

Collana

SAGGI

2023, ITI Edizioni, Milano

Sara Gambelli

Biotransenergetica nel Corporate

La sfida dell'approccio transpersonale integrale nelle
organizzazioni, verso un nuovo salto di paradigma



Biotransenergetica nel Corporate.

Autore: Sara Gambelli ©

Direzione scientifica: Pier Luigi Lattuada

Progetto grafico, impaginazione: Lost Interval

Redazione: Ilaria Cislighi, Elena Piccoli, Patrizia Rita Pinoli, Rossana Strambaci

Copertina: Claudia Castiglioni: Facebook JIN MU edizioni

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali.
Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con sistemi elettronici, meccanici
o altro senza l'autorizzazione dell'Editore.

ITI Edizioni, Milano, 2023
c/o Integral Transpersonal Institute
Via Villapizzone, 26 - 20156 Milano
tel.: 028393306
email: info@integraltranspersonal.com
www.itiedizioni.com

Abo Mitakuye Oyasin
“Tutte le mie relazioni”

*Vi onoro in questo ciclo di vita con me oggi.
Sono grato per questa opportunità di riconoscervi in questa preghiera...*

Per il Creatore, per il dono supremo della vita, io ti ringrazio.

*Per il popolo minerale che hai costruito e mantenuto le mie ossa
e tutto il progetto per la mia esperienza di vita, io ti ringrazio.*

*Per il popolo floreale che sostieni i miei organi e il mio corpo
e mi dai le erbe curative in caso di malattia, io ti ringrazio.*

*Per il popolo animale che mi nutri dalla tua stessa carne
e offri la tua compagnia fedele in questo cammino di vita, io ti ringrazio.*

*Per il popolo umano che condivide il mio percorso come
una sola anima sulla sacra ruota della vita terrena, io ti ringrazio.*

*Per il popolo Spirituale che mi guida invisibile
attraverso gli alti e bassi della vita e per portare
la fiaccola della luce attraverso i secoli, io ti ringrazio.*

Per i quattro venti di cambiamento e di crescita, io vi ringrazio.

Siete tutti le mie relazioni, i miei parenti, senza i quali non sarei vivo.

*Siamo nel ciclo della vita insieme, co-esistenti, co-dipendenti,
co-creando il nostro destino.*

L'uno, non meno importante dell'altro.

*Un popolo che si evolve dall'altro e tuttavia ognuno è dipendente
da quello appena sopra e da quello appena sotto.*

Tutti noi siamo parte del Grande Mistero.

Grazie per questa vita.

PREGHIERA SIOUX LAKOTA

INDICE

PREFAZIONE

INTRODUZIONE

Dove tutto ebbe inizio

La società in cui viviamo: le radici del cammino

Il mondo Corporate: teatro della società “liquida”

L’equilibrio tra produttività e presenza

“*Follow your Bliss*” – Segui la tua beatitudine

Aziende: zone crepuscolari dell’evoluzione

L’alba di un salto di paradigma

Alleati e fuori programma per l’evoluzione della consapevolezza:

Covid-19, un cigno nero

PARTE I – IL MONDO DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

Capitolo I

1. LA PSICOLOGIA DEL LAVORO E LE TEORIE DELL’ORGANIZZAZIONE
- 1.1 *Breve excursus di Psicologia del Lavoro e Teoria organizzativa*
- 1.2 *Il significato del lavoro nella storia*
- 1.2.1 Definizione di organizzazione
- 1.3 *Classificazione delle organizzazioni*
- 1.4 *Teorie dell’organizzazione*
- 1.4.1 La scuola classica
- 1.4.2 La scuola neoclassica
- 1.4.3 L’approccio moderno, post-moderno e interdisciplinare
- 1.5 *La struttura organizzativa*
- 1.6 *Questione organizzativa: la struttura sociale organizzativa*
- 1.7 *Le componenti fondamentali della teoria dell’organizzazione analizzate attraverso la prospettiva modernista e quella simbolico-interpretativa*
- 1.8 *L’ambiente organizzativo*

- 1.9 *La strategia*
- 1.10 *La tecnologia*
- 1.11 *La cultura*
- 1.12 *La struttura fisica*
- 1.13 *La teoria delle contingenze*
- 1.14 *Rappresentazione e descrizione della struttura sociale organizzativa*
- 1.14.1 *La struttura semplice*
- 1.14.2 *La struttura funzionale*
- 1.14.3 *La struttura multi-divisionale*
- 1.14.4 *La struttura a matrice*
- 1.15 *La cultura e il conferimento di senso nelle organizzazioni*
- 1.16 *Definizioni di cultura*
- 1.17 *Edgard Schein e il concetto di cultura organizzativa*

Capitolo II

- 2. *IL MONDO DELLA FORMAZIONE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO*
- 2.1 *La Formazione nelle Organizzazioni*
- 2.2 *Il contributo della psicologia nella formazione aziendale*
- 2.3 *Breve excursus storico degli approcci psicologici che hanno contaminato l'ambito della formazione aziendale*
- 2.4 *La formazione psico-sociale nelle organizzazioni*
- 2.5 *Il contributo della psicologia cognitiva alla formazione*
- 2.6 *Il Costruttivismo e la self-efficacy*
- 2.7 *L'importanza del contesto organizzativo: Situated Learning*
- 2.8 *Experiential Learning Theory*
- 2.9 *La metodologia esperienziale*
- 2.10 *Il processo formativo*
- 2.11 *Il senso dell'apprendimento esperienziale*
- 2.12 *Cosa si intende per apprendimento esperienziale?*
- 2.13 *Il mattone fondamentale della formazione aziendale: il concetto di competenza*
- 2.14 *Le competenze in azienda: Hard Skills e Soft Skills*
- 2.15 *Di che cosa sono fatte le Soft Skills?*
- 2.16 *I Livelli Logici di Dilts*

PARTE II – FORZE DELLA PSICOLOGIA E MODELLI DI PSICOTERAPIA

Capitolo III

3. DALLA PSICOLOGIA CLASSICA ALLA TRANSPERSONALE
- 3.1 *Cenni di storia della psicologia*
- 3.2 *Le 4 forze della psicologia*
 - 3.2.1 La visione psicoanalitica-psicodinamica: prima forza
 - 3.2.2 La visione comportamentista-cognitivista: seconda forza
 - 3.2.3 La visione fenomenologica-umanistica-esistenziale: terza forza
 - 3.2.4 La visione transpersonale: quarta forza
- 3.3 *L'approccio transpersonale e l'alba del re-incanto del mondo*
- 3.4 *Lo spettro della coscienza e le quattro forze della psicologia*
- 3.5 *Le origini della Psicologia Transpersonale*
- 3.6 *Psicologia Transpersonale e ritorno alla spiritualità*
- 3.7 *Un ponte tra psicologia e spiritualità: il recupero dell'anima mundi e del concetto di Psyche*
- 3.8 *Che cos'è la spiritualità oggi?*
- 3.9 *I confini della Psicologia Transpersonale e il paradigma olistico*
- 3.10 *Il Mondo è ciò che sogni*
- 3.11 *La visione transpersonale: una comprensione di nuovo ordine*
- 3.12 *La Biotransenergetica*
- 3.13 *Corpus, visione, modello sinergico della BTE*
- 3.14 *I mattoni alla base dell'impianto BTE: psicogramma integrale, maieutica transpersonale, modello integrale, le matrici psicodinamiche*
- 3.15 *Il Modello Ologarchico di Wilber, il Modello ridotto, Il Transe e lo Psicotranse BTE*
- 3.16 *Il Modello dei 4 Quadranti in BTE*
- 3.17 *La topografia BTE: le chiavi di consapevolezza*
- 3.18 *Epistemologia della Seconda Attenzione*
- 3.19 *La mappa del cerchio e del quadrato*

Capitolo IV

4. IL CASO-STUDIO “INTEGRAL TRANSPERSONAL TRAINING IN BEST-ELECTROLUX”
- 4.1 *La BTE e l'approccio transpersonale: una nuova visione per le organizzazioni*

- 4.2 *Il progetto “Integral Transpersonal Training in Best-Electrolux”*
- 4.3 *Il senso del progetto*
- 4.4 *Il target del progetto*
- 4.5 *Gli obiettivi del progetto*
- 4.6 *Metodologia e strumenti*
- 4.6.1 *La metodologia Biotransenergetica in Best-Electrolux: fiore all’occhiello dello sviluppo delle persone*
- 4.7 *Le fasi del progetto*
- 4.8 *Assessment Preliminare e risultati*
- 4.9 *Gli incontri di formazione: “Introduzione all’Integral Transpersonal Training”*
- 4.10 *L’organizzazione e la cultura organizzativa in una lettura integrale: Il modello dell’area di comfort*
- 4.11 *Una lettura transpersonale dell’area di comfort*
- 4.12 *Le matrici organismiche: la mappa dei 5 livelli*
- 4.13 *Lo Speed Date sulle Matrici organismiche*
- 4.14 *Il ponte tra Matrice organismica e organizzativa*
- 4.15 *Il Passaggio dallo Zero in contesto aziendale*
- 4.16 *La scala di padronanza di sé in chiave transpersonale*
- 4.17 *Le pratiche di contatto con il corpo e i livelli sottili*
- 4.18 *La Mappa dei 4 quadranti BTE applicata al contesto organizzativo*
- 4.19 *Il Lavoro sul secondo quadrante Io – Tu*
- 4.20 *Il salto transpersonale nella lettura del corpomente e delle emozioni*
- 4.21 *Lavoro BTE sul quadrante io-tu: triade sentire agire e pensare*
- 4.22 *Dal feedback allo sguardo archetipico*
- 4.23 *Dalla piramide dei bisogni di Maslow ai chakra, alla mappa dei 7 dualismi*
- 4.24 *L’Apertura corpomente come pratica di potenziamento dei centri energetici*
- 4.25 *Lavorare sul quadrante Io-Noi: la time line con i 7 dualismi*
- 4.26 *Lavorare a livello archetipico: i 4 elementi*
- 4.27 *Lavorare con la terra*
- 4.28 *Lavorare la terra con le mani*
- 4.29 *Visualizzare l’ufficio ideale: la nostra piccola terra*
- 4.30 *Lavorare con l’elemento acqua*

- 4.31 *Lavorare con l'elemento aria e fuoco*
4.32 *L'assessment finale: il feedback dei protagonisti*

CONCLUSIONI

Il percorso di training alla luce degli stati di coscienza e delle strutture di pensiero nella visione integrale e transpersonale

POSTFAZIONE: ADDENDUM POST-PANDEMIA

Teal Organizations: nuovi stadi di pensiero e l'emergere di nuovi modelli organizzativi

Le sfide dell'umanità e delle organizzazioni nello scenario post-Covid

Il cambiamento dirompente dipende dal salto di coscienza

APPENDICE (di S. Gambelli e T. Giannoni)

La scena formativa post pandemia: cosa cambia e come cambia?

Un approfondimento su formazione a distanza, neuroscienze e apprendimento

BIBLIOGRAFIA

Grazie alla mia Famiglia, a mio Padre e mia Madre, che hanno da sempre reso questo Viaggio pieno di Amore.

Grazie a Massimo, per ricordarmi in ogni istante la bellezza di celebrarlo con Cuore Vivo.

Ringrazio chi ha creduto in me e continua a farlo, dandomi fiducia nello sperimentare, nel sognare insieme paesaggi nuovi sui quali camminare.

Grazie ai miei mentori della scuola di Psicoterapia, grazie alle mie madri e padri biologici e spirituali, alla mia famiglia vera e ritrovata, la comunità biotransenergetica, grazie al Padre Cielo e alla Madre Terra che onoro a mio modo, per ristabilire la connessione con quella verità trascendente, nel suo flusso incessante e ineffabile che tutto abita e ci ricorda che siamo gocce pellegrine nel mare della Coscienza.

S.G.

PREFAZIONE

Il movimento transpersonale, negli anni a cavallo tra XX e XXI secolo, seguendo le orme tracciate da Jung e Assagioli ha aperto le porte alla dimensione spirituale nella pratica della psicologia clinica. In Italia queste istanze sono state portate avanti dalla Biotransenergetica (BTE) del Dottor Pier Luigi Lattuada che dagli anni 90 ha avviato la Scuola di Formazione in Psicoterapia Transpersonale oggi parte dell'Integral Transpersonal Institute.

Secondo un approccio olistico e integrato, il benessere della persona non può prescindere da una dimensione trascendente con cui siamo sempre connessi con tutti i livelli della nostra esperienza cosciente, da quello fisico ed emotivo, fino a quelli energetico e mentale. Le pratiche di meditazione e psicocorporee sviluppate da Lattuada non sono solo una tecnica, come accade per la terapia cognitivo-comportamentale, ma parte integrante di un percorso evolutivo della persona.

Ciò che ancora mancava alla psicologia transpersonale era uno sguardo alla dimensione sociale. Seppure Wilbert, con la teoria dei 4 quadranti, abbia portato l'attenzione alla dimensione relazionale con gli altri e con il mondo, non vi era ancora stato un tentativo di applicare le teorie e le pratiche del transpersonale al contesto della vita sociale, con particolare attenzione a quello lavorativo.

Il testo di Sara Gambelli ha colmato questa lacuna. L'autrice è partita dalla sua esperienza nel campo della formazione del personale e, seguendo un approccio etnografico di ricerca qualitativa, ha osservato l'evoluzione dei soggetti che partecipavano ai suoi corsi. Questo le ha permesso di sviluppare un percorso formativo assolutamente originale in cui applicare i principi e le pratiche della BTE. Ecco che tramite questa particolare applicazione della disciplina psico-spirituale del Dr. Lattuada è stato possibile ampliare l'orizzonte della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Da questa esperienza emerge che, così come nel lavoro clinico è determinante l'integrazione dei 5 livelli, anche nel lavoro di formazione professionale è importante considerare l'individuo nella sua globalità. Andando oltre la psicologia umanistica, che già inseriva il concetto di autorealizzazione, quella transpersonale, così come è stata descritta da Gambelli, aggiunge la dimensione delle forze archetipiche. Inoltre il Transe, inteso come il campo di forze, viene applicato anche al piano sociale e professionale, per cui l'evoluzione del singolo si riverbera sul gruppo di cui fa parte.

Se la psicologia sistemica aveva descritto come il gruppo sia maggiore della somma delle parti, considerando, per così dire, solo la dimensione orizzontale, ecco che la psicologia transpersonale in generale e la BTE in particolare ci mostrano come vi sia anche una componente verticale, riconducibile alle dimensioni energetica e spirituale, che agiscono nel campo non solo sul piano individuale ma anche su quello delle relazioni.

Quanto argomentato in questo volume, sia nella descrizione delle pratiche sia nell'esposizione dei presupposti teorici, si pone come un lavoro pionieristico che arricchisce tanto la psicologia transpersonale quanto la psicologia del lavoro.

GIOVANNA CALABRESE

INTRODUZIONE

Dove tutto ebbe inizio

Ho conosciuto la Biotransenergetica durante una trasferta di lavoro a Luanda, capitale dell'Angola. Me ne parlò Thiago, un collega psicoterapeuta transazionale brasiliano che era con me. Mi disse: «Questa strada farebbe per te». Era il 2013 e noi eravamo in un building di una delle più note multinazionali italiane di Oil & Gas a fare valutazione del potenziale dei manager locali.

Erano anni, quelli, in cui lavoravo come consulente per una società di consulenza internazionale nell'ambito della psicologia del lavoro e facevo assessment di valutazione del potenziale in giro per le varie sedi World Wild in Europa, Far East, Middle East, Africa e America Latina. Il lavoro consisteva nel valutare il management sulla base di modelli di competenze e di leadership della casa madre per definirne la compatibilità, ma senza trascurare aspetti culturali o di background educativo professionale. Dai report che scrivevamo io e i miei colleghi, dipendeva la carriera di queste popolazioni professionali, e anche i loro percorsi di vita futuri. Mediamente erano professionisti ad alta scolarizzazione, ingegneri, geologi, di formazione tecnica, molto dediti alla carriera. Mi ricordo che con il passare degli anni mi piaceva sempre di più, durante i colloqui individuali, indagare oltre i soliti "driver" motivazionali anche aspetti della loro vita privata, sapere dov'era la loro famiglia, alle volte lontana, quanti figli avevano e quali hobby coltivavano. Elementi di corredo che davano un tocco di unicità e rendevano tridimensionale la fotografia di quelle vite, apparentemente omologabili. Mi entusiasmavo nello scoprire le loro abitudini, il loro modo di vestire e mangiare, i loro culti. In Nigeria capitava che venissero in aula con i loro tradizionali abiti *Igbo*, con stampe tribali coloratissime e scarpe con la punta all'insù. Mi raccontavano che nelle tradizioni *Igbo*, perlopiù nigeriane, il vestire è

un fattore molto importante e mi spiegavano che una volta si poteva indovinare subito lo status di una persona dall'abito che indossava. Gli abiti e costumi in Africa non servono semplicemente per coprire il corpo, ma anche per esternare l'identità personale, l'appartenenza etnica e tribale, lo status sociale, la fede. Soprattutto in Nigeria, la loro appartenenza tribale era molto visibile, per via di tagli trasversali che avevano sulle guance. Mi raccontarono che i segni tribali erano usati come una forma di protezione contro le morti premature, le malattie fisiche e spirituali: quando un bambino nasce, viene portato dal "medico tradizionale" o "erborista stregone" che esegue l'incisione sul viso del bambino per proteggerlo contro gli spiriti maligni. Il concetto è quello di "incarnare" nel corpo del bambino i poteri magici, le erbe guaritrici e le forze protettrici invocate dal "dottore tradizionale", o mago, affinché possa durare per sempre nel corpo dell'individuo. L'incisione che indica l'appartenenza etnica viene maggiormente eseguita dai propri genitori o da una persona vicina alla famiglia. In Nigeria, gli Yoruba sono conosciuti per avere le incisioni più marcate.

Mi ricordo che la sera a cena, mentre il mio collega si preoccupava per i punteggi da assegnare e le deadlines di consegna dei report, io gli parlavo incantata di queste scoperte sulle tradizioni ancestrali. Non finirò mai di sentirmi grata per quell'insight che ebbe, per traghettarmi verso la Biotransenergetica. Me ne parlò mentre eravamo in aula e, appena tornati in hotel, stampai la brochure di presentazione della scuola, la lessi nel terrazzo all'ultimo piano, mentre un enorme sole africano veniva accolto tra le braccia dell'oceano, che più tardi scoprii essere il regno di Yemanjà, la dea delle acque salate, la regina creatrice e protettrice dei mari e degli oceani.

Scoprii la Biotransenergetica (BTE) nel pulsare del suo cuore ancestrale, senza tempo, che ancora batte, laddove lo Sciamanesimo afrobrasiliano prese forma, dove nonostante l'invasione delle

multinazionali Oil & Gas, se avessi guardato all'orizzonte a largo del porto mi sarebbe potuto venire il dubbio di avere intravisto una sirena, che quei popoli ancora onorano e includono tra le forze degli Orixà, archetipi vivi.

Da quel momento iniziò per me l'avventura con la BTE. Appena tornata in Italia contattai l'Integral Transpersonal Institute di Milano, dopo un mese andai alla lezione di dicembre, partecipai al Dies Academicus ed ebbi la netta sensazione che “quella era la mia casa”, non le lobbies di hotel di lusso o i corridoi impregnati dell'odore di moquette sterilizzata in cui passavo le mie giornate lavorative a valutare persone.

Mi iscrissi e iniziai. Per me era un affaccio anche nell'ambito della psicologia clinica e non fu semplice all'inizio entrare in quel lessico. Da quei termini e categorie si poteva desumere la voglia di indagare i territori dell'interiorità a un livello di lettura più profondo. Scorsi un paradigma diverso, una proposta che andava oltre la concezione razionale scientifica classica. Il modello sinergico proposto nella visione transpersonale è, di fatto, una visione del mondo espressa attraverso mappe e modelli che considera una realtà integrale basata su cinque livelli.

La BTE è una disciplina psico-spirituale che fornisce mappe metodologiche e strumenti pratici per nutrire la vera natura dell'essere umano, per favorire il benessere integrale e la piena auto-realizzazione. È uno dei molteplici percorsi che conducono a padroneggiare la propria consapevolezza e trasformazione. Essa si basa sull'esperienza interiore e sull'esplorazione delle varie dimensioni e stati della coscienza. Si basa sulla partecipazione e sulla condivisione. La BTE mira a raggiungere la consapevolezza attraverso il disvelamento delle più autentiche dimensioni del cuore, andando oltre i processi della mente razionale. BTE è un modello terapeutico integrato e transpersonale orientato ad accedere alle più genuine qualità umane sviluppando i talenti più puri, il più alto potenziale, e intervenendo attivamente ed efficacemente nel processo di trasformazione della coscienza.

Una visione che può essere applicata ovunque, alla vita in generale e, nella mia idea, al contesto organizzativo.

Dopo l'Eureka di aver compreso la portata rivoluzionaria del transpersonale e della BTE, ho fatto mio l'intento di diventare un ponte per portare la BTE nel mondo delle aziende e delle organizzazioni.

In questi anni, in modo anche inconsapevole, il mio modo di lavorare con le aziende è cambiato, così come si è trasformato il modo di fare formazione, di creare clima in aula, di interagire con le persone, perché la BTE mi ha trasformata in modo integrale: è stato e continua ad essere un viaggio in cui cambia il panorama dentro e dunque, inevitabilmente, fuori. Come recita una celebre citazione di Marcel Proust: "Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi". Negli ultimi anni ho lavorato a vari progetti di formazione manageriale in cui ho contaminato le mappe e i modelli teorici classici della psicologia del lavoro con la visione transpersonale.

Nel presente lavoro¹ racconto la sfida che ho colto nel portare la BTE nel mondo Corporate, con particolare riferimento a un progetto di formazione di 50 ore che ho realizzato per Electrolux, nello stabilimento di Cerreto d'Esi, in provincia di Ancona, la mia terra.

La trattazione è sostenuta dunque dall'intento di diffondere l'approccio transpersonale negli ambiti organizzativi. Perché, nel mio sentire, questo significa contribuire all'evoluzione della nostra società, che non coincide con la massimizzazione del profitto e l'eccellenza della performance o del progresso tecnologico, ma si traduce con l'approdo a modelli di business sostenibili, attenti all'ambiente in cui viviamo, al rispetto delle risorse del pianeta in cui siamo ospitati, e al rispetto dell'altro che prima di essere un competitor o un collaboratore è un individuo con un cuore. Mi muove l'intento di diffondere modelli comportamentali che conducano al rispetto, all'empatia, alla compassione, al miglioramento delle

1 Il testo è stato scritto a partire dal 2019 e integrato negli anni seguenti.

proprie condizioni, perché prima di sentirci chiamati ad agire come leader o manager siamo persone interrelate in una fitta ragnatela di relazioni fondamentali (che oggi amiamo chiamare “network”); affinché si generi un contributo congiunto di individui, e dunque di aziende, che attivamente, anche nella vita di tutti i giorni – in ufficio o in smart working – attraverso le proprie opere, prodotti e servizi siano esempio di consapevolezza per sé, per i sogni e le visioni che contribuiscono a creare, per il mondo che lasceremo ai nostri figli.

Alla luce di quanto illustrato fin qui, nel primo capitolo approfondirò la psicologia del lavoro, le principali teorie dell’organizzazione e gli ambiti di applicazione della disciplina nel passato, fino ai nostri giorni.

Con il secondo capitolo affronterò il tema della formazione aziendale e il contributo della psicologia al suo sviluppo. Descriverò le principali metodologie formative, dando risalto all’approccio esperienziale che poi sarà raccontato nella sua applicazione nel case study presentato nella seconda parte del volume.

Nella seconda parte mi occuperò invece di analizzare i principali modelli di psicoterapia, descrivendo i quattro grandi orientamenti o forze della psicologia: la prima forza psico-analitica-psicodinamica, la seconda forza comportamentista-cognitivista, la terza forza fenomenologica-umanistica-esistenziale, fino ad arrivare alla quarta forza, quella transpersonale. Approfondirò in particolare la metodologia Biotransenergetica, illustrandone i cardini, i modelli e le principali mappe.

Infine, l’ultimo capitolo sarà dedicato al racconto del lavoro di ricerca e sperimentazione formativa svolto con un gruppo aziendale di una multinazionale in forte fase di ristrutturazione organizzativa. Verranno descritte le 40 ore di training, le pratiche utilizzate, i feedback e i risultati emersi.

L’obiettivo del lavoro è stato supportare l’evoluzione organizzativa, operando in particolare sulla consapevolezza delle persone, utilizzando

una metodologia blended – ovvero integrata – con particolare riferimento alla psicologia transpersonale e alla Biotransenergetica.

La società in cui viviamo: le radici del cammino

Trovo che l'epoca attuale abbia caratteristiche che la rendono unica nella storia dell'umanità. Questa affermazione, che può suonare generica, ha fondamento nella mia esperienza come essere umano di sesso femminile nato in Italia negli anni 80, accanita viaggiatrice con sindrome di Wonderlust, psicoterapeuta, consulente HR nel mondo delle organizzazioni (dalle piccole aziende alle multinazionali) e anche discendente da generazioni di coloni e mezzadri dediti alla terra.

Se ripenso alla vita dei miei nonni o dei miei bisnonni nella campagna marchigiana di quell'epoca e mi fermo a immaginare la loro quotidianità mi si svelano dinnanzi giornate scandite dai ritmi della natura, dalla ripetitività del lavoro manuale che produceva fatica (ma anche soddisfazione), che sfamava. Giornate che iniziavano con il sorgere del sole e terminavano con il suo tramontare, ritmi che conoscevano e rispettavano il ciclo di luce e buio, la danza delle semine e l'attesa delle stagioni, con la saggezza di ciò che portavano o toglievano. C'era la fatica fisica ma non l'esaurimento indotto da stati di ansia e di *burnout*²; i valori che animavano queste famiglie si basavano sulla certezza della propria casa, seppure fossero mezzadri, casa che si erano costruiti da soli. Un sistema di credenze che poggiava sulla serenità di aver contribuito al benessere della famiglia e della propria comunità. Con un linguaggio mutuato dalla psicologia delle organizzazioni diremmo che si faceva *team building* nell'organizzare

² *Burnout* è l'esito patologico di un processo stressogeno che interessa, in varia misura, diversi operatori e professionisti che sono impegnati quotidianamente e ripetutamente in attività che implicano le relazioni interpersonali. Si veda Michael P. Leiter e Christina Maslach, *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erickson, 2000.

la vendemmia, la divisione di ruoli si basava su criteri di *seniority* in base agli anni di esperienza nel padroneggiare quell'attività o nell'abilità manuale mostrata e nella maestria propria di ognuno intessuta dalla passione che quelle mani mettevano o nella visione che c'era dietro quella "faccenda", che includeva anche l'impegno e la costanza, oltre che la resilienza a sopportare alti tassi di fatica e *challenge* per durata e ripetitività.

Vi era interesse a ritualizzare le proprie conquiste, un figlio che si sposava, o il pranzo tutti insieme per la vendemmia appena conclusa, a cui tutto il clan aveva partecipato. Questo rendeva la vita stabile e ricca, la dimensione lavorativa e la realizzazione professionale andavano di pari passo con la realizzazione come uomini e donne di questa terra, a comporre un quadro armonico, lento, sentito e rispettoso con la comunità e le forze elementali della natura.

La generazione dei miei genitori è stata quella dei figli del boom economico, un lavoro in città, mia madre in un'azienda tessile che ancora oggi gestisce, da cui ha iniziato e continuato, senza mai cambiare: un piccolo laboratorio tessile che è stata la sua altra casa, dove ha avuto la possibilità di crescere e fare carriera trovandosi ad essere imprenditrice e a prendere decisioni "manageriali" con la responsabilità per 20 dipendenti donne. Mentre mio padre è stato artigiano della luce, socio e fondatore di una piccola impresa di impianti elettrici che ha gestito per tutta la durata della sua vita professionale, fino alla pensione. Lo stesso lavoro per tutta la vita, le loro skills a servizio di un mestiere che ha cesellato la loro personalità (o viceversa), ha dato solidità alla loro vita consentendo loro di acquistare due case, permettendomi di frequentare l'università a Roma, farmi crescere in un habitat emotivo e pratico protetto e stabile. Dalla finestra di casa dei miei lo scorrere del tempo è sempre stato scandito da ciò che accade nel mondo nel frattempo, l'eco degli avvenimenti, il mutare delle mode alla tv.

Il mondo Corporate: teatro della società “liquida”

Per coloro che si trovano a percorrere un *processo di individuazione*³ (per usare un termine caro a Jung) vivendo il mondo attuale, le cose vanno un po' diversamente.

La dimensione lavorativa è percepita come una costante ricerca, sono pochi coloro che si accontentano del *long life job*, ovvero dello stesso lavoro per tutta la vita, considerando che in molti casi esso non rappresenti una scelta. Il tempo medio di impiegabilità è breve, per questioni di contratto: nel 2017 gli occupati a termine in Italia hanno toccato il massimo storico di 2,7 milioni. Dunque, vi sono oltre 500 mila lavoratori “somministrati”⁴ che lavorano nel 95% dei casi con contratti brevi, o brevissimi; il dato medio è di 12 giorni, ma il 58% viene chiamato in servizio per meno di sei giorni e il 33,4% (era il 30,5% nel 2012) addirittura per una sola giornata⁵.

Ci sono anche questioni altre che determinano un alto turnover

3 Concetto elaborato nell'ambito della psicologia analitica dallo psichiatra svizzero Carl Gustav Jung negli anni 20. È sinonimo di quel processo psichico unico e irripetibile di ogni individuo che consiste nell'avvicinamento dell'Io con il Sé, cioè con una crescente integrazione e unificazione dei complessi che formano la personalità. L'avvicinamento avviene tramite l'attribuzione di significato ai simboli e la loro interpretazione che l'individuo incontra durante la sua vita. Il simbolo lo si può trovare nel mondo interno e nel mondo esterno. La formazione interna avviene tramite regressioni e progressioni della libido. La sincronicità invece aiuterebbe l'individuo a vedere simboli non solo al suo interno ma anche nel mondo che lo circonda. Questo percorso designa quindi una sorta di “viaggio spirituale” verso una maggiore consapevolezza di sé (it. wikipedia.org/wiki/Individuazione).

4 Il contratto di somministrazione di lavoro è un particolare rapporto di lavoro che si caratterizza per il coinvolgimento di tre soggetti: un'agenzia per il lavoro (somministratore); un'impresa, un professionista o, come nel caso di somministrazione di lavoratori domestici, un privato cittadino (utilizzatore); il lavoratore.

Il lavoratore è assunto e retribuito dal somministratore per essere inviato a svolgere la propria attività (cosiddetta missione) presso l'utilizzatore. Il fatto che il lavoratore venga assunto da un soggetto (agenzia di somministrazione, titolare dell'obbligazione retributiva e contributiva e del potere disciplinare) diverso da quello che effettivamente utilizzerà la propria prestazione di lavoro (impresa utilizzatrice, titolare del potere direttivo e di controllo) costituisce l'elemento caratterizzante di tale tipologia contrattuale. Fonte: <http://www.cliclavoroveneto.it/le-tipologie-di-lavoro-dipendente-il-contratto-di-somministrazione-lavoro>.

5 Rapporto “Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata”, realizzato grazie all'Accordo Quadro tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ISTAT, INPS, INAIL e ANPAL – Dicembre 2017.

professionale che possono essere riscontrate in nuovi sistemi valoriali: l'ambizione, l'intento di lasciare una traccia del proprio "mandato" triennale come manager, motivi sociali, politici e culturali che spingono i lavoratori a cambiare il proprio scenario professionale molto frequentemente, creando alto ricambio nelle aziende e ovvie conseguenze nelle scelte di vita e in ciò che compone il benessere loro e della società che contribuiscono a creare.

Nella moderna sociologia del lavoro e nell'attuale dibattito sul Welfare State (Paci, 2005) è stato introdotto il concetto di "individualizzazione" – simile a quello introdotto da Jung (ma applicato al meso-cosmo e non al microcosmo⁶) – come aspetto del processo storico di modernizzazione della società occidentale che si manifesta oggi in Europa nello sviluppo di nuove politiche sociali volte a favorire la libertà sostanziale o l'empowerment del cittadino. Tale processo si traduce nell'affermazione graduale dei principi dell'Illuminismo, di libertà, autonomia e autodeterminazione universali, e in particolare nel loro inserimento nelle carte dei diritti dell'uomo e del cittadino: a partire dalle dichiarazioni americana e francese di fine Settecento, passando per le costituzioni liberali democratiche dei vari paesi europei e l'affermazione del Welfare State e dei diritti sociali e del lavoro, secondo l'ipotesi di T. H. Marshall (1976) di una progressione storica nell'affermazione dei diritti civili, politici, sociali.

È innegabile che le nostre società occidentali, in Italia e in Europa, siano interessate da intense trasformazioni che riguardano, tra gli altri, i problemi sociali e del lavoro. Di questi aspetti è stata approfondita maggiormente la *pars destruens*, cioè le difficoltà che, a partire dagli anni 70, hanno investito il mantenimento della piena occupazione e la sostenibilità finanziaria del Welfare State europeo. Si parla di processi che hanno portato alla crescita della disoccupazione, precarietà del lavoro, nascita di nuovi bisogni sociali,

6 Si veda l'approfondimento della psicologia analitica di Jung al capitolo 3.

connessi con l'invecchiamento della popolazione e la condizione di non autosufficienza degli anziani o la fragile azione della famiglia; il riemergere della povertà e dell'esclusione sociale, anche in forme nuove; il diffondersi di una condizione di vulnerabilità sociale e di sentimenti di incertezza verso il futuro. Parallelamente, molto è stato detto sulle crisi dello stato sociale, connesse con la centralizzazione burocratica, la crisi finanziaria delle grandi assicurazioni sociali, la conseguente riduzione delle entrate contributive, la crescita dei pagamenti. Tutte queste interpretazioni sono aperte e sono ad oggi le cause più evidenti della situazione del mercato del lavoro attuale.

Questi studi sul Welfare State considerano carente l'approfondimento della *pars costruens* su queste tematiche. Se i trent'anni successivi alla Seconda guerra mondiale sono stati considerati come gloriosi nello sviluppare il Welfare State nazionale, a partire dalla metà degli anni 70 la lotta secolare tra stato sociale e mercato ha visto quest'ultimo accumulare diversi punti di vantaggio. I principali motivi sono riconducibili alla globalizzazione dei mercati, considerata come la madre di tutte le spiegazioni delle trasformazioni in atto. Anche l'avvento delle nuove tecnologie di informazione e di comunicazione ha avuto un ruolo importante in questo fenomeno.

Tali tecnologie hanno reso possibile la flessibilizzazione delle strutture produttive, all'origine dei radicali cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro (e in particolare la diffusione di forme atipiche e precarie di lavoro). Tuttavia, questa flessibilità tecnologica e del lavoro si afferma e si diffonde prevalentemente entro il quadro di competitività economica che si è originata con la globalizzazione dei mercati. La grande rivincita del mercato sullo stato sociale inizia dunque con la mondializzazione degli scambi; prosegue con l'applicazione alla produzione delle nuove tecnologie e con la flessibilizzazione e precarizzazione dei rapporti di lavoro (a cui si accompagna in alcuni paesi un indebolimento dei sindacati dei lavoratori); procede con le delocalizzazioni e le ristrutturazioni produttive, accompagnate da disoccupazione e prepensionamenti;

si conclude, infine, con la riduzione delle entrate contributive, l'aumento della spesa sociale e le crescenti difficoltà di bilancio dello Stato.

Ci interessa in questo studio analizzare l'impatto che tali fenomeni hanno avuto sulla diffusione di nuovi modelli comportamentali e psicologici dell'individuo: cambiano le relazioni personali, di intimità, di amicizia, di lavoro, di consumo e di tempo libero, cambia la relazione con sé stessi. Si manifesta una nuova ricerca da parte dell'essere umano di una maggiore autonomia e realizzazione del Sé.

È oggi, a più di due secoli dalle dichiarazioni dei diritti, che si assiste all'esigenza di una concreta agibilità dei diritti sociali da parte dei singoli cittadini. La gente comune vuole prendere in mano la propria vita o, come dice Amartya Sen (1994), “vuole progettare ed avere una vita propria”⁷. L'economista parla di libertà individuale, come sostanziale o in positivo, distaccandosi da quella del pensiero liberista intesa come libertà da ogni limite e vincolo che trova la sua espressione paradigmatica nel comportamento motivato dalle convenienze egoistiche del mercato.

Oggi, dunque, si tratta di andare oltre le logiche di mercato, e garantire a tutti cittadini (del mondo) – esseri umani, una libertà sostanziale o in positivo che permetta loro di valorizzare le proprie capacità e realizzare sé stessi, nella vita come nel lavoro.

Tornando alla *pars costruens* di questa situazione, si può partire dal considerare i limiti delle 3 fondamentali istituzioni del Welfare State attuale: la famiglia nucleare, la grande azienda fordista, lo stato sociale assicurativo.

La famiglia nucleare moderna in molti paesi è stata a lungo arroccata attorno al modello del *male breadwinner*, nel quale le donne, mogli e madri e dei figli non sono padrone delle proprie vite: in

7 Amartya Sen è un economista e filosofo indiano che nel 1998 ha ricevuto il Premio Nobel per le scienze economiche, per il suo contributo all'economia del benessere e alla teoria delle scelte sociali e per il suo interesse nei problemi dei membri più poveri della società.

cambio di una relativa sicurezza economica, esse hanno dovuto spesso rinunciare o ritardare la ricerca di una piena realizzazione di sé. Quanto alla grande azienda industriale, va detto che, se essa ha garantito ai capi famiglia adulti una relativa stabilità economica e lavorativa, ha anche imposto loro di rinunciare, nella maggior parte dei casi, alla piena espressione delle loro attitudini e dei loro talenti personali, schiacciandoli all'interno dell'organizzazione taylorfordista del lavoro. Quanto, infine, al Welfare State delle grandi assicurazioni sociali obbligatorie, nato sulle ceneri delle forme ben più partecipate del mutualismo operaio, esso è stato ed è ancora caratterizzato da forti elementi di centralizzazione burocratica e di particolarismo categoriale, che hanno portato a obliterare ogni residuo rapporto individuale diretto di natura contrattuale che pur esisteva in origine tra lavoratore e il sistema delle assicurazioni sociali. La flessibilizzazione delle strutture produttive, l'indebolimento delle precedenti forme di tutela del lavoro, sul piano legislativo e contrattuale, comporta per molti un aumento della precarietà e dell'incertezza, non solo per i lavoratori "atipici". Il sentimento di insicurezza sembra costituire oggi un fenomeno generale trasversale che coinvolge ampie fasce di lavoratori, indipendentemente dalla precarietà del rapporto di lavoro in cui sono inseriti (Paci, 2005).

In questo scenario, per rifarmi all'espressione di "società liquida" coniata da uno dei padri della filosofia sulla post-modernità, Zygmund Bauman (2011), la condizione di modernità è "liquida": i confini e i riferimenti sociali si perdono, si perde la stessa concezione di società pubblica.

Umberto Eco (2016) spiegava il pensiero di Bauman in questi termini:

"Con la crisi del concetto di comunità emerge un individualismo sfrenato, dove nessuno è più compagno di strada ma antagonista di ciascuno, da cui guardarsi. Questo soggettivismo ha minato le basi della modernità, l'ha resa fragile, da cui una situazione nella quale, mancando ogni punto di riferimento, tutto si dissolve in una sorta di liquidità".

La modernità liquida, per dirla con le parole del sociologo polacco, è “la convinzione che il cambiamento è l’unica cosa permanente e che l’incertezza è l’unica certezza” (Baumann, 2011). Si è andata perdendo la percezione del far parte di una collettività in senso ampio e di una comunità di lavoro con cui edificare progetti e creare abbondanza, a vantaggio di precetti del moderno consumismo globalizzato in cui tutto è a portata di click e impacchettato per essere spedito.

Le scelte professionali e i comportamenti sul lavoro sono lo specchio di questa situazione, ben lontani da ciò che accadeva fino agli anni 70 per i motivi sopra esposti.

Questa tendenza della società attuale si esplicita in tanti aspetti pratici e tangibili che si vivono nell’ambito lavorativo, come la concezione compressa del tempo, nel quale gli obiettivi di chi lavora in azienda, le cosiddette “deadlines” (usando l’inglese come spesso accade ormai in molti ambiti della vita e soprattutto nel mondo del lavoro), di solito hanno un orizzonte temporale brevissimo: “questo potresti farmelo per ieri?”.

Per una persona adulta, trascorrere il 70% del proprio tempo al lavoro è una prassi. In tale scenario, considerando che il campo morfogenetico⁸

8 In linea con la fisica contemporanea e dove la fisica classica si ferma, Rupert Sheldrake propone la teoria dei campi morfici, regioni d’influenza all’interno dello spazio-tempo localizzati dentro e intorno ai sistemi che organizzano. Essi si limitano, ovvero impongono un ordine all’indeterminismo intrinseco dei sistemi cui presidono. Comprendono in sé, e connettono, le varie parti del sistema che sono preposti a organizzare. I campi morfici di ogni sistema esercitano la loro influenza su sistemi successivi mediante un processo chiamato risonanza morfica. La risonanza morfica individua l’idea secondo cui ogni individuo facente parte di una specie, attinge alla memoria collettiva della specie – o campo morfico della specie – e si sintonizza con i suoi membri passati, a sua volta contribuendo all’ulteriore sviluppo della specie stessa. Le implicazioni di questa teoria sono di portata immensa, per esempio in campo sociale, artistico, scientifico. Sheldrake ci offre nuovi aspetti degli istinti e dei comportamenti, ci dà nuove prospettive delle strutture sociali, in termini di campi morfici, delle forme culturali e delle idee. Infatti, secondo la sua ipotesi, i campi morfici si estendono oltre il cervello, fin nell’ambiente circostante, legandoci agli oggetti che cadono sotto la nostra percezione e rendendoci capaci di agire su di essi attraverso le intenzioni e l’attenzione. In campo psicologico questa ipotesi offre un substrato scientifico al fenomeno della profezia che si auto-avvera, secondo cui le aspettative di un individuo influiscono sulla condotta comportamentale di altri individui. In campo psicoanalitico permette una lettura bio-fisica della teoria dell’inconscio collettivo di Carl Gustav Jung.

in cui le persone sono immerse per 8 ore al giorno può modificare la struttura di pensiero, i valori personali e le scale di priorità saranno plasmati attorno a ciò che sono chiamati a seguire nel rispetto della mission e dei valori dell'azienda, di norma orientati all'efficienza, al raggiungimento dei risultati, al possedere ottime skills di problem solving, decision making, network e orientamento al cliente.

Quello a cui ho assistito nella mia esperienza di assessor, facendo più di 2000 interviste individuali a classi di middle managers di grandi multinazionali, è la tendenza a modificare la propria scala valoriale (anche personale) e fare propri concetti come performance, obiettivi da raggiungere/essere performanti, attribuendo meno importanza al tempo per sé stessi o per coltivare le proprie passioni, vedere come una minaccia il concedersi per le neo-mamme un “maternity leave” per paura di non essere più designata per un ruolo importante, e così via (la lista sarebbe ancora molto lunga); una forma operandi che permea fino a livello comunicativo il corrente gergo aziendale, costellato di termini come “deliverare” e “shiftare”, ed espressa a livello comportamentale con la spinta ad esprimere una leadership aggressiva ed egoica volta perlopiù a raggiungere target e obiettivi che poco considerano la componente soft, umana e relazionale.

Il contesto organizzativo attuale è dunque il teatro per eccellenza dove queste tendenze individualistiche e spersonalizzanti vengono vissute, ospitate e innescate dalla classe dirigente, dalle holding che gestiscono, e a cascata trasferite a tutti i livelli a tutto il management. Tanti attori che mettono in scena copioni di vita lavorativa e insieme

In campo sistemico-relazionale offre una valida spiegazione del funzionamento delle Costellazioni Familiari di Bert Hellinger. In termini di gruppi sociali, infatti, il campo morfico sottende all'idea che ogni gruppo di persone è organizzato da un campo, e che questo campo non è solo una struttura organizzatrice nel presente, ma contiene anche una memoria di quello che era quel gruppo sociale nel passato, attraverso cui ogni individuo è collegato con la risonanza morfica. Questo processo si determina per tutti i sistemi riscontrabili in natura e corrisponde a ciò che Sheldrake ha chiamato *causalità formativa*, ossia il meccanismo grazie al quale le cose assumono la loro forma, o la loro organizzazione. Sheldrake formula l'ipotesi che la non localizzazione ha molti punti di contatto con la teoria olografica dell'universo di David Bohm.

personale orientati al successo economico e distanti da un piano di realizzazione del Sé.

In questo progetto ho cercato di portare le istanze proprie della psicologia transpersonale, attraverso la metodologia BTE, nell'ambito delle organizzazioni. Espandere la visione sociale ed economica verso la dimensione transpersonale richiede sicuramente un cambio di paradigma, ed è la sfida di questo progetto.

L'equilibrio tra produttività e presenza

L'equilibrio tra produttività e presenza è una delle cose più difficili da padroneggiare nella vita e una delle più importanti.

Che cosa si intende per stato di presenza? Nella mindfulness è raggiungere uno stato di piena consapevolezza di sé stessi nel qui e ora e racchiude il cuore della pratica (e anche il suo scopo ultimo). Noi spesso confondiamo questo equilibrio tra essere produttivi ed essere consapevoli in ogni istante, sia dal punto di vista culturale sia come individui, con la nozione di “equilibrio lavoro/vita” (meglio conosciuto come *work/life balance*). Se ci dedichiamo a una riflessione più approfondita, essere consapevoli e presenti a noi stessi implica che dobbiamo farci carico anche di altri aspetti, ovvero considerare quello che *dobbiamo* fare per guadagnarci da vivere e integrarlo con il lato positivo, ovvero ciò che *desideriamo* fare per sentirci vivi.

Ciò significa, in altre parole, prendere coscienza di quello occupa le nostre ore di veglia e che potrebbe rammaricarci e non piacerci, avere insight di ciò che non abbiamo scelto nella piena consapevolezza e nel rispetto della parte più autentica e profonda di noi; significa realizzare quali decisioni abbiamo preso per rispetto di copioni sociali, culturali, o per non deludere aspettative familiari.

Così parla Annie Dillard (1998), scrittrice e saggista statunitense, vincitrice del premio Pulitzer per la saggistica e divenuta nota per la “letteratura del risveglio”: “Il modo in cui trascorriamo le nostre giornate è, naturalmente, il modo in cui trascorriamo le nostre vite”.

In effetti non è difficile rendersi conto che l'epoca di oggi è quella in cui il grande sogno e la grande necessità sono quelli di passare dal denaro al significato, ovvero ci si interroga su come fare a recuperare quella dimensione nella quale vivere in modo consapevole e presente dopo essere stati troppo occupati a massimizzare la nostra performance, cercando di ottimizzare anche le routine creative. Quello che facciamo con quest'ora e quella, è quello che abbiamo più o meno consapevolmente deciso di fare e stiamo già facendo.

Avere uno “scheduling” e delle giornate piene di impegni ci tutela dal caos di noi stessi, dal rimanere sospesi nel silenzio e dal meditare su cosa vogliamo davvero. È un'impalcatura su cui un essere umano in carriera, o un semplice lavoratore inconsapevole del perché fa quel lavoro, può rimanere impigliato per tutta la parte più produttiva e fertile di creatività della sua esistenza. Una giornata “schedulata” è un prototipo di ragione e ordine-voluto, simulato e così creato; è una pace e un rifugio incastonato nel tempo; è una scialuppa di salvataggio su cui ci si ritrova, decenni dopo, ancora in vita. Ogni giorno è uguale, nel rispetto di deadlines e scheduling, come modello sfocato e potente. Mi sono interrogata su come le persone della nostra epoca possano vivere in tal modo, surfando l'onda del vuoto di senso e in che misura sia possibile ricercare atolli di Anima Mundi.

“Follow your Bliss” – Segui la tua beatitudine

Due secoli dopo che Kierkegaard aveva ammonito contro la vigliaccheria della folla, il mitologo Joseph Campbell sostiene che spesso ci perdiamo sulla via della nostra stazione della beatitudine, mentre le limitanti nozioni di successo della società ci spingono in insensati e insicuri inseguimenti. Campbell vede come la più grande trasgressione umana “il peccato di inavvertenza, di non essere vigile, non del tutto sveglio”. Conia uno slogan di filosofia sulla vita: “Segui la tua beatitudine – *Follow your Bliss*”.

Decenni prima che la tirannia urlante del work/life balance raggiungesse il suo crescendo moderno – è il 1985 –, Campbell tende un orecchio comprensivo al grido dell'anima e identifica con enorme eleganza e precisione la radice della nostra insoddisfazione esistenziale:

Se segui la tua beatitudine, ti metti su una specie di traccia che è stata lì per tutto il tempo, ad aspettarti, e la vita che dovresti vivere è quella che stai vivendo. Ovunque tu sia – se stai seguendo la tua felicità, ti stai godendo quel frescore, quella vita è dentro di te, sempre (cit. in Bagnall, s.d.).

Discernere la propria beatitudine, sostiene Campbell, richiede “spazio sacro”: uno spazio per la riflessione ininterrotta e il lavoro creativo senza freni. Questo si traduce nella pratica con il rallentare e svuotare la mente, invece che riempirla, e concedersi dei momenti di “zero” e di non-scheduling.

Lontano da un'idea mistica, questo è qualcosa che molti artisti e scrittori hanno messo in pratica attraverso i loro particolari rituali di spazio di lavoro, ovvero personali modalità per ritrovare sé stessi e cogliere l'ispirazione, seguendo un flow che sfugge ad una logica procedurale, ma è tutta dominata dal “sentire” e seguire il processo che si disvela passo passo.

Ma Campbell vede oltre i rituali pratici della creatività e nei più profondi stimoli psichici e spirituali quel profondo bisogno di un luogo in cui radicarsi. Lo spazio sacro è una necessità assoluta per chiunque oggi. Si tratta di un luogo, o una certa ora del giorno, in cui ignoriamo le notizie dei quotidiani, non abbiamo contatti con gli amici, dimentichiamo tutto e tutti, non sappiamo di dovere nulla a nessuno, non pensiamo al futuro che ci aspetta nel mondo. Un luogo dove possiamo semplicemente sperimentare e portare alla luce ciò che siamo e ciò che potremmo essere. Il luogo dell'incubazione creativa. All'inizio potremmo scoprire che lì non succede niente, ma se per noi esiste una dimensione sacra e ce ne serviamo, alla fine qualcosa accadrà.

Aziende: zone crepuscolari dell'evoluzione

Cosa accade nelle organizzazioni? La vita quotidiana delle donne e degli uomini all'interno delle aziende costituisce l'espressione più accentuata e radicale dei fenomeni sociali, economici e culturali descritti poco sopra. Nelle imprese la spinta innovativa, il dinamismo impressi con forza dalla trasformazione tecnologica e digitale e dalla competizione globale fanno sì che la percezione di incertezza, di instabilità e di velocità si elevi a potenza. Le aziende di oggi sono un luogo esaltante dell'avventura quotidiana, dell'impresa individuale e collettiva, sono spazi di espressione di capacità e talenti, sono i territori della sperimentazione continua e dell'innovazione praticata. Ma sono anche contesti di "pena" dove si lavora intensamente e si smarrisce facilmente e drammaticamente il motivo per cui lo si fa. Ci si sente presi da un vortice in cui, se non si garantisce uno standard prestazionale e motivazionale adeguati ai piani strategici pensati ai vertici, si verrà rimpiazzati da qualcun altro.

Negli ultimi 10 anni le organizzazioni sono diventate un terreno evoluto, una sorta di laboratorio permanente di una vera e propria mutazione antropologica. A tutti i livelli, manageriali e non, le persone sono chiamate a perseguire obiettivi elevati e sfidate a essere pienamente performanti e brillanti. Inoltre, devono provvedere all'aggiornamento delle loro competenze ed essere mentalmente agili e aperte: sempre di più vengono richiesti corsi di formazione in *design thinking* e pensiero laterale.

Grazie ai dispositivi digitali, la maggior parte degli individui è (e spesso deve) essere connessa 24 ore su 24, il che comporta una perenne disponibilità. Ogni giorno, inclusi i giorni di festa, occorre gestire un numero elevato di e-mail e messaggi WhatsApp, partecipare a meeting con colleghi sparsi in tutto il mondo su differenti fusi orari. Si lavora in ufficio, a casa, in auto o in treno durante i trasferimenti.

La percezione generale è che la quantità di cose da fare sia largamente superiore al tempo e alle energie disponibili. Le persone

vivono tendenzialmente in uno stato di incessante preoccupazione rispetto alla possibilità di farcela realmente, non di rado accompagnate dal senso di colpa per la propria inadeguatezza. Ma c'è anche un senso diffuso di eccitazione simile a quello delle giostre del luna park. La risposta più diffusa alla domanda “Come va?” è “Sono molto stanco!”. Non ci si ferma praticamente mai perché ormai quello è l'abbrivio e anche le ferie spesso sono contraddistinte da viaggi complessi fatti da una lunga lista di attività più o meno ludiche da spuntare (Poggi, 2018).

Se si considera che nel 2015 le persone impiegate nelle imprese in Italia erano circa 16 milioni (Istat) (senza considerare associazioni no profit e amministrazioni pubbliche), e che secondo i dati demografici in Italia vivono circa 60 milioni di cittadini, è semplice notare che questa fetta di popolazione costituisce quasi il 30% del totale.

Peter Russell (2000) parla di *zone crepuscolari dell'evoluzione* per intendere quei territori dove inizia a manifestarsi un “nuovo ordine” che tuttavia non è ancora del tutto emerso. L'autore è un fisico teorico e psicologo sperimentale che appartiene a quel gruppo di scienziati – tra cui David Bohm, Fritjof Capra, Bruce Lipton, Candace Pert, Gregg Braden – che indagano nuove vie di sviluppo della scienza occidentale, in connessione con il misticismo orientale e la fisica moderna. Russell paragona il dualismo onda-particella, tipico paradosso della fisica quantistica, allo stadio evolutivo della nostra società: così come la particella elementare è al confine tra energia e materia, essa è materia emergente dall'energia, in uno stadio intermedio. In una medesima fase si trova a vivere la vita e la coscienza autoriflessiva che si sta sintonizzando con zone “nuove”, ad esempio connesse con il campo di Gaia⁹. Con le parole di Russell (2000): “l'umanità attualmente mostra caratteristiche di entrambi i

9 La nostra Terra ha un campo elettromagnetico che garantisce la vita e rappresenta il motore del pianeta. Secondo le tradizioni sciamaniche – confermate oggi dalla fisica quantistica – questo campo deriva dal fatto che Gaia, Gea, Pachamama è a sua volta un essere vivente con un proprio livello di coscienza e una propria direzione evolutiva.

livelli: siamo unità cosce indipendenti, che a volte si uniscono per concorrere come insieme integrato a uno scopo comune” (p. 118).

La possibilità di operare nelle aziende costituisce dunque una grande opportunità di trasferire cambiamento e contaminazione in contesti di cruciale portata, anche per il peso e per l’impatto che può avere costituire nuove culture organizzative, nella diffusione di modelli valoriali estendibili anche a livello sociale, personale e integrale.

L’alba di un salto di paradigma

Nel capitolo “L’inversione della marea”, il fisico Fritjof Capra (1987) sostiene in maniera forte che nella nostra epoca è evidente come i vari esperti negli ambiti scientifici o delle materie su base razionale non siano più in grado di rispondere ad alcune domande e riflessioni sorte nel loro campo di applicazione. Questo avviene nella politica, nella sociologia, nella fisica, dove le nuove scoperte della quantistica hanno messo in crisi le concezioni meccanicistiche e newtoniane. Lo storico della scienza Thomas Kuhn affronta la questione del cambio di paradigma e mette in discussione l’epistemologia neo-positivista secondo cui la scienza procederebbe in maniera cumulativa, ovvero attraverso una costante acquisizione di nuove conoscenze e inclusione delle teorie precedente all’interno di quelle attuali. Kuhn sottolinea che c’è invece una natura discontinua dello sviluppo della scienza, tra periodi di cosiddetta “scienza normale” e altri di “scienza straordinaria”.

Proprio perché la nascita di una nuova teoria comporta la rottura con una tradizione di prassi scientifica e introduce una prassi nuova che si svolgerà secondo regole differenti ed entro un differente universo di discorso, è probabile che essa abbia luogo soltanto quando si ha la sensazione che la precedente tradizione sia andata irrimediabilmente fuori strada (Kuhn, 1999, p. 112)

Il concetto centrale della teoria di Kuhn è quello di *paradigma*.

Paradeigma, dal greco: [*para*] oltre e [*deiknyo*] mostro, oppure dal greco antico [*paradeigma*], che significa esemplare, esempio. Il significato di paradigma nel dizionario è “modello fondamentale e pienamente rappresentativo, prototipo. Modello di riferimento” (De Mauro).

Un paradigma può essere definito come una costellazione di credenze, valori e tecniche condivise dai membri della comunità in un particolare periodo storico. Regola le attività di pensiero e di ricerca degli scienziati fino a quando alcune delle teorie che ne spiegano i fenomeni sulle ipotesi di base sono seriamente messe in discussione da nuove osservazioni. Ciò porta a una crisi e all'emergere di suggerimenti per modi radicalmente nuovi di vedere e interpretare i fenomeni che il vecchio paradigma non è in grado di spiegare. Alla fine, una di queste alternative soddisfa i requisiti necessari per diventare il nuovo paradigma che dominerà il pensiero nel periodo seguente della storia della scienza.

Gli esempi storici più famosi di cambiamenti di paradigma sono stati la sostituzione del sistema geocentrico tolemaico col sistema eliocentrico di Copernico, Keplero e Galileo. In fisica, nei primi tre decenni del Ventesimo secolo, vennero codificate le teorie della relatività e della fisica quantistica che sostituirono quelle della fisica newtoniana. I cambiamenti di paradigma sono soliti costituire una grande sorpresa per la comunità accademica tradizionale, poiché i suoi membri tendono a confondere i paradigmi principali per una descrizione accurata e definitiva della realtà. Così, nel 1900, poco prima dell'avvento della fisica quantistico-relativistica, lo studioso Lord Kelvin dichiarò, presumibilmente in un discorso alla British Association for the Advancement of Science: “Ormai in fisica non c'è più nulla di nuovo da scoprire. Tutto ciò che rimane da realizzare sono misure sempre più precise”.

Negli ultimi cinquant'anni, varie vie della ricerca sulla coscienza moderna hanno rivelato una vasta gamma di fenomeni “anomali” – esperienze e osservazioni che hanno messo in discussione alcune delle affermazioni generalmente accettate dalla moderna psichiatria,

psicologia e psicoterapia riguardanti la natura e le dimensioni della psiche umana, le origini dei disturbi emotivi e psicosomatici e meccanismi terapeutici efficaci. Molte di queste osservazioni sono così radicali che mettono in dubbio le assunzioni metafisiche di base della scienza materialistica riguardanti la natura della realtà e degli esseri umani e la relazione tra coscienza e materia (JTP, 2012).

Anche Capra, nel suo famoso testo *Il punto di svolta* (1987, p. 16), narra la necessità di un nuovo paradigma, una nuova visione della realtà, un mutamento fondamentale nei nostri pensieri, percezioni e valori. Nelle società e culture del mondo sono proprio questi ultimi a formare una particolare visione e a “riempire” di significati e significanti il paradigma di riferimento.

Per tornare a Russell, egli ci porta a fare una considerazione: poiché l'umanità sta camminando in una zona crepuscolare, comprendiamo come mai sia così intricato liberarci dalla ragnatela della crisi economica, sociale, politica, ecologica e morale della storia umana, per usare una sua espressione: “emergere attraverso l'emergenza”.

Ci si potrebbe pertanto interrogare sul senso di considerare le organizzazioni un ottimo playground per iniziare ad attuare tale cambiamento, tale cambio di paradigma.

È interessante notare che, come accade spesso nella storia dell'uomo, per fiorire del tutto le idee devono aspettare un'ulteriore evoluzione. Come afferma il filosofo americano Richard Tarnas, c'è bisogno che si crei un giusto “utero culturale” che le accolga. È accaduto con le idee di democrazia in Grecia, in anticipo rispetto ai tempi; o anche con le scoperte prima di Copernico poi di Galileo e Keplero, fra le quali è dovuto passare circa un secolo.

Perché si è dovuto aspettare così tanto tempo nonostante numerosi studiosi avessero già ipotizzato un universo eliocentrico? Sembrerebbe che per un salto di paradigma siano dunque necessari molti dati empirici e ben più di una nuova brillante teoria che illustri un nuovo concetto. Occorre considerare un contesto allargato,

un terreno ben arato e pacciamato, che consenta al seme di una nuova idea tendenzialmente potente di attecchire in modo diverso innescando un nuovo quadro concettuale, un concepimento all'interno di una nuova matrice, un nuovo utero storico e culturale (Tarnas&Radin, 2012).

Alleati e fuori programma per l'evoluzione della consapevolezza: Covid-19, un cigno nero¹⁰

Cosa accade se, immersi nella nostra normalità con il pilota automatico, un ospite improvviso e inatteso irrompe nella profondità delle nostre "case", materiali e simboliche, penetrando nella nostra routine e scardinandola, mettendo a nudo emozioni di vulnerabilità e compressione emotiva?

Gli antichi romani usavano il detto "è raro quanto un cigno nero" per indicare qualcosa di impossibile, che non esiste. Poi, nel 1700 in Australia sono stati avvistati i primi cigni neri. La storia del mondo è costellata da eventi inaspettati più unici che rari, accadimenti impossibili da prevedere, ma che determinano impatti incredibili. La teoria del cigno nero elaborata dal matematico ed ex trader Nassim Nicolas Taleb spiega come la pandemia abbia cambiato la nostra percezione. Il mondo pre-Covid non poteva affatto prevedere lo scenario post-Covid, sfidando anche coloro che cadono spesso nell'*hindsight bias*¹¹, la deformazione da senno di poi.

Gli anni 2020 e 2021 hanno sbalzato tutti noi ben fuori dall'area di comfort in quanto portatori di un fenomeno prima sconosciuto.

¹⁰ Paragrafo redatto nel 2021.

¹¹ I *bias* cognitivi sono pattern sistematici di deviazione dalla norma o dalla razionalità nei processi mentali di giudizio. In psicologia indica una tendenza a creare la propria realtà soggettiva, non necessariamente corrispondente all'evidenza, sviluppata sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro, che porta dunque a un errore di valutazione o a mancanza di oggettività di giudizio (da Wikipedia). Il *bias del senno di poi* consiste nell'errore del giudizio retrospettivo. Lo *hindsight bias* è la tendenza delle persone a credere, erroneamente, di aver saputo prevedere un evento correttamente, una volta che l'evento è ormai noto.

La pandemia generata da Codiv-19 ci ha costretto improvvisamente ad imparare a lavorare in *smart* e *remote working*. Abbiamo gestito casa, famiglia e lavoro in un solo spazio di tempo e di vita. Ma con quale impatto?

La routine lavorativa, con le sue ritualità crea stabilità e certezze su molti livelli, da quelli più superficiali – si pensi al rispetto degli orari – ai comportamenti più automatizzati, come indossare una giacca per andare in ufficio, prendere un caffè al volo e ritrovarsi operativi alle 9:00, magari anche avendo portato i bambini a scuola.

La pandemia ci ha costretti a fare i conti con altri ritmi e modalità, a far diventare il tavolo della cucina uno studio, a farci i caffè con la moka da soli invece che alla macchinetta del caffè, rinunciando al fenomeno del *grooming*. Secondo lo psicologo evoluzionista Robin Dunbar (1998) il linguaggio umano si è evoluto grazie al *grooming* sociale, ovvero la pratica di spulciamento e pulizia reciproca del mantello tipica dei primati. La macchinetta del caffè è il luogo del *grooming*, in cui i membri di un gruppo a stretto contatto rafforzano e custodiscono i legami.

Ci siamo misurati con lo smart working e tutti i suoi pro: siamo diventati potenti conoscitori di programmi meeting on line di cui ignoravamo l'esistenza, abbiamo risparmiato tempo per l'assenza di spostamenti, migliorato il tempo da dedicare alla famiglia. Ma abbiamo anche fatto i conti con i suoi contro: iperconnessione, *tecno overload*, *tecnoinvasion*, *tecnocomplexity*, inadeguatezza degli spazi domestici e delle dotazioni tecnologiche.

In che modo i contesti organizzativi stanno risignificando ciò che è accaduto negli ultimi due anni e come sono cambiati gli asset relazionali ed emotivi, la ricerca di benessere nel post-pandemia?