nella versione più semplice gli esercizi sono sei:

- Pesantezza degli arti
- Sensazione di calore a livello di mani e piedi
- Regolarizzazione del battito cardiaco
- Regolarizzazione del ritmo respiratorio
- Sensazione di calore al plesso solare
- Sensazione di freschezza alla fronte

Il meccanismo che produce gli effetti desiderati è l'influenza della concentrazione mentale sulla muscolatura profonda, in particolare quella involontaria o liscia, per cui si può ottenere riduzione del tono muscolare (pesantezza), vasodilatazione (calore), vasocostrizione (freschezza) in diverse parti del corpo.

Il "segreto" del metodo consiste nel riprodurre artificialmente fenomeni fisiologici tipici dello stato ipnoide. Per cui il training autogeno induce veramente uno stato di ipnosi leggera e il rilassamento che la accompagna. È infatti considerato un metodo di autoipnosi.

Schultz sostiene che il metodo mira ad attivare il riequilibrio neurovegetativo, normalizzando l'attività del sistema nervoso simpatico, che è poi l'effetto di tutti i metodi di rilassamento.

Una volta imparato il metodo, bastano pochi minuti al giorno di esercizio per mantenerlo e lo si può utilizzare facilmente e a piacere ogniqualvolta il soggetto necessiti di calma e concentrazione.

Esso è ampiamente diffuso nello sport, nello studio, nel lavoro e in altri contesti.

Gli unici problemi sono l'impegno iniziale per l'apprendimento e la necessità di una guida esperta almeno per le prime settimane. In effetti con l'ausilio di un libro, come quelli dello stesso Schultz, si potrebbe imparare anche da autodidatta, ma si consiglia una guida esperta sia per imparare con più sistematicità sia per far fronte ad eventuali piccoli problemi iniziali quali sensazioni di formicolio (prodotti dall'allentamento di tensioni di vecchia data) o crampi.

Passare in rassegna il proprio corpo

Moshé Feldenkrais ha messo a punto una serie di esercizi ancora più semplici che consistono nel "passare in rassegna (con la mente) il proprio corpo.

FeldenKrais parte dalla constatazione che il semplice concentrarsi su una parte del proprio corpo produce una migliore irrorazione sanguigna, inducendo rilassamento.

Il biofeedback

È un metodo che si avvale di speciali strumenti che traducono in variazioni di luminosità e suono le misure di variazioni biolelettriche dell'organismo.

L'intensità di luce e/o di suono informa in retroazione (feedback) sull'intensità del valore della variabile biologica sotto esame.

Con tale informazione l'individuo può influire con la mente sulla funzione interessata e modificarne i valori.

Ciò è possibile perché il sistema neurovegetativo e neuroendocrino possono essere influenzati anche volutamente.

Se per esempio un individuo deve imparare a controllare la pressione alta, si sottopone ad una macchina che misura la pressione arteriosa. La macchina gli dice sotto forma di segnali luminosi e/o acustici di che valore è la pressione e se sale o scende e di quanto. Applicando la concentrazione mentale, l'individuo può così controllare che i valori pressori rimangano al disotto di un determinato valore.

Non è difficile, anzi è tanto semplice che anche i topi possono essere addestrati a modificare alcune variabili biologiche tramite rinforzo da cibo o altre gratificazioni.

Fra le funzioni che possono essere controllate tramite apparecchiature di feedback, abbiamo:

- Attività elettrodermale
- Attività elettrica cerebrale (onde 👓 del rilassamento ad esempio)
- Frequenza cardiaca
- Pressione arteriosa
- Vasomotilità
- Motilità gastrica
- pH gastrico
- Motilità intestinale
- Broncodilatazione

Tutte le funzioni di cui sopra sono interessate nella risposta di stress, per cui con il biofeedback si può controllare anche lo stress in varie maniere.

La più semplice e la meno costosa delle apparecchiature è quella per la misurazione della reazione galvanica della cute.

Sulla pelle si può leggere l'inibizione, il nervosismo, l'insicurezza, l'ansia, tutte manifestazioni tipiche di un forte stress, tanto che si parla di un linguaggio della pelle. Tali emozioni determinano anche una diminuzione della resistenza elettrica cutanea e un aumento quindi della corrente che passa attraverso i trasduttori bioelettrici dell'apparecchio di feedback, per cui si intensifica il segnale luminoso e/o acustico.

Il soggetto così informato tenta con la mente di comandare l'abbassamento dell'intensità del segnale, e se il sistema neurovegetativo risponde con efficienza, si abbassa anche l'intensità della reazione di stress.

Meditazione

Se il training autogeno (T.A.) si concentra sul corpo dell'individuo, la meditazione si applica principalmente alla distensione dello "spirito".

In effetti il T.A. distende anche lo spirito, così come la meditazione rilassa anche i muscoli. Ambedue in fondo usano la concentrazione mentale come strumento operativo e ambedue inducono stati ipnoidi.

La controprova è che ambedue le metodiche inducono una maggiore emanazione di onde cerebrali α , tipiche dello stato di rilassamento, nonché di certe fasi del sonno, di quando si sbattono le palpebre e di quando si fissa lo sguardo davanti a se senza vedere nulla.

Le pratiche di meditazione hanno origine da concezioni di filosofia della vita orientali, come Zen, Tao, Yoga, Tantra e tutte hanno un approccio globale alla persona, nel senso che mente, corpo e relativo contesto formano un solo insieme ed è su tale insieme che agiscono i vari metodi. L'obiettivo degli esercizi è il riequilibrio armonico della persona e del suo rapporto con la natura e l'ambiente, che si raggiungono tramite il controllo su se stessi.

Sofrologia ed eutonia

Accenneremo anche a queste due metodiche, che a molti suonano esoteriche, ma che hanno invece basi scientifiche.

La sofrologia (dal greco *sophrosine* = saggezza, senno, equilibrio), fondata dal neuropsichiatra colombiano Alfonso Caycedo intorno al 1960, si definisce come una scienza che studia la coscienza, le sue modificazione e tutti i mezzi fisici, chimici e psicologici che possono modificarla a scopi terapeutici, preventivi o formativi.

Da tempo integra nei suoi metodi di intervento altre tecniche, quali lo yoga, lo zen, il training autogeno.

Essa ha come finalità fondamentale l'acquisizione da parte dell'individuo del benessere psicofisico, attraverso il raggiungimento della cosiddetta coscienza sofronica, che è una terza dimensione di coscienza.

Tale stato di benessere si raggiunge tramite un allenamento continuo e metodico.

In Italia è poco conosciuta, ma in Spagna dove è nata e in Colombia, dove esiste una facoltà universitaria, è molto diffusa.

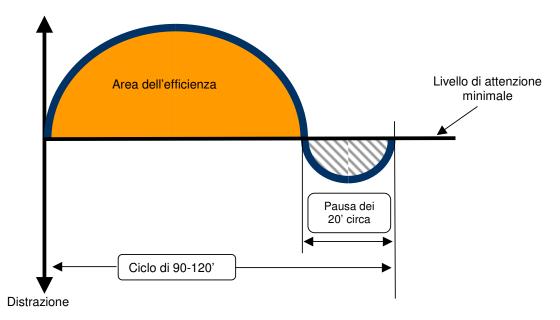
L'eutonia d G.Alexander, mira ad uno stato di tonicità equilibrato e armonico, flessibile e in continuo adattamento rispetto alle situazioni di vita. Lo scopo è quello di indurre la persona a cercare il modo migliore di reagire di fronte a qualsiasi situazione.

• La pausa di 20 minuti

Questa è una pratica a base scientifica suggerita in particolare da Ernest Lawrence Rossi. Si basa sulla teoria dei ritmi o cicli ultradiani, cicli che si ripetono regolarmente durante la giornata, giorno e notte, con una periodicità dai 90 ai 120 minuti.

Ogni ciclo ha una fase ascendente, un picco ed una fase discendente di rendimento psico-fisico, il tutto della durata media di 90-100 minuti, dopodiché ha un avvallamento di non-rendimento di circa 20 minuti. Il cervello fa una pausa, va in vacanza. Questa pausa nel sonno corrisponde alla fase REM, nella quale si sogna. Nella veglia è una fase di sogno ad occhi aperti, un automatismo di fantasticheria.

Attenzione / concentrazione



Il nocciolo della pratica ultradiana è: cosa ne facciamo di questi 20 minuti che arrivano regolarmente dopo ogni ora e mezza circa di attenzione / attività ?

L'organismo esige che siano utilizzati per il riposo, la rigenerazione, e difatti tende a produrre momenti di trance, di fuga automatica dall'impegno. In questa fase l'organismo cura se stesso, come nel sogno. (Rossi la chiama risposta ultradiana di guarigione)

L'individuo può invece continuare a tenere l'organismo in stato di tensione, ad impedirgli di riequilibrarsi e ad abusare degli ormoni dello stress. L'organismo è abbastanza indulgente e concede delle deroghe, ma quando queste diventano abituali o troppe, l'organismo esige la sua pausa e se forzato reagisce con fenomeni tipici da stress, in pratica avvelenamento da ormoni dello stress con tutte le possibili conseguenze e scadimento del rendimento fisico e mentale.

Il consiglio chiave della pratica ultradiana è di spezzare la continuità dell'impegno e concedersi delle pause. Ognuno ha i suoi propri tempi e modi. In soldoni la misura è 20 minuti di pausa / distrazione ogni ora e mezza o due di impegno.

I benefici sia sul piano del rendimento che su quello psico-fisico sono enormi e compensano largamente "la perdita di tempo" della ricreazione che ci prendiamo.

Il nostro consiglio è di prendersi almeno due o tre di tali break in una giornata di lavoro, e recuperare a fine giornata quelli perduti.

Per chi volesse approfondire l'argomento, il libro di Rossi e Nimmons, Autoregolazione del sistema mente-corpo, edito dalla Astrolabio, è una guida semplice e pratica all'adozione di un metodo fra i più benefici e naturali contro lo stress.

Altre tecniche ed accorgimenti pratici

Esiste una miriade di altre tecniche e piccoli accorgimenti pratici per aiutarsi contro lo stress.

Fra questi le tecniche di respirazione, i massaggi e le tecniche corporee del tipo ayurvedico, shiatsu, reiki, il movimento e l'attività fisica regolare, brevi pause ristoratrici, ginnastiche quali l'aerobica, esercizi spuri di yoga, saune, sensibilizzazione della mano e del corpo, il sogno ad occhi aperti, la tecnica del "qui ed ora" che fa concentrare sul tempo ed il luogo presenti e che ricorda tanto il *carpe diem* di Orazio o il *cogli la rosa* di Lorenzo il Magnifico, ecc. ecc.

5.2.4 Igiene e stile di vita

Una sana igiene ed un equilibrato stile di vita sono fra i migliori antidoti contro i mali dello stress, mentre il contrario favorisce enormemente l'insorgenza e la severità dello stress. D'altronde stare in forma è antitetico a stare sotto stress nocivo.

La dieta

Che sia equilibrata, sana, senza eccessi e regolare nei tempi (ritmi) di assunzione di cibo per quanto possibile.

Fra stress e disturbi del metabolismo c'è una stretta interconnessione. Valori alterati di glicemia, colesterolo, trigliceridi ad esempio sono tipici nei casi di distress cronico. Complicare le cose con una dieta disordinata, ricca poi di fritti, grassi, alcolici e zuccheri è altamente autolesionista.

Il movimento

Camminare, fare un'attività sportiva regolare (senza esagerare), oppure una ginnastica da camera per almeno 10-15 minuti al giorno, praticare esercizi di respirazione, fare le scale invece di prendere l'ascensore, sono tutte abitudini che pagano bene nella lotta contro lo stress.

In particolare nello stress da blocco delle energie, nel quale cioè rimane in circolo una quantità esagerata di ormoni della risposta di allarme (che dovrebbero essere impiegati per reagire al pericolo), queste energie ovverosia questi ormoni debbono in qualche modo venire scaricati altrimenti si ritorcono contro l'organismo causando danni (ad esempio malattie psicosomatiche), in tal caso l'attività fisica può scaricare l'eccesso di energie bloccate.

Ritmo veglia-sonno

Dormire, quanto basta (a chi bastano 4 ore e a chi ne servono 10), ma assolutamente non privarsi del sonno se non in casi eccezionali.

Non solo: cercare anche di regolarizzare i tempi e momenti di sonno e di regolarizzare le fasi del sonno. È noto che nello stress e nella depressione in particolare la sequenza delle fasi e le caratteristiche del sonno sono alterate.

Nel depresso i disturbi del sonno possono manifestarsi sia con difficoltà ad addormentarsi, sia con frequenti risvegli notturni e risveglio mattutino precoce. Inoltre la fase REM (detta così perché contraddistinta da rapidi movimenti degli occhi, da Rapid Eyes Mouvement) nella quale si sogna, e le altre fasi, presonno, la fase di latenza REM con i suoi quattro stadi di rilassamento, sono rovesciate nella sequenza e non hanno le stesse caratteristiche di durata e intensità del sonno normale, per cui il sonno non ristora completamente, peggiorando le cose.

Il meccanismo fisiologico antistress per eccellenza è il sogno. È il sogno che rigenera veramente le energie psicofisiche, che ricarica le batterie.

Sogniamo in media all'incirca un'ora- un'ora venti per notte e facciamo in media dai quattro ai cinque sogni, dalla durata molto variabile.

È stato provato che la privazione da sogno porta alla disintegrazione dell'equilibrio psico-fisico e, forse, anche alla morte.

Disturbare il sonno e quindi anche il sogno in continuazione è un ottimo sistema per generare e peggiorare lo stress. Dormire bene al contrario è forse il miglior antidoto allo stress.

Aiutarsi ? Si, con passeggiate serotine, esercizi di rilassamento, tisane leggere, mangiando leggero la sera, insomma per via naturale. I sonniferi, gli ansiolitici possono essere d'aiuto in casi gravi o eccezionali, ma in genere non danno un vero sonno sano e ristoratore.

Non drammatizzare periodi di insonnia e "voler" dormire a tutti i costi. Anzi un consiglio che a volte risolve: se non prendete sonno, pigliatela con calma, alzatevi e per una ventina di minuti fate qualsiasi cosa ma leggera e senza impegno fisico e mentale, tornate a letto e se dopo una ventina di minuti non avete ancora preso sonno, ripetete la procedura. Attenzione, alzatevi comunque alla stessa ora.

Se non si riesce a risolvere il problema da soli, ricorrere al medico o allo specialista fino a che non si sono ottenuti miglioramenti soddisfacenti. Non rassegnarsi ad un sonno precario o malsano.

Scaricare

La risposta di stress mobilita ormoni per produrre più energia e rispondere così alla fase di emergenza. Questi ormoni e le energie (zuccheri in particolare) liberati in circolo debbono essere impiegati altrimenti, se in eccesso, si ritorcono contro l'organismo e lo aggrediscono nel punto più debole (predisposto geneticamente) che per alcuni è lo stomaco, per altri il cuore o altri organi. È questa la genesi delle malattie psicosomatiche.

Per cui le energie debbono essere scaricate prima che avvelenino l'organismo.

Si può scaricare direttamente, dando libero sfogo alle emozioni, alla tensione muscolare, alla sovreccitazione e ai sentimenti. È il modo migliore, almeno per quanto riguarda il controllo dello stress, ma non sempre è possibile e ragionevole.

Allora si può scaricare indirettamente. Se per esempio nel corso di una riunione non è consigliabile saltare e gridare a squarciagola, si può però tendere e rilassare i muscoli delle braccia e delle spalle, aiutandosi magari con i braccioli della poltrona, o premere forte i piedi verso terra. Si scarica indirettamente anche dislocando il momento dello scarico, per esempio con una bella nuotata o un partita di tennis dopo il lavoro, o anche una passeggiata.

Sono le emozioni comunque che fanno accumulare e per converso consentono di scaricare la maggior quantità di energia.

Anche per le emozioni scaricare direttamente sarebbe la cosa più sana per l'organismo.

Ma quand'anche le convenienze sociali lo permettessero o almeno lo tollerassero, per molti è veramente difficile esternare le emozioni. Profonde programmazioni interiori ricevute nell'infanzia lo impediscono ("Sii forte", "Un uomo non piange", "Non mostrare i tuoi sentimenti", "Bisogna mantenere un certo contegno" ecc.)

In tal caso, e in particolare se non si vuole cambiare atteggiamenti, bisogna trovare delle vie indirette, come lo sport, un'attività fisica che stanchi, fare del teatro, prendere a pugni un pungiball e altri modi, anche aggredire il lavoro con foga e passione se conviene.

Dosare le energie

C'è uno stress da accumulo e blocco di energie, quello di cui al punto precedente, e c'è uno stress da esaurimento o spreco di energie.

In questo caso all'organismo vengono sottratte troppe energie, ovverosia viene attivato troppo di frequente la risposta di allarme e spese troppe energie senza dare il tempo all'organismo di ricostituire una scorta, per cui l'organismo si trova in debito continuo di ormoni per la lotta. Sopravviene allora affaticamento, spossatezza, deconcentrazione.

Se queste situazioni si ripetono spesso, allora è opportuno premunirsi per non incorrere in seri rischi.

Premunirsi significa:

- a) Conoscere la situazione, vale a dire fare un'attenta analisi delle situazioni che richiedono troppe energie psicofisiche, capirne le cause, la struttura, le dinamiche, i vostri punti deboli e le vostre risorse
- b) *Programmare e organizzare*, agendo sulla situazione, in modo da renderla meno stressante, sempre che sia possibile.
- c) Pianificare, cioè fare un bilancio delle proprie energie e dosarle in modo tale da averne di più al momento di crisi.
- d) *Organizzarsi* per prendere le giuste pause, quelle possibili almeno.

Rapporto con le abitudini voluttuarie

Alcool, fumo e caffè, se in quantità moderata e comunque dosati per ogni dato organismo, possono anche aiutare contro lo stress.

L'autogratificazione, l'ausilio nei rapporti sociali, la pausa che comportano, la leggera stimolazione o rilassamento sono tutti fattori in se positivi.

È l'eccesso che fa drasticamente cambiare di segno agli effetti.

Troppo alcool, troppo fumo e troppo caffè sono già segno di stress e contribuiscono enormemente a peggiorare la situazione.

Attività sessuale

Una buona attività sessuale, purché vissuta senza troppi patemi d'animo e sensi di colpa, è un ottimo rimedio contro lo stress nocivo.

Anche l'onanismo, se vissuto come normale, aiuta.

Controllo della salute

Esami clinici regolari e cura della salute dovrebbero essere un'abitudine metodica per i candidati e le vittime dello stress.

In un fisico debilitato lo stress si instaura facilmente.

Doccia, sauna, massaggi

Una bella doccia, con acqua a forte pressione, godendosi il massaggio dell'acqua e delle mani sul corpo, con un finale ad acqua leggermente più fredda, è un buon consiglio per il relax.

La sauna ancora meglio.

I massaggi anche sono molto rilassanti.

5.2.5. Attivazione positiva (cercare lo eustress)

La lotta contro lo stress si concentra di solito sulla prevenzione e la terapia del distress, lo stress nocivo, e sul come evitare la sofferenza.

Ci sono altri due approcci, complementari e forse più risolutivi nel lungo termine:

- 1. Come vivere bene con lo stress, anzi come rendere positivo lo stress.
- 2. Come cercare lo eustress, lo stress che da piacere, gratificazione se non euforia. (senza ricorrere naturalmente a sostanze euforizzanti, come le droghe leggere e pesanti, che, alla lunga risultano altamente nocive).

Come già detto ci si ammala, e si può anche morire di distress. Parimenti ci si ammala, e si può anche morire, per mancanza di eustress.

Campbell, studioso del cervello, sostiene che la stimolazione delle aree del piacere nel cervello, ha il massimo valore di sopravvivenza, più che la fame, più che il sesso.

C'è quindi in tutti noi un forte bisogno del piacere. La deprivazione sistematica e la mancanza di un'attivazione positiva, possono deprimere fortemente l'equilibrio psicofisico.

Una qualsiasi attivazione è sempre meglio che niente. Per questo anche uno stress vissuto male, come ad esempio un lavoro non amato, o lavorare sospinti dall'ansia (l'ansia come agente "motivante"), entro certi limiti è forse più salutare per l'organismo che la noia della non stimolazione.

Quando l'organismo riduce al minimo o elimina la sua risposta di attivazione, subentra uno stato patologico noto come depressione.

Quindi in primo luogo si tratta di accettare lo stress e renderlo quanto più positivo possibile. Il modello ce l'abbiamo: la fatica sportiva e quella del gioco e della caccia.

Il segreto qui sta nell'interpretazione e nell'assegnazione di valore, vale a dire ai filtri che applichiamo alla percezione e interpretazione delle cose. Se mettiamo "occhiali neri" anche una bella partita di tennis è una fatica penosa, stupida e deprimente, e una bella vacanza una perdita di tempo, una noia abissale o un'arrabbiatura continua.

Il lavoro in particolare: accettarlo psicologicamente (soprattutto se non ci sono alternative), agire in modo che rechi più piacere possibile, non noia, risentimenti, rivalse, repulsione; agire poi sulla situazione lavorativa e sui rapporti sociali di lavoro, per riorganizzarli in positivo.

(Quanto sopra non comporta accettare supinamente tutto, anzi può significare attivarsi per cambiare in meglio le cose, magari divertendosi con dei bei conflitti gestiti con entusiasmo).

In secondo luogo cercare attività che diano veramente piacere, anche se comportano dispendio di energie ed emozioni.

per ogni individuo ci sono ricette diverse. In linea di massima si tratta di:

• Praticare attività gratificanti,

come hobbies, passeggiate, incontri, ballo, sport, viaggi.

L'alibi del tempo che manca non sempre è plausibile, soprattutto se si spendono ore ed ore davanti al televisore o ad oziare più del necessario.

• Cercare carezze,

dare e ricevere carezze, tenerezza, autostima, riconoscimenti, tanto sul lavoro per quanto possibile che nell'ambiente familiare e nella cerchia di amici.

Cominciate col sorridere più spesso, col comunicare di più, con l'ascoltare più attentamente gli altri. Non abbiate paura di esternare sentimenti. Cominciate ad esempio a toccare sul braccio i vostri conoscenti ed amici quando vi salutate. Non è che un esempio, ma ci sono mille modi per dire agli altri che contano per noi.

Naturalmente non sottraetevi alle carezze e ai complimenti.

• Essere più generosi con se stessi.

Godete e festeggiate i vostri successi. Praticate un sano egoismo. Concedetevi delle autogratificazioni, soprattutto nelle pause di lavori impegnativi. Curate la vostra persona, il vostro corpo, il vostro abbigliamento. Insomma amatevi di più.

Il messaggio evangelico: ama il tuo prossimo come te stesso, è perfetto, purché non ci si dimentichi di <u>se stesso</u>, anzi la premessa sembra proprio essere ama te stesso, da cui trai il metro per amare gli altri.

Come dire un egoismo altruista o un altruismo egoistico

Positivizzare i rapporti sociali

L'uomo è un'animale sociale. Nel sociale si riflette, impara, cresce, esprime se stesso, trova il suo equilibrio esistenziale. Un uomo deprivato di riconoscimento sociale è inevitabilmente squilibrato. Allo steso modo una persona che si isola, che rifugge dal sociale, si toglie l'acqua nella quale nuota. Di fatto il nostro IO si estende oltre la nostra persona e include quelli che ci riconoscono e che riconosciamo come parte della nostra esistenza. La controprova è che quando ci muore qualcuno di caro, è come se ci avessero amputato una parte del corpo.

Lo stressato usualmente si ripiega su se stesso, è comprensibile e anche naturale. Ma è altrettanto naturale e curativo un rapporto positivo con gli altri.

Il problema è lo stress severo e i disturbi da ansia patologici, in particolare la fobia sociale e l'ansia generalizzata senza oggetto. In tali condizioni la persona non riesce ad intrattenere un rapporto sano con l'ambiente sociale circostante. È altamente raccomandato in questi casi rivolgersi per aiuto allo specialista: psicologi e psichiatri. Si tratta di malattie vere e proprie e non ci si deve vergognare di esserne affetti e di cercare il terapeuta e la medicina. Di solito da soli non se ne esce.

I rapporti sociali non sono incondizionati, anche l'amore materno non è sempre e necessariamente dato per scontato: anch'esso va coltivato. La morale è che conviene assumersi la nostra parte di responsabilità per il tono affettivo dei nostri rapporti sociali e che bisogna attivamente positivizzarli al meglio. Rapporti sociali gratificanti sono anche un'ottima medicina antistress.

• Praticare senza inibizioni il sogno ad occhi aperti.

Vi capita certamente che, durante periodi di lunga concentrazione, vi troviate a più riprese come assenti a pensare a tutt'altre cose. È un meccanismo naturale di economia di risorse: Il cervello arcaico obbliga a delle soste e a delle "ricreazioni" mentali per ragioni di sopravvivenza ed equilibrio energetico.

Si è riscontrato che in questi momenti di fantasticheria, il cervello produce più onde alfa, tipiche anche dello stato di rilassamento .

Il sogno ad occhi aperti si può cercare di proposito per darsi delle pause di relax. Quanto meno "seria" e quanto più disinibita è la fantasticheria, tanto più funziona da tonificante. Sembra infatti che sia una forma di autostimolazione delle aree del piacere del sistema limbico del cervello.

Non c'è nulla di stupido a fantasticare di vincere alle olimpiadi, di avere successi scientifici, di sedurre stelle dello schermo, di fare un viaggio interplanetario e così via. Sono "fiction" innocua, ma utile per scaricare lo stress e solleticare le aree del piacere del cervello.

Concedersi sani momenti di euforia

Per alcuni questi momenti vengono dall'ascolto di ritmi musicali, per altri dal ballare, per altri ancora dallo sport, o dal gioco, o dall'incontro con gli amici, per non parlare dell'amore e del sesso. L'importante è di cercare quelle situazioni in cui si prova veramente un senso di euforia. La sensazione deve essere fisica, non solo mentale (l'euforia è forse dovuta alla produzione di endorfine, oppiacei naturali prodotti dall'organismo)

• Prendere la vita "con filosofia"

Cercare il lato positivo degli eventi, saper ridere di gusto, saper scherzare e fare dell'ironia anche nei momenti più difficili, godere del presente...Da sempre i saggi ci hanno dato questa ricetta per rendere migliore la vita.

6. ALCUNI CONSIGLI ED ESERCIZI PRATICI

6.1 Prevenzione minima dello stress: tre momenti tipici della giornata di lavoro

Prendiamo in considerazione tre momenti della giornata di lavoro: prima, durante e dopo il lavoro, per suggerire alcuni principi di igiene dello stress sotto forma di semplici esercizi, praticabili facilmente da tutti.

6.1.1 Appena alzati

Presupposti:

Al risveglio il corpo è intorbidito, i riflessi sono lenti, c'è un eccesso di anidride carbonica in circolo, da diverse ore la linfa ha avuto poco pompaggio da parte dei muscoli, tono nervoso e tono muscolare sono bassi. Per molti, e in particolare per chi ha una respirazione difficoltosa durante il sonno, per i depressi e per chi soffre di insonnia, il primo mattino è anche un momento di pensieri negativi.

Quello che serve è una sferzata rivitalizzante, attivare il sistema nervoso simpatico per l'attività, ossigenare il sangue, farlo giungere bene in periferia, tonificare il sistema nervoso e la muscolatura e commutare eventualmente sul pensiero positivo di energia e gioia interiore.

Formula:

- Stretching
- Respirazione profonda
- Movimento vigoroso
- Pensiero positivo

Tempi: dai 5 ai 15 minuti

Modalità indicativa:

1. Stretching leggero, 1 minuto

Ancora a letto o, se si preferisce, appena in piedi, stiracchiarsi senza forzare: stendere braccia, poi gambe, busto, mantenendoli tesi per un attimo. Ruotare ed estendere da una parte e dall'altra busto e collo. Comprimere e rilasciare i muscoli delle braccia, delle mani, delle gambe, dei piedi, dell'addome e del dorso.

2. Respirazione profonda, ½ minuto

Ancora a letto o alzati, meglio se in un ambiente ben aerato, respirare profondamente utilizzando il diaframma e tutta la cassa toracica.

3. Soffregamento del corpo, ½ minuto

Ancora a letto o in piedi, soffregarsi con le mani e pizzicarsi tutte le parti del corpo raggiungibili.

4. Movimento muscolare di riscaldamento, 1 minuto

Senza forzare, praticare movimenti di ginnastica variata e a piacimento: piccoli movimenti di flessione, torsione, rotazione, estensione, saltelli...

5. Stretching più intenso, ½ minuto

Movimenti di stiramento più intensi, come raggomitolarsi, stirare per esteso braccia e gambe ecc., magari sul tappeto o aiutandosi con una sedia o contro il muro.

6. Pensiero positivo, operazione da farsi a più riprese

Portare il pensiero sul positivo, attivare sensazioni di gioia interiore e di energia. Sorridere (interiormente) se ci si riesce, attivare comunque i muscoli del sorriso, bocca e occhi.

7. Respirazione profonda, 1 minuto

Piegandosi sul busto espirare tutta l'aria, poi estendendosi aspirare fino a riempire completamente i polmoni, quindi espirare completamente e così di seguito.

8. Ginnastica vigorosa, da 1 a 2 minuti.

A seconda delle abitudini e con un'intensità proporzionale all'allenamento e allo stato fisico. Possono essere flessioni ed estensioni, corsetta sul posto, ciclette, corda ecc. L'importante è sollecitare cuore e muscoli e pompare sangue e linfa. Un principio di affanno del respiro può essere il limite.

9. Smuovere i visceri intestinali, ½ minuto

Con un movimento di twist ripetuto (per chi non lo conosce, muovere vigorosamente il bacino ruotando da una parte e dall'altra con le ginocchia piegate)

10. Tendere e rilasciare i muscoli, ½ minuto

Gonfiare mantenendo un attimo in tensione e poi rilasciare in sequenza i muscoli delle braccia, del petto, del dorso, dell'addome e delle gambe. Smuovere con energia i muscoli della faccia, degli occhi, della mascella (eventualmente fare delle belle boccacce)

11. Respirazione veloce, ½ minuto

Aspirare ed espirare velocemente interessando diaframma e gabbia toracica.

Non dimenticare di portare di tanto in tanto il pensiero sul positivo: energia e gioia interiore (anche se tutto va storto)

6.1.2 Al ritorno dal lavoro

Presupposti:

In genere alla fine di una giornata di lavoro abbiamo accumulo di ormoni dello stress non scaricati, tensioni muscolari, saturazione mentale. A volte c'è anche irritabilità, fastidio, sensazioni di spossatezza. L'idea più ricorrente è "Ho bisogno di riposare e di non pensare a niente".

Fatto salvo il diritto ad una pausa di dolce far niente, l'idea dell'ozio inattivo come riposo fisico e mentale, magari sprofondandosi sulla poltrona davanti al televisore, è perlomeno da rimandare al più tardi. In tutti i casi serve un po' di manutenzione corpo-mente del tipo ad esempio di quella descritta più sotto. In seguito le vie consigliabili sono tre: 1. Per chi ha forme di stress da esaurimento di energie (troppa attività) c'è la via della meditazione, degli esercizi di rilassamento e di un buon riposo fisico e mentale (che potrebbe anche essere un hobby che non impegna troppo); 2. Per chi ha forme di stress da accumulo di energie (eccesso di investimento emotivo a cui non si da sfogo, eccesso di accumulo di ormoni dello stress non scaricati) la via consigliata è quella di vigorose scariche fisiche, come tennis, nuoto, corsa, scaricare l'aggressività su di un pungiball o qualcosa del genere. In ogni caso movimento vigoroso; 3. Per chi non ha forme di stress, un'attività diversa, un hobby, uno sport, un gioco, occuparsi della famiglia ecc. è molto meglio che un ozio inattivo per mantenersi in forma e premunirsi per quanto riguarda la vulnerabilità allo stress.

L'errore più ricorrente è quello di credere che stress equivalga necessariamente a fatica e che l'unica cura sia di rilassarsi. È molto più facile che stress equivalga a inibizione dell'azione ovverosia ad accumulo di ormoni dello stress per cui la cura va più nel senso di una sana euforizzazione, rivitalizzazione e scarica fisico-emotiva. Ancor meglio se si alternano una fase di vigorosa attività (fase del simpatico) ad una fase di ristoro o rilassamento (fase del parasimpatico).

In questa prospettiva diamo qui di seguito indicazioni semplici e facilmente eseguibili per esercizi da farsi a casa dopo il lavoro. Certo ci sono tecniche molto più sofisticate e anche molto utili. Se le sapete fare fate pure quelle. Un'avvertenza però: non assolutizzate la tecnica, per esempio solo e sempre yoga in ogni caso, solo e sempre training autogeno o solo e sempre esercizi bioenergetici. Il principio a cui conformarsi è che ci sono due poli di terapia antistress e che il ricorso all'uno o all'altro varia nel tempo e secondo le circostanze. Può darsi benissimo che in un determinato momento abbiate bisogno di sola rivitalizzazione, oppure di solo rilassamento, oppure di entrambi. Per non sbagliare ricorrete sempre ad entrambi sbilanciandovi verso l'uno o l'altro a seconda che vi sentiate o sovraccarichi di energie represse (serve sfogare) o esauriti da superattività (serve rilassarsi).

La formula:

Una buona manutenzione corpo-mente dopo il lavoro può avere la seguente struttura:

- Disinibizione, ovverosia sciogliere nodi muscolari ed emotivi
- Scarica dell'eccesso di ormoni accumulati
- Svago mentale
- Rilassamento

Lo scopo in ogni caso è di riequilibrare per quanto possibile una sana alternanza fra simpatico e parasimpatico.

Tempi: Dai 10 ai 20 minuti

Modalità:

Fase di rivitalizzazione e scarica

- 1. Mettersi a proprio agio nel vestire e nell'ambiente (temperatura, ventilazione, musica, eliminazione dei disturbi). Eventualmente prendersi una doccia, rinfrescarsi. Cominciare ad attivare il pensiero positivo: di gioia interiore e di energia.
- 2. Twist e scrollate (come fa il cane bagnato) per muovere i visceri e sciogliere i muscoli, 1 o 2 minuti.
- 3. Respirazione profonda, con interessamento del diaframma, 1 minuto
- 4. Stretching energico, 2 minuti (se arrivano degli sbadigli è normale)
- 5. Sfregamento del corpo. Soffregarsi con le mani tutto il corpo fin dove ci si arriva.
- 6. Ginnastica vigorosa, dai 3 ai 5 minuti, interessando tutto il corpo.

Fase di rilassamento

- 7. Un esercizio di *grounding*, per circa 2 o 3 minuti, come il seguente:
 - a. Piantare bene i piedi per terra, gambe un poco divaricate. Portare il pensiero ai piedi ben in contatto con la terra (grounding).
 - b. Rilasciare la postura tesa (mollare le ritenzioni muscolari che attiviamo per apparire più estetici): piegare le ginocchia, rilassare la pancia (mollare i muscoli che la tengono in dentro, farla fuoriuscire), rilasciare i muscoli che tengono in dentro il sedere, far cadere le spalle. Dopodiché rialzare ginocchia e postura fino ad una posizione senza forzatura, del tutto naturale.
 - c. Assumendo mentalmente come baricentro del corpo un punto a 8 cm sotto l'ombelico, far dondolare il corpo intorno a questo fulcro, spostando il peso del corpo da un piede all'altro alternativamente e ruotando lentamente il bacino ora in senso orario ed ora in senso antiorario.
 - d. Continuando a dondolare il corpo intorno al fulcro, con una postura rilassata e col pensiero al contatto con la terra, chiudere gli occhi e inspirare profondo e veloce dal naso ed espirare altrettanto profondo e veloce ma in maniera naturale come quando si tira un sospiro. Questo per più volte.
- 8. Perlustrazione mentale del corpo, dai 2 ai 3 minuti circa.
 - Seduti a terra su di un tappeto o su di una sedia, occhi chiusi e posizione comoda, perlustrare tutto il corpo con la mente alla ricerca di nodi muscolari da sciogliere. Soffermarsi laddove si ha l'impressione che i muscoli siano tesi.
 - Si comincia dal cuoio capelluto, poi si va ai muscoli degli occhi, del viso, della mascella, del collo, poi delle spalle e giù fino ai muscoli dei piedi.
 - Finito un ciclo, se ne può fare un secondo e altri ancora. Nel frattempo ci si ripete mentalmente: "Sono calmo e rilassato"

6.1.3 Durante il lavoro

Presupposti:

Per una prevenzione dello stress sul lavoro, molto si può fare agendo sul contesto, molto più di quanto si pensi, le parole magiche sono organizzazione, previsione e cura dei rapporti. Fra le tecniche ricordiamo il time management e pianificazione delle attività, la gestione delle riunioni, la delega, le tecniche di comunicazione e di negoziazione ecc.

Molto si può fare anche agendo sulla propria mente e sul proprio comportamento: assertività, ristrutturazione in positivo di percezioni e interpretazioni, atteggiamento di ascolto attivo, atteggiamento di fiducia in se stessi e negli altri ecc.

Rimane comunque essenziale quando la situazione si fa calda, prevenire anche attraverso il corpo: gli esercizi e i consigli che seguono riguardano la reazione fisiologica dello stress.

La formula:

- Movimento, sopratutto per contrastare l'inibizione d'azione
- Pause opportune, per ricaricare le batterie

Modalità indicativa:

- 1. In un arco di otto ore di lavoro, fare almeno dalle cinque alle sei pause mentali e fisiche, a intervalli quanto più regolari possibile, e della durata che parte da un minimo di 5 minuti a circa venti minuti. Alzarsi, muoversi, pensare ad altro, respirare profondamente. Se possibile fare degli esercizi di stretching, darsi una scrollata (come i cani bagnati, eventualmente in toilette).
- 2. Piccoli esercizi di stretching e di ginnastica sono possibili anche in piena riunione di lavoro, ancor di più alla propria scrivania. Si tratta di micromovimenti che non attirano troppo l'attenzione, come ad esempio: stringere e rilasciare i braccioli della poltrona, puntare i piedi per terra, gonfiare e rilasciare i muscoli del petto e dell'addome, estendere al massimo il diaframma, stendere le braccia, smuovere la mascella, comprimersi le mani ecc.
- 3. Cambiare di tanto in tanto di attività o di modo di fare la stessa attività, sempre che sia possibile. In ogni modo cambiare di posizione.
- 4. Evitare l'ascensore e prendere l'abitudine di fare sempre le scale, almeno alcuni piani.
- 5. Cogliere ogni occasione per muoversi e farlo con una certa vigoria ogni volta che sia possibile
- 6. Di tanto in tanto, respirare profondamente alla massima capacità polmonare, inspirando forte ed espirando lentamente e fino in fondo.

ANALISI TRANSAZIONALE 2

GESTIRE LE EMOZIONI









VIVERE LE EMOZIONI

PER QUANTO E QUANDO SI PUÒ, ESPRIMERE LE PROPRIE EMOZIONI ED I PROPRI SENTIMENTI, È NORMALE E POSITIVO

I QUATTRO SENTIMENTI BASILARI

SENTIMENTO	RISPOSTA POSITIVA	REAZIONE SPROPORZIONATA
PAURA	PROTEZIONE	PAURA PARALIZZANTE O PANICO
GIOIA	MANTENIMENTO / CONDIVISIONE	GIOIA SFRENATA
COLLERA	CAMBIAMENTO	COLLERA ECCESSIVA
TRISTEZZA	CONFORTO	TRISTEZZA DEPRESSIVA

Ci sono poi sentimenti "misti", che risultano dalla concomitanza di due sentimenti di base;

SENTIMENTI MISTI	SENTIMENTI DI BASE	
Preoccupazione	Paura e tristezza	
Vergogna	Paura e collera contro se stessi	
Gelosia	Paura di essere abbandonato e collera	
Invidia	Tristezza e collera	
Senso di colpa	Paura di disobbedire e collera contro la norma	
Odio	Paura dell'altro e collera contro di lui	

TUTTI E QUATTRO I SENTIMENTI DI BASE SONO "NORMALI" E VANNO ACCETTATI COME TALI

- Di fronte all'incertezza, è normale avere paura
- In caso di soddisfazione, è normale provare gioia
- Di fronte ad un ostacolo, è normale arrabbiarsi
- In caso di perdita o separazione, è normale sentire tristezza

MA C'È UNA FORMA DI ESPRESSIONE O RISPOSTA "SANA" E POSITIVA ED UNA FORMA SPROPORZIONATA CHE CREA PROBLEMI NEI RAPPORTI INTERPERSONALI OLTRE CHE A SE STESSI

RISPOSTE E REAZIONI ADATTE

ALLA PAURA, LA RISPOSTA GIUSTA E ADATTA È LA PROTEZIONE

CERCARE PROTEZIONE QUANDO SI HA PAURA, INCERTEZZA DARE PROTEZIONE A CHI HA PAURA

 ALLA GIOIA, LA RISPOSTA GIUSTA E ADATTA È IL MANTENIMENTO E/O LA CONDIVISIONE

ESPRIMERE , MANTENERE E CONDIVIDERE LA PROPRIA GIOIA CONDIVIDERE LA GIOIA DELL'ALTRO

ALLA COLLERA, LA RISPOSTA GIUSTA E ADATTA È IL CAMBIAMENTO

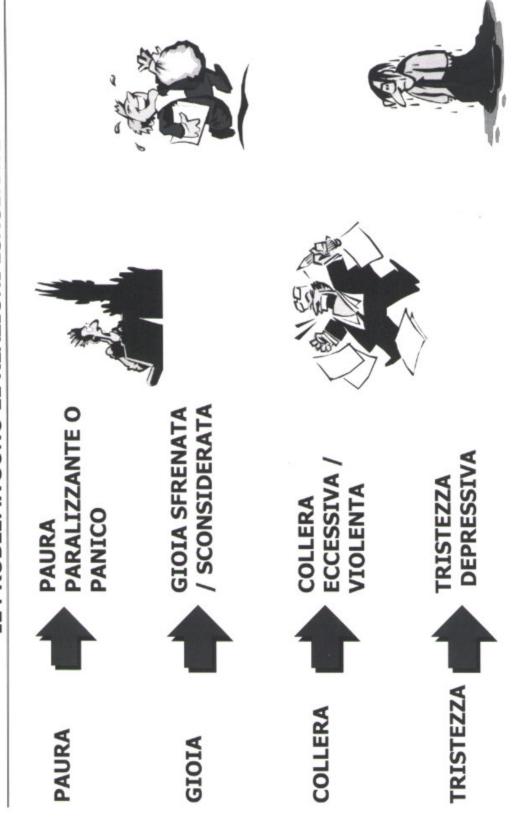
CAMBIARE CIÒ CHE PROVOCA COLLERA AIUTARE A CAMBIARE L'OGGETTO DELLA COLLERA DELL'ALTRO

ALLA TRISTEZZA, LA RISPOSTA GIUSTA E ADATTA È IL CONFORTO

CERCARE CONFORTO
DARE CONFORTO A CHI È TRISTE

- RISPONDERE ALLA PAURA CON MANTENIMENTO/ CONDIVISIONE. O ANCHE CON IL CAMBIAMENTO O IL CONFORTO NON È LA RISPOSTA ADATTA
- RISPONDERE ALLA GIOIA CON LA PROTEZIONE O CON IL CAMBIAMENTO O IL CONFORTO NON È LA RISPOSTA ADATTA
- RISPONDERE ALLA COLLERA CON LA PROTEZIONE O CON IL MANTENIMENTO/CONDIVISIONE O CON IL CONFORTO NON È LA RISPOSTA ADATTA
- RISPONDERE ALLA TRISTEZZA CON LA PROTEZIONE O CON IL MANTENIMENTO/CONDIVISIONE O CON IL CAMBIAMENTO NON È LA RISPOSTA ADATTA

IL PROBLEMA SONO LE REAZIONI ESAGERATE



REAZIONI SPROPORZIONATE ("PATOLOGICHE")

- PUÒ CAPITARE A TUTTI DI TANTO IN TANTO.
 SE SI TRATTA DI REAZIONI SPORADICHE, POCO MALE
- QUANDO TALI REAZIONI INTERVENGONO AL MOMENTO SBAGLIATO CON PERSONE CHE A TORTO O A RAGIONE REAGISCONO MALE, IL CLIMA DEI RAPPORTI RISCHIA IL DETERIORAMENTO
- QUANDO POI TALI REAZIONI ECCESSIVE SONO "ABITUALI" TANTO DA SEMBRARE QUASI REAZIONI AUTOMATICHE, ALLORA ENTRIAMO NELLA "PATOLOGIA" DEI RAPPORTI UMANI. E IL DANNO A SE STESSI E AL CLIMA DEI RAPPORTI INTERPERSONALI PUÒ ESSERE GRAVE.



SI FA DEL MALE A SE STESSI E AGLI ALTRI E SI CREANO CONDIZIONI DI MALESSERE E FRUSTRAZIONE NEI RAPPORTI SOCIALI

L'ANALISI TRANSAZIONALE CI SPIEGA TRE MECCANISMI CHE POSSONO SCATENARE UNA REAZIONE SPROPORZIONATA:

- L'ELASTICO
- LA COLLEZIONE DI PUNTI (O BOLLINI)
- I RACKET

PER POI SPIEGARCI, CON UNO STRUMENTO DI RIFLESSIONE, METAFORICAMENTE CHIAMATO

GIOCHI

(leggi: sceneggiate come nei drammi teatrali)

COME A VOLTE I RAPPORTI INTERPERSONALI SIANO INQUINATI DA CIRCOLI VIZIOSI DI INTERAZIONE FUTILE, AMBIGUA E NEGATIVA, NEI QUALI UNA DELLE CARATTERISTICHE TIPICHE È L'ESPRESSIONE DI SENTIMENTI INADATTI E/O SPROPORZIONATI RISPETTO ALLA SITUAZIONE

L'ELASTICO

Con questo termine metaforico, si designa una reazione sproporzionata rispetto allo stimolo (come un elastico che si tende ben oltre le sue misure "normali"), dovuta alla influenza, persistente nella mente, di esperienze passate negative

C'è nella testa come un fantasma del passato che ci spaventa ancora.

Se, per esempio, nel mio passato c'è l'esperienza forte e marcante di una autorità "castrante", ancora oggi, di fronte ad un capo, un poliziotto, un professore, posso reagire con una paura sproporzionata rispetto alla paura necessaria e/o utile al caso.

Esempi:

- Uno studente passa un esame, ma dichiara di avere fallito perché il risultato non è ottimo
 - (c'è un "fantasma" nella sua testa che pretende ancora da lui solo prestazioni alte)
- La moglie lascia il marito in seguito ad un litigio (Qualche sofferenza passata le fa rifiutare anche minimi conflitti ?)

LA COLLEZIONE DI PUNTI (I BOLLINI)

Ovverosia la goccia che fa traboccare il vaso

O anche, la collezione di punti (i bollini), che hanno ormai riempito tutto lo spazio della cartolina dei premi. Non ce ne vanno più, uno solo è già troppo.

Esempio:

Mi alzo la mattina con tanto sonno ancora, pazienza!

Mi taglio nel radermi, calma!

Indosso una camicia e mancano due bottoni, cambiamola!

Mi scotto le dita e mi verso il caffè sui pantaloni, calma!

La macchina non parte, mi faccio spingere!

Buco una ruota proprio in mezzo al traffico, calma!

Arrivo in ufficio in ritardo e qualcuno me lo fa notare!

Trovo un fax, fra l'altro poco chiaro, di richieste assurde da parte di un cliente importante, calma, calma! Mentre sto per dedicarmi al lavoro, riunione improvvisa, di cui non so niente, calma e sangue freddo! La riunione e confusa e anche frustrante, pazienza!

Torno in ufficio, mi metto a pensare a come riordinare le idee. Bussano alla porta, la segretaria timidamente si affaccia :"Scusi tanto sa, il mio permesso..."

La investo di brutto . Prima di tutto, prima di entrare si aspetta il consenso. Eh! Che diamine! In secondo luogo, è ora di cambiare metodo, accidenti, mica posso essere disturbato ad ogni momento per motivi personali. E poi, quanti permessi...

La ragazza, rossa in viso e sfarfugliando alcune scuse, ha già fatto ritirata, confusa e umiliata...

Anch'io mi sento confuso e triste. Proprio con lei dovevo prendermela, poverina.

I PUNTI, O I BOLLINI, ESPRIMONO METAFORICAMENTE UN

ACCUMULO DI SENTIMENTI INESPRESSI

CHE, ALL'IMPROVVISO, SI SCATENANO IN UNA REAZIONE SPROPORZIONATA RISPETTO ALLO STIMOLO, E COMUNQUE INADATTA ALLA SITUAZIONE.

IL RISCHIO DI COMPROMETTERE I RAPPORTI, PER RAGIONI FUTILI, È GRAVE

Frasi-testimonio tipiche:

- "Ne ho fin sopra i capelli!"
- "Abbiamo chiuso, me ne vado immediatamente!"
- "Basta, siete una massa di incompetenti!"
- "Non ci sto, mi avete stufato!"

Esempi di reazioni sproporzionate, e "non comprese", appunto perché eccessive, in quel momento e in quella situazione:

- La madre che schiaffeggia il figlio
- La segretaria che da le dimissioni
- Il capo-reparto che un bel giorno si mette a urlare come un ossesso
- Il padre sempre mite che s'infuria

Esempi di auto-ingiunzioni che portano a sentimenti rimossi:

- "Non si risponde mai ad un superiore!"
- "In quanto donna, non ho il diritto di parlare!"
- "Non sono io che comando!"
- "Bisogna stare calmi!"
- "Bisogna evitare conflitti"!

I RACKET (O SENTIMENTI PARASSITI)

Il racket o sentimento "parassita" è un modo abituale e ripetitivo di reagire, a proposito e a sproposito, con la stessa modalità di espressione emotiva:

- Essere sempre con il muso
- Arrabbiarsi per un niente
- Avere sempre paura ecc.

È un racket nel senso che sfrutta (manipola gli altri), dando in compenso un "vantaggio" al soggetto.

- Essere sempre con il muso, sfrutta la pazienza e tolleranza degli altri, e consente di non fare, di essere passivi
- Arrabbiarsi per un niente, manipola l'ambiente negativamente, e da al soggetto il vantaggio a breve termine di prevaricare gli altri o di difendersi ancor prima di essere attaccato
- Avere sempre paura, manipola i salvatori abituali o del momento, e permette di non osare e non rischiare

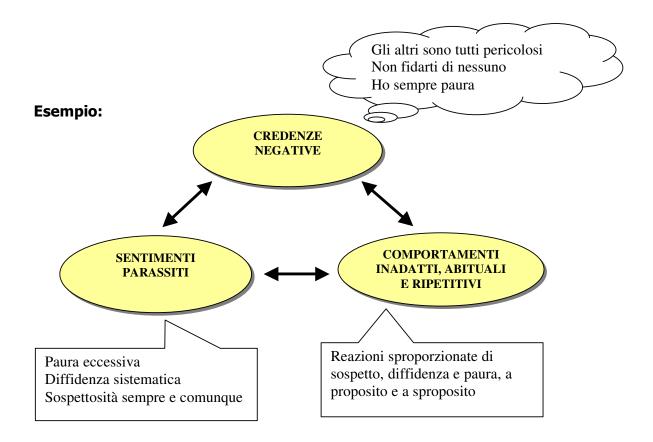
Sono espressioni inadatte, improduttive, che guastano facilmente il clima dei rapporti e influenzano negativamente gli altri:

- Il racket di impotenza allarga l'impotenza nel gruppo, la passività si trasmette
- La tristezza anche si trasmette ai partners
- La paura crea paura e così via

Ma perché uno mette in atto dei sentimenti parassiti ? Giustamente per manipolare l'ambiente a suo vantaggio. Un vantaggio immediato, che si paga caro nel lungo termine.

Come tale è anche il segno di una carenza o di un bisogno di fondo, di sicurezza ad esempio o di riconoscimento (carezze) o di stimolo. Al punto che chi opera il racket, in mancanza di carezze positive, si accontenta anche di carezze negative pur di avere la sua piccola dose di riconoscimento sociale.

Il racket è anche il segno di una visione negativa nei confronti degli altri, tanto che si può parlare di un circolo vizioso del racket o di un sistema che sostiene l'espressione abituale di sentimenti parassiti.



I GIOCHI

I GIOCHI (PSICOLOGICI) O STRATAGEMMI, SONO "SCENEGGIATE", FRA DUE O PIÙ INTERLOCUTORI, CHE SI SCAMBIANO MESSAGGI NEGATIVI, SVALUTANDOSI RECIPROCAMENTE, IN MANIERA STEREOTIPATA E "IRRAGIONEVOLMENTE"

DI SOLITO I MESSAGGI SONO DI DUE ORDINI:

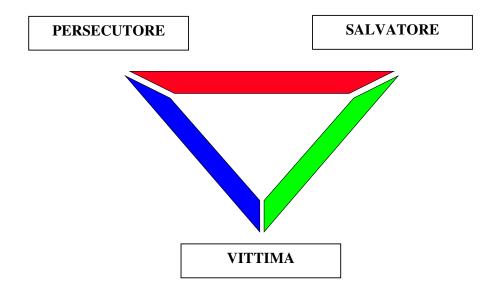
- MESSAGGI FALSI A LIVELLO DI CONTENUTO (O RAZIONALE) ALL'INIZIO
- MESSAGGI "NEGATIVI", DI SOLITO AGGRESSIVI, A LIVELLO DI RELAZIONE (O PSICOLOGICO/AFFETTIVO) NEL SEGUITO DEL GIOCO

Mini-esempio:

- A Sei ancora dietro a quel lavoro? (Non vuole informarsi, vuole accusare, pertanto il messaggio è falso)
- B Dovevo prima fare altre cose
 (Intuisce l'attacco e piazza una scusa, sperando di cavarsela)
- A Sono solo scuse! (persecutore)
- B No, il fatto è che sono sfinito! (vittima)
- A Il fatto è che non hai voglia di fare un tubo (persecutore)
- B Non è vero, sei tu che come capo non ci sai fare (persecutore)
- A Come sarebbe a dire, io faccio del mio meglio (vittima)
- B Si, si, difatti siamo tutti contenti!... (persecutore)
- A Sei un ingrato, dopo tutto quello che ho fatto per te (vittima)
- B Va beh! Non volevo generalizzare (salvatore)
- A Già, prima di parlare a vanvera... (persecutore)
- B Non cominciamo per favore con le prediche... (persecutore)

IL TRIANGOLO DRAMMATICO (triangolo di Karpmann)

Il gioco, vero copione stereotipato di dramma recitato nella vita, dispone di tre ruoli differenti: il persecutore, la vittima e il salvatore. Tra questi tre ruoli si gioca una relazione triangolare e in cui le parti (i ruoli) vengono spesso a scambiarsi



Il Persecutore e il Salvatore:

IO SONO OK - TU NON SEI OK

"sono più forte di te, non perdere altro tempo"

"non sai fare niente, lascia perdere"

Genitore normativo negativo, svalorizza con cattiveria Genitore protettivo negativo, svalorizza con gentilezza

La Vittima

IO NON SONO OK - TU SEI OK

"non ce la faccio, aiutami"

"hai ragione, ma non è colpa mia"

"tu non sai quanto soffro"

Bambino adattato sottomesso, cerca la pietà e la comprensione Bambino adattato ribelle, cerca l'opposizione e la punizione

Altro mini-esempio:

Marito: Ciao, sei passata dalla lavanderia a prendere le mie cose? (sa già che non è passata)

Moglie: No caro, mi dispiace, non ho avuto proprio tempo (intuisce che cominciano le storie)

Marito: Cosa hai fatto da quando sei tornata dal lavoro?

Moglie: Sono passata da mia madre, sai non sta molto bene

Marito: Sta molto male?

Moglie: No, anzi sta riprendendosi bene

Marito: Due ore e passa, per dire cosa, come stai? (Comincia l'attacco)

Moglie: Un'ora, due ore, che differenza fa, è mia madre ? (non accetta l'osservazione, contrattacca)

Marito: Supponi che domani abbia proprio bisogno di quel vestito....

Moglie: Oh! Insomma, non cade mica il mondo se... Non potevi passare tu dalla lavanderia ? Sei il solito maschilista...

Marito: Tu, io, non è questo il punto. Sempre la stessa storia, prima viene tua madre, poi tuo fratello, poi..., ultimo, e sempre che te ne ricordi, tuo marito

Moglie: Ti dimentichi, che lavoro anch'io? Sono stufa, e sono stanca, non ne posso più. (passa al ruolo di vittima)

Marito: Va beh! Va beh! Non stiamo qui a...Ci passerò io, domani, prima di andare al lavoro (da persecutore a salvatore)

.

Altro mini-esempio:

Capo: Signorina, avrei bisogno di un favore. Come sta con il lavoro? Questa lettera deve partire quanto prima possibile.

Segr.: Sarà la prima cosa che farò, domani mattina, dia qua prego.

Capo: Ma se sono ancora le quattro. Non ce la fa a batterla per le 17 e 30?

Segr.: Sto finendo di sistemare l'archivio clienti, proprio Lei mi ha detto che era molto importante.

Capo: Ancora dietro all'archivio clienti? (comincia la battaglia)

Segr.: Non è un lavoro semplice... (vittima)

Capo: Non è un lavoro semplice, no, soprattutto se si perde un sacco di tempo in chiacchiere al caffè, o al telefono!

Segr.: No, non è che io perda tempo come Lei dice, è perché, non solo debbo mettere ordine nell'archivio, ma anche pensare, io, alla classificazione dei clienti, ai codici, alla raccolta delle informazioni...Tutto questo è proprio Lei, che... (persecutore)

Capo: Piano con la polemica, Lei è qui per lavorare... (persecutore)

Segr.: Ma non per fare il Suo lavoro...Se almeno mi comunicasse le cose per tempo e con più ordine..... (persecutore)

Capo: Le solite storie, chi mi ha preceduto ci sapeva fare di più...lo credo, vent'anni allo stesso posto...lei vuole trovarsi un alibi alle mie spalle (vittima).

Segr.: E va bene, dia qua (salvatore), ma se ci sono correzioni, la finisco domani....

IL MESSAGGIO CHE PASSA, IL MESSAGGIO VERO, È QUELLO DI RELAZIONE PSICOLOGICA.

PERTANTO SI PUÒ DIRE CHE I "GIOCHI", SIANO IN EFFETTI DELLE VERE LOTTE PSICOLOGICHE, O ANCHE DEI VERI E PROPRI DRAMMI, TANTO NEL SENSO TEATRALE CHE NEL SENSO DI NOCIVITÀ.

LA COSA "STRANA" È CHE TUTTI PERDONO, IN QUANTO L'ESITO DELLA DISPUTA È SEMPRE QUELLO CHE LE PARTI, ENTRAMBE, PRENDONO BOTTE (PSICOLOGICHE) E NE ESCONO AMAREGGIATE E CON SENSI DI COLPA.

A PERDERCI IN PARTICOLARE È SEMPRE IL LEGAME FRA LE PARTI.

CARATTERISTICHE DEI GIOCHI

Il gioco è una transazione "negativa", di tipo perdo-perdi che si presenta come:

- INVOLONTARIA
- RIPETITIVA
- PREVEDIBILE (soprattutto dall'esterno)
- SORPRENDENTE
- COMPULSIVA
- IN CUI LA COLPA È SEMPRE DELL'ALTRO
- CONFUSA E AMBIGUA
- DI DURATA VARIABILE
- D'INTENSITÀ E "CATTIVERIA" VARIABILE
- INIZIATA DA UNO DEI TRE RUOLI TIPICI (persecutore, salvatore, o vittima)
- ACCOMPAGNATA DA PAROLE E FRASI TIPICHE
- CHE DA DEI VANTAGGI (in particolare di vivere il proprio sentimento preferito: tristezza, collera, paura o gioia)

SI CONTRAPPONE ALLE TRANSAZIONI POSITIVE DI TIPO VINCO-VINCI

EPPURE, SEMBRA QUASI CHE SCATTINO DEI MECCANISMI CHE PORTANO GLI ATTORI A RECITARE QUEI RUOLI NEGATIVI, IN MANIERA COMPULSIVA, COME SE NE AVESSERO DEI VANTAGGI. ANCHE SE, MAGARI DOPO, SI PENTONO.

QUALI I VANTAGGI DI GIOCARE I GIOCHI, PUR SAPENDO, ALMENO A POSTERIORI, CHE SI PERDE ENTRAMBI?

- Bisogno di sensazioni forti, anche se negative
- Bisogno di riconoscimenti (carezze) anche se negativi
- Fare comunque qualcosa (vincere il vuoto esistenziale)
- Stimolo di uno stato dell'Io da troppo tempo non "goduto" (Es. Genitore normativo negativo o bambino ribelle)
- Continuare la collezione di punti (ragioni per poi sfogarsi)
- Alimentare sentimenti parassiti (manipolazione della situazione e degli altri)
- "Piacere" a mantenere posizioni di vita negative

Di superiorità : IO SONO OK - TU NON SEI OK Di inferiorità : IO NON SONO OK - TU SEI OK Di fuga : IO NON SONO OK - TU NON SEI OK

Impulso ad obbedire a messaggi interiori negativi (le spinte)

Sii perfetto Cerca di piacere Sii forte Sforzati Sbrigati

- Confermare il proprio copione di vita (dopo, sempre, mai, quasi, a finale aperto)
- Influenza di ingiunzioni antiche, genitoriali o dell'infanzia (non esistere, non
 essere te stesso, non essere equilibrato, non aver successo, non essere importante,
 non t'immischiare, non agire, non essere bambino, non crescere, non pensare, non
 dare fiducia, non provare emozioni)
- Impersonare i propri ruoli preferiti (persecutore, o vittima o salvatore)
- Il vantaggio di "negare" la situazione reale (ad esempio che il rapporto è guasto) e sostituirla con un gioco fittizio
- Il vantaggio di fuggire dal problema vero
- La facilità di reazioni e risposte stereotipate e routinarie

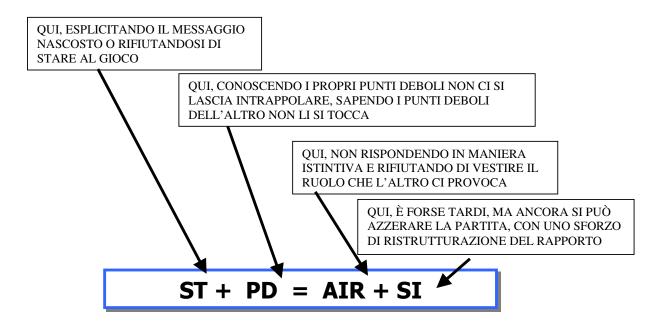
SEQUENZA TIPICA DI UN GIOCO:

$$ST + PD = AIR + SI$$

- **ST: Sottintesi,** gli interlocutori hanno in mente un'idea o un desiderio ben precisi che non intendono svelare, ma che cercano di soddisfare servendosi di un raggiro (stratagemma), si inviano pertanto dei messaggi nascosti (sottintesi) coperti da una transazione esplicita (diretta), e che toccano i
- **PD: Punti deboli** dell'altro, sui quali gli interlocutori puntano per colpire, attivando nell'altro interlocutore
- **AIR:** Attitudini istintive e rovesciamento dei ruoli, cioè risposte emotive "automatiche" o "di copione" ed il rovesciamento dei ruoli, (persecutore, vittima, salvatore), che suscitano
- **SI: Sentimenti inefficaci,** che lasciano insoddisfatti entrambi e peggiorano il rapporto (paura, vergogna, risentimento, ira, impotenza ecc.)

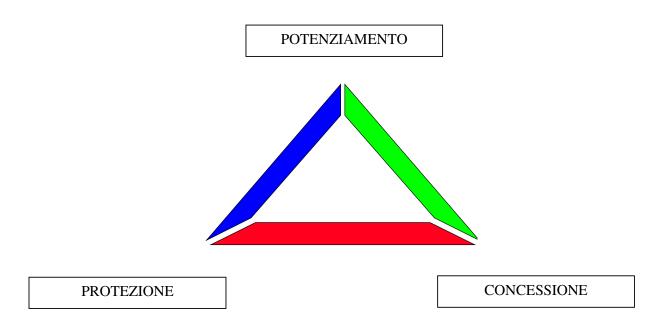
La sequenza che, all'inizio, sembra una transazione fra le parti Adulto delle persone, si evolve verso forme "immature" di relazione Genitore-Bambino, nelle versioni negative di tali scambi.

LA SEQUENZA SI PUÒ INTERROMPERE



IL TRIANGOLO DELLA SINERGIA INTERPERSONALE

OVVEROSIA DEL COME USCIRE DALLE SPIRALI DEI GIOCHI, POTENZIANDOSI A VICENDA

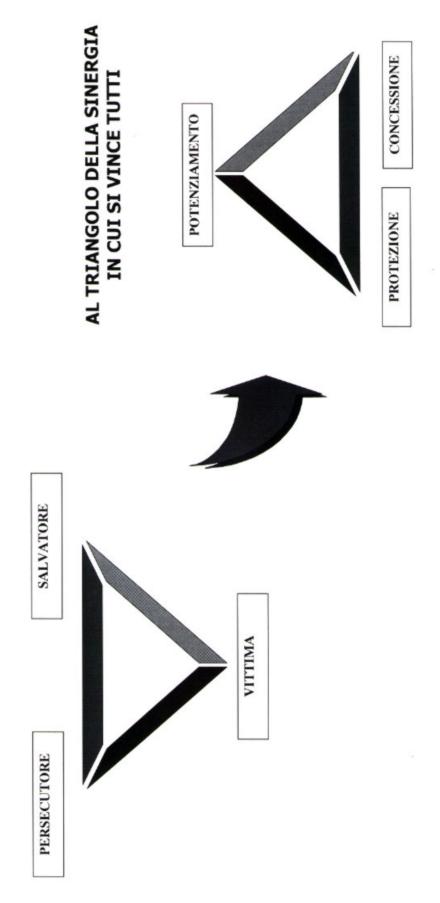


Polo del potenziamento: piuttosto che infierire e lasciarsi incastrare sui punti deboli, puntare sulle potenzialità di entrambi: sulle competenze, sulle capacità, sulle disponibilità, sul potenziale

Polo della concessione: corrisponde al Genitore Protettivo Positivo. È l'insieme dei permessi che vengono accordati a se stessi e agli altri. È il polo della tolleranza e dell'ascolto attivo. Con un atteggiamento di vero ascolto e comprensione reciproca si è praticamente immunizzati dai circoli viziosi dei giochi

Polo della protezione: corrisponde al Genitore Normativo Positivo. Significa contribuire a creare un ambiente "protetto" per entrambi. Dare e ricevere modelli, riferimenti, informazioni, suggerimenti che abbiano le caratteristiche di un vantaggio reciproco

DAL TRIANGOLO DRAMMATICO, BASATO SULL' EGOCENTRISMO E IN CUI PERDONO TUTTI I GIOCATORI



Il triangolo della sinergia

richiede atteggiamenti e comportamenti "positivi" nei confronti dell'altro

1. UN ATTEGGIAMENTO + + ----

IO SONO OK TU SEI OK

E **NON**:

+ IO SONO OK
TU NON SEI OK

- + IO NON SONO OK TU SEI OK

IO NON SONO OK TU NON SEI OK

2. L'ADOZIONE DI STATI DELL' 10 POSITIVI, E CIOÈ

- ADULTO
- GENITORE NORMATIVO POSITIVO
- GENITORE PROTETTIVO POSITIVO
- BAMBINO ADATTATO POSITIVO
- BAMBINO LIBERO POSITIVO

E NON:

- GENITORE NORMATIVO NEGATIVO
- GENITORE PROTETTIVO NEGATIVO
- BAMBINO ADATTATO NEGATIVO, ADATTATO O RIBELLE
- BAMBINO LIBERO NEGATIVO

3. UN COMPORTAMENTO

ASSERTIVO

E <u>NON</u> AGGRESSIVO, REMISSIVO
O NEGATIVAMENTE MANIPOLATORIO