

ISTITUTO DI PSICOLOGIA SOMATORELAZIONALE
I.P.SO. - MILANO

Interventi organizzativi per il benessere delle persone.

***Dall'organizzazione nevrotica e irrazionale al
counseling organizzativo somatorelazionale.***

Elaborato di:

Renato Carlo Di Ceglie (I.P.SO. IX)

Tutor di tesi:

Graziella Nugnes

Gennaio 2018

*Alla mia mamma, Maria,
che se n'è andata di premura,
come ha vissuto,
il 2 Dicembre 2017*

INDICE

PREMESSA

1 - LA MIA STORIA IN AZIENDA

2 – L’INCONTRO CON LOWEN E LA BIOSOFIA

2.1 La Biosofia e I.P.SO. (I.P.SO. è la Biosofia)

3 – ALEXANDER LOWEN E LA BIOENERGETICA

3.1 L’armatura caratteriale

3.2 I caratteri bioenergetici

4 – IL NARCISISMO

5 – CARATTERI BIOENERGETICI E ATTEGGIAMENTI MANAGERIALI

6 – KETS DE VRIES E L’ANALISI DELLE PATOLOGIE AZIENDALI

6.1 Le disfunzioni organizzative e gli stili nevrotici

6.2 Le cinque disfunzioni

6.3 Punti di forza e di debolezza degli stili nevrotici

6.4 Il gruppo e la cultura organizzativa

6.5 Relazioni interpersonali e transfert

6.6 Andare oltre

6.7 Interazioni distruttive superiore – subordinato

6.8 Superare i problemi

6.9 Le fasi dell’intervento

6.10 Lavorare per il cambiamento

7 – LOWEN E DE VRIES: DUE PENSIERI E PUNTI DI CONTATTO

8 – IL CASO DEL SIG. X

9 – NARCISISMO E LEADERSHIP

10 – PER UN'ECOLOGIA AZIENDALE

11 – IL POTENZIALE DEL COUNSELING ORGANIZZATIVO

12 – CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

“C'è una crepa in ogni cosa. È da lì che entra la luce.”

Leonard Cohen

“Non è un segno di buona salute mentale essere bene adattati a una società malata.”

Jiddu Krishnamurti

“La felicità è la consapevolezza della crescita”

Alexander Lowen

PREMESSA

"Che tu possa avere, sempre, il vento in poppa, che il sole ti risplenda in viso e che il vento del destino ti porti in alto a danzare con le stelle." (dal film "Blow" di Ted Demme)

Ci sono imprese che partono con il vento in poppa e proseguono dritte e veloci verso la meta. Altre hanno percorsi meno "regolari", più vicine agli alti e bassi dell'anima. Sempre però hanno in mente l'obiettivo e infine lo raggiungono.

E' un po' quello che è accaduto con questa tesina di fine percorso formativo che vede la luce 11 anni dopo il termine del triennio presso l'Istituto di Psicologia Somatica (IP.SO.) per insegnanti di pratica bioenergetica e counselor somatorelazionali. Un lungo periodo di gestazione in cui sono accadute molte cose ma dove ho sempre cercato di tenere vivo il filo rosso che mi lega ai luoghi e alle persone dell'anima che ho trovato grazie a questa esperienza.

Il mio percorso di studio da counselor si è affiancato al mio appartenere ad un'organizzazione aziendale. In quest'ultimo ambito ho avuto la possibilità di vedere e vivere in prima persona gli interventi degli psicologi in azienda. Si tratta gli interventi che si focalizzano frequentemente su selezione, formazione, consulenza. Spesso i risultati ottenuti non sono durevoli o in linea con le aspettative iniziali. Alcuni autori hanno dato un contributo fondamentale alla psicologia (tra questi Alexander Lowen, Carl Rogers e Manfred Kets De Vries) aprendo però il campo anche a chi non proveniva da quel mondo, i counselor. Anche in campo organizzativo, grazie agli strumenti tipici del counseling, in particolare agendo sulle risorse delle persone, è possibile intervenire con efficacia. Muovendosi in confini ben definiti e disciplinati, gli interventi di counseling possono affiancarsi a quelli di matrice più psicologica, con due caratteristiche particolari: brevi tempi di intervento e costi economici contenuti. In particolare, proprio per la sua essenza, andando ad agire sulle risorse, il counseling è in grado di aiutare le persone a riappropriarsi della propria consapevolezza e responsabilità, mettendo così in moto il complesso meccanismo del cambiamento.

Lo scopo di questo lavoro è anche quello di comparare alcuni aspetti del pensiero di due autori che amo molto, per motivi diversi.

Alexander Lowen, per il suo contributo, indiretto, alla mia lenta ma inesorabile crescita verso qualcosa di diverso e più felice.

Manfred Kets de Vries, per la sua lucida visione delle organizzazioni, delle loro nevrosi e dei nevrotici che, spesso, le governano.

Grande stimolo per la realizzazione di queste pagine mi è arrivato dalla frequenza del master in Counseling Organizzativo Somatorelazionale di IP.SO., tenuto da Graziella Nugnes.

Quest'esperienza è stata densa di significato per la mia vita professionale e non, un susseguirsi di scoperte e conferme dopo tanti anni vissuti in organizzazione, con ruoli diversi ma sempre a contatto con il capitale... umano. Un percorso che, sono convinto, possa aprire immense prospettive.

1 – LA MIA STORIA IN AZIENDA

Ho cominciato a lavorare in banca il 9 settembre 1986. Avevo 20 anni. Arrivavo da una famiglia di operai dove la parola sacrificio era onnipresente. Dopo il diploma di ragioneria pensare di poter guadagnare ed essere autonomo, almeno economicamente, sembrava una chimera. L'ingresso in azienda fu traumatico. Mi ritrovai nel caveau azioni (non interrato almeno...) dove parecchi giovani come me cominciavano la giornata eseguendo le disposizioni dei "vecchi" colleghi, personaggi degni di un film di Sorrentino. Erano gli anni del boom della Borsa e gli ordini di acquisto e vendita delle azioni avevano intasato gli uffici, esistevano fisicamente i titoli che entravano e uscivano dal caveau. Certi pomeriggi mi sedevo a lavorare a una macchina che si chiamava "microfiches" dove si stampavano movimenti contabili. Mi assaliva un sonno profondo che probabilmente mi voleva portare lontano da quel posto dove non potevamo aprire le finestre e dove faticavo a capire il senso di ciò che facevo, sensazione che ancora oggi alberga spesso in me.

Passavano gli anni e da bravo bambino assecondavo le aspettative dei miei superiori con diligenza e magari qualcosa di più. A 33 anni mi ritrovai direttore di una filiale. Intanto la mia struttura caratteriale masochista, che avrò il piacere di conoscere qualche anno più tardi, non perdeva occasione di alimentare la mia vena polemica e vittimista. Ero costantemente pronto ad esplodere, proprio come una pentola a pressione.

La dipendenza psico-economica dall'azienda aveva il sopravvento su tutto, anche sulle numerose fantasie di fuga per fare qualcosa di diverso. L'arte del compromesso, che esercitavo con maestria, nel tempo mi ha portato a laurearmi in sociologia e frequentare un corso triennale di teatro. Soffrivo ma non mollavo.

Andando avanti sono successe tante altre cose ma la relazione con l'azienda è stata connotata da alti e bassi, come accade in tutte le relazioni affettive. L'incontro con i libri di Lowen prima e la Biosofia di Luciano Marchino poi, nel tempo, mi hanno aiutato a guardare con occhi diversi la realtà, che nella sostanza non è mutata ma ha cominciato ad apparire più accettabile.

2 – L'INCONTRO CON LOWEN E LA BIOSOFIA

L'incontro con Lowen è avvenuto attraverso i suoi libri. Un incontro casuale, come spesso è accaduto nella mia continua ricerca di risposte attraverso i libri. Il primo libro che mi è capitato tra le mani è stato "Il Piacere" e l'ho letto con grande curiosità, affascinato da questo autore che raccontava qualcosa di nuovo e, per certi versi, dissonante rispetto a quanto avevo ascoltato sino ad allora.

"La nostra positiva reazione al mondo è spesso elusa con diffidenza. Temiamo che il piacere possa portare una persona verso vie pericolose, farle dimenticare i suoi doveri e i suoi impegni, e persino corrompere il suo spirito se non viene controllato." [...] "La cultura moderna è orientata più sull'io che sul corpo, con il risultato che il potere è divenuto il valore primario, mentre il piacere è stato confinato alla posizione di valore secondario. L'ambizione dell'uomo moderno è di padroneggiare il mondo e dominare il sé. Allo stesso tempo non è mai libero dalla paura che ciò non riesca, né dal dubbio che l'eventuale riuscita vada a suo vantaggio o no. Dato però che il piacere è la forza creativa e di sostentamento della sua personalità, la sua speranza (o illusione) è

che il raggiungimento di questi obiettivi renderà possibile una vita piacevole. Quindi viene spinto dal suo io a perseguire mete che gli promettono il piacere ma che gli richiedono una negazione del piacere" [...] "Il piacere è la forza creativa della vita. E' l'unica forza abbastanza possente da opporsi alla potenziale distruttività del potere. Molte persone credono che questo ruolo appartenga all'amore. Ma se l'amore è qualcosa di più di una pura parola, deve basarsi sull'esperienza del piacere. In questo libro, mostrerò come l'esperienza del piacere o del dolore determina le emozioni, i pensieri e il comportamento. ... Capiremo che il piacere è la base di una vita creativa." Lowen A., 1984, dalla prefazione

Per me che avevo respirato aria e sacrificio, e vissuto in un'atmosfera ammorbante che andava ben oltre la diffusa morale cattolica, faticavo a comprendere il concetto di gioia e leggere queste prime parole è stato destabilizzante, quanto sorprendente, dato che associavo il concetto di piacere esclusivamente alla sfera sessuale ...

Mi cimentai con la lettura, spesso perdendomi in concetti che non mi appartenevano, in particolare mi colpiva quella che mi appariva come un'ossessione per il corpo. Pensavo "Sì lo so, ho un corpo, ci faccio cose, me lo porto appresso, ne ho cura. Cosa altro? Ciò che conta è il cervello!"

"Il corpo è fisico: cresce e muore. La mente, così sembra, è eterea, pura e incorruttibile. Il corpo è pesante e soggetto alla legge di gravità. La mente è leggera, e i suoi pensieri trascendono il tempo e lo spazio. Il corpo è vulnerabile: può essere colpito e ferito. Al contrario, la mente sembra inattaccabile. [...] Ma il corpo prova delle sensazioni ed è il solo a sperimentare il piacere, la gioia e l'estasi. E' l'unico ad avere bellezza e grazia perché senza di esso queste parole non avrebbero significato. Provate a definire la bellezza senza far riferimento al corpo e vi renderete conto che è impossibile. [...] Sono i nostri corpi che apprezzano la freschezza di un ruscello, il sapore dell'acqua pura, la vista del cielo blu, il canto di un uccello, il profumo di un fiore e così via. Se siamo in contatto con i nostri corpi, siamo felici di far parte della natura e di dividere con essa i suoi splendori. Se siamo identificati con il corpo abbiamo l'anima, perché grazie al corpo ci identifichiamo con l'intera creazione." Lowen A., 1984, pag. 102

Era il 2004, decisi che valeva la pena provare a capire, anzi "sentire" qualcosa di più.

Il passaggio da Lowen ad un primo approccio con le classi di bioenergetica è stato piuttosto breve.

Ricordo le prime esperienze di lavoro corporeo dove tutto mi appariva molto strano, inusuale, -ma ho deciso di andare avanti-, con questi matti che gemevano, sonorizzavano e non avevano difficoltà a restare in mutande. In realtà, per me, il "sentire" era più legato al dolore fisico che gli esercizi mi provocavano.

Non riuscivo a comprendere come si potesse stare meglio provando dolore. Ma è stato proprio qui che qualcosa è scattato. Stavo utilizzando anche in quell'occasione lo strumento che conoscevo meglio, la mente razionale, che mi aveva guidato da sempre. Bisognava provare a sentire, invertire il circuito mente-corpo in corpo-mente. Doveva essere il corpo, le sue sensazioni fisiche a trasmettere l'emozione alla mente.

Se invertivo il circuito, durante le classi di esercizi provavo spesso un misto di dolore accompagnato da una profonda tristezza. E mi dicevo “Ma io non sono triste. Cosa mi manca?”. Proseguii per due anni, via via ascoltandomi un poco di più.

Iscriversi a I.P.SO. è stato un pensiero fulminante, sofferto, come per tutte le scelte che avevano a che fare con ciò che mi sta a cuore e che poteva essere “dissonante” con le regole quotidiane della vita perché non funzionale a ciò che serviva, a ciò che era immediatamente utile.

L’inizio della scuola, gennaio 2006, coincise con la scoperta che mia moglie aspettava Sofia, nata poi a Settembre, dopo un week end formativo.... Ridendo l’ho definita “figlia di I.P.SO.”

Sono stati tre anni intensi, che hanno portato a galla un mondo fatto di emozioni, accolte poco alla volta, per quanto potevo tollerare; spesso ho avuto la paura di esserne sopraffatto. Ho incontrato compagni e docenti generosi, il metodo esperienziale era per me una novità e solo vivendolo ho compreso i suoi grandi vantaggi e il suo potenziale.

Cercavo di tenere insieme lavoro, famiglia, figlia, scuola con la mia consueta abilità, ma anche con grande fatica.

Lo spazio dei seminari mi permetteva di entrare in una dimensione emozionale che avevo chiuso da qualche parte perché era di intralcio alla mia quotidianità fatta dal “fare e pensare”. Differentemente lì la richiesta era di “essere”.

Ogni carattere era una nuova traversata, qualcuna più burrascosa dell’altra. Esploravo mari nuovi, spesso con grande dolore, e con rabbia, che mi hanno portato verso una psicoterapia bioenergetica durata 5 anni.

Ripensando a quel periodo riconosco la dissociazione che attuavo tra mondo quotidiano e mondo desiderato, garantendo compartimenti stagni ai due mondi e vivendo una forte frustrazione in entrambe le situazioni.

Il triennio mi ha permesso di fare un po’ di ordine tra quanto avevo letto e quanto sperimentavo su di me.

2.1 LA BIOSOFIA E I.P.SO. (I.P.SO. E’ LA BIOSOFIA)

La Biosofia è un modo di essere. Un modo di essere terapeuta, un modo di essere counselor, un modo di essere persona. Una modalità comune con finalità diverse. Nasce nell’ambito della psicologia somatorelazionale, elaborata da Luciano Marchino, che fonde in un unico approccio la vegetoterapia di Wilhem Reich, l’analisi bioenergetica di Alexander Lowen e la psicologia umanistica di Carl Rogers, oltre a abbracciare contaminazioni provenienti dal buddismo e anche dalla psicoterapia organismica dei coniugi Brown. Di fatto si tratta dell’esplicitazione di un pensiero elaborato, implementato e consolidato (ma non cristallizzato) in oltre 30 anni di attività terapeutica.

In particolare per ciò che riguarda il terapeuta, Biosofia è la capacità di "... porre il minor numero possibile di filtri cognitivi, cioè preconcetti, tra sé stesso e il paziente, confidando nella capacità di quest'ultimo di essere l'unico vero testimone della propria verità." Marchino L. – Mizrahi M., 2012, pag. 218

La capacità di sentire empaticamente l'altro diventa, attraverso i sentimenti che l'espressione del suo corpo fa emergere in noi, lo strumento da cui partire per creare relazione terapeutica.

Su questo concetto base si poggia il percorso formativo per conduttori di classi di esercizi di bioenergetica e counselor. Una posizione rivoluzionaria e scomoda in quanto va a riequilibrare i rapporti di potere tra terapeuta e paziente (facilitatore e cliente nel caso del counselor). Nella relazione tra i due prendono corpo e diventano strumenti essenziali i movimenti corporei, il tono della voce, le espressioni corporee ed emozionali di entrambi.

Il paziente è fonte di verità, della propria verità.

"La capacità di lasciar andare è la capacità di regredire funzionalmente, rinunciando alla dominanza dell'io per lasciare spazio a cognizioni non razionalizzate, implicite corporee ed emozionali." Marchino L. – Mizrahi M., 2012, pag. 147

Componente essenziale di questo approccio è la quella corporea, attraverso la quale le persone lasciano andare una tensione cronica del corpo, aprendosi alla possibilità di sperimentare la de-conflittualizzazione della relazione con loro stessi.

3 – ALEXANDER LOWEN E L'ANALISI BIOENERGETICA

"La bioenergetica è un modo di comprendere la personalità in termini dei suoi processi energetici. Questi processi, cioè la produzione di energia attraverso la respirazione, il metabolismo e la scarica di energia nel movimento, sono le funzioni basilari della vita. La quantità di cui dispone e l'uso che ne fa determinano il modo in cui risponde alle situazioni della vita. Ovviamente, le affronta con più efficacia se dispone di più energia da tradurre liberamente nel movimento e nell'espressione. La bioenergetica è anche una forma di terapia che associa il lavoro sul corpo con quello sulla mente per aiutare le persone a risolvere i propri problemi emotivi e realizzare in misura più ampia il proprio potenziale di provare piacere e gioia di vivere. Una tesi fondamentale della bioenergetica è che il corpo e la mente funzionalmente sono identici: cioè quello che succede nella mente succede nel corpo e viceversa." Lowen A., 2004, pag. 104

Per comprendere Lowen e la bioenergetica è essenziale fare riferimento alle sue origini, quindi al pensiero di Freud e Reich. Tra queste tre grandi figure della psicologia esiste un filo che li lega, fatta salva la specificità del loro pensiero. Ciascuno è stato allievo dell'altro, ne ha recepito il pensiero, trasformandolo e facendolo evolvere.

Sigmund Freud agli inizi del '900 introduce due concetti fondamentali, quello di inconscio e di libido. Il metodo della psicoanalisi, da lui elaborato, permette di conoscere i conflitti profondi che albergano nell'essere umano,

causando le nevrosi. Secondo Freud tali conflitti hanno una connotazione sessuale e sono la riproposizione di conflitti avvenuti nei primi anni di vita.

Nei "Tre saggi sulla sessualità" del 1905 Freud evidenzia: "Distinguiamo la libido dall'energia che è necessario supporre alla base di qualsiasi processo psichico generale; la distinzione che stabiliamo corrisponde alle origini proprie della libido e noi le attribuiamo così, oltre al suo carattere qualitativo, anche un carattere quantitativo. Quando distinguiamo l'energia della libido da qualunque altra energia psichica supponiamo che i processi sessuali dell'individuo si differenzino dalle funzioni della nutrizione per un particolare chimismo."

Il percorso di Freud si avvia con l'ipnosi e l'incontro con il medico Jean Martin Charcot dell'Ospedale psichiatrico di Salpêtrière; ritenendo che la suggestione ipnotica operi tramite processi psicologici, ritiene che anche i sintomi manifestati dai pazienti siano di natura psichica. In seguito ritenne il fenomeno del transfert essenziale al processo psicoanalitico e attraverso il metodo catartico (rivivere gli episodi traumatici e le emozioni angoscianti in stato di ipnosi), realizzò che le pazienti (in prevalenza donne) riuscivano a liberarsi della carica emotiva in eccesso attraverso crisi di pianto o rabbia manifesta. In questo modo i sintomi fisici scomparivano. Però non tutti i pazienti entravano facilmente in stato di ipnosi.

Elaborò successivamente il concetto di "libera associazione", ove il paziente correlava una serie di pensieri spontanei. Anche qui i pazienti mettevano in atto resistenze a pensieri o ricordi particolarmente dolorosi. Nel 1895, attraverso un proprio sogno arriva ad affermare che il sogno rappresenta lo spazio di realizzazione dei nostri desideri più profondi e rimossi. Sviluppa quindi un metodo attraverso il quale i sogni diventano la chiave di accesso all'inconscio. Nel 1899 esce "L'interpretazione dei sogni". Caratteristica essenziale di Freud fu una costante autoanalisi che gli permise di strutturare il pensiero psicoanalitico, attraverso l'interpretazione, rendere conscio ciò che l'inconscio vuole reprimere e formalizzare il concetto di transfert (la proiezione del paziente di una gamma di sentimenti sulla figura dell'analista). Questa tecnica si dimostrò particolarmente efficace con le isterie e le nevrosi ossessive, sintomi visibili della sfera emotiva.

Nel 1920 teorizzò l'istinto di morte, ciò che, inconsciamente, l'essere umano mette in atto al fine di autodistruggersi. E proprio a questo istinto veniva attribuito l'insuccesso di molti processi terapeutici.

Wilhelm Reich, che fu allievo di Freud ma dal quale si allontanò nel 1930, sostiene che sono proprio le caratteristiche della psicoanalisi ad aumentare le resistenze dei pazienti al processo terapeutico. Porta quindi la sua attenzione anche su aspetti che la psicoanalisi aveva trascurato: in particolare sul comportamento e sugli atteggiamenti del paziente durante la seduta. Già Freud aveva intuito la funzione catartica del pianto e della manifestazione di rabbia ma Reich, attraverso l'opera "La funzione dell'orgasmo" (1927) ne sancisce l'importanza.

L'orgasmo ha la funzione di scaricare l'energia in eccesso del nostro corpo, se ciò non accade si crea tensione e angoscia. Per orgasmo Reich non intende l'eiaculazione o il climax, bensì una risposta involontaria della totalità del corpo, che si manifesta in movimenti ritmici e convulsi. Ciò si può verificare anche quando la respirazione è completamente libera e ci si abbandona al proprio corpo.

Reich identificò una stretta correlazione tra linguaggio verbale e linguaggio corporeo del paziente. I suoi pazienti tendevano a bloccare la respirazione per tenere sotto controllo le emozioni e i vissuti. Se li spingeva ad ampliare la respirazione emergevano emozioni forti come rabbia, ricordi lontani, dove l'espressione di quel sentimento era stata inibita.

Si domandò se alcune tensioni a livello muscolare non indicassero una certa visione della vita, legate ad un preciso vissuto emozionale. Da qui, affrontare le difese somatiche avrebbe permesso di avere più facile accesso alle difese psichiche. Inoltre tali tensioni, blocchi muscolari, in base alla loro localizzazione potevano indicare la storia passata del paziente. Era necessario comprendere la struttura difensiva del paziente attuata attraverso i blocchi muscolari, vere e proprie armature caratteriali che, una volta dissolte liberano energia, riportando alla memoria la situazione in cui la rimozione ha avuto luogo. La corazza si crea a seguito di un trauma o attraverso reiterati stati di frustrazione ed è funzionale al blocco dell'energia vitale (la libido di Freud).

Assumere gli atteggiamenti posturali del paziente aiutava Reich ad entrare nella sua visione del mondo (i neuroni specchio di Rizzolatti sono stati scoperti nel 1995; sono quella classe di neuroni che si attiva quando un individuo compie un'azione e quando l'individuo osserva la stessa azione compiuta da un altro soggetto. I neuroni attivati dall'esecutore durante l'azione sono attivati anche nell'osservatore della medesima azione). Rispetto alle modalità di relazione di Freud, Reich introdusse il contatto fisico con il paziente, che comprendeva manipolazioni e pressioni.

Egli comprese che le difese caratteriali diventavano una protezione dal rivivere emozioni negative passate ma anche erano funzionali allo schermarsi rispetto alla relazione con l'analista che poteva minacciare, modificandola, la sua visione del mondo.

Reich affronta in modo rivoluzionario il tema delle resistenze in terapia, dà una visione sociale della terapia, assume posizioni fortemente contrastanti con il mondo psicoanalitico, tant'è che nel 1930 fu costretto a dimettersi dalla Società Psicoanalitica e messo ai suoi margini.

“I suoi peccati capitali, lo ricordiamo, furono essenzialmente due: avere stabilito una connessione tra gli effetti sociali del modo di produzione e l'insorgere delle nevrosi e avere ricercato strumentalmente e descritto teoricamente, in termini olistici, la libido di Freud.” Marchino L., 1995, pag. 35

Alexander Lowen fu allievo diretto e paziente di Reich (1942-45). Nel '51 si laurea in medicina a Ginevra e rientra negli Stati Uniti. Reich nel frattempo si sta dedicando soprattutto alle ricerche di fisica orgonica (l'orgone, ossia l'energia vitale) in un'atmosfera di caccia alle streghe, verrà imprigionato e morirà recluso nel novembre 1957.

Pur restando profondamente legato al pensiero di Reich, Lowen decide di trovare una sua teoria e pratica terapeutica partendo dal pensiero del suo maestro.

“Il termine armatura o corazza indica lo schema globale delle tensioni muscolari croniche del corpo. Vengono definite così perché servono a proteggere l'individuo contro le esperienze emotive dolorose e minacciose.

Fungono da schermatura contro gli impulsi pericolosi della sua stessa personalità e contro gli attacchi degli altri.” Lowen A., 2004, pag. 9

Questa definizione, che parte dalle intuizioni di Reich, traccia un aspetto della corazza caratteriale che Luciano Marchino evidenzierà con forza: la corazza non va dissolta e distrutta ad ogni costo, è la modalità migliore che il nostro corpo ha trovato per permetterci di sopravvivere. Diventa necessario lavorarci quando questa diventa disfunzionale e ci fa soffrire.

Lowen aveva, ancor prima di incontrare Reich, l'idea che fosse possibile influenzare gli atteggiamenti mentali lavorando sul corpo.

Egli volle indagare le motivazioni della nevrosi, definendo precisamente i tipi caratteriali ed evidenziando che “l'analisi del carattere non dipende dalla purezza del tipo, ma dal modello dominante di comportamento”.

La visione e la pratica terapeutica di Lowen si basano su alcuni assunti reichiani come l'identità funzionale tra tensione muscolare e blocco emozionale e la correlazione tra reazione emotiva trattenuta e limitata capacità respiratoria.

Il fine di Lowen era quello di aiutare il paziente a ritrovare la capacità di provare piacere e gioia, non focalizzandosi esclusivamente sulla sfera sessuale che rimane un punto importante in bioenergetica ma non esclusivo.

La respirazione assumerà per Lowen un ruolo fondamentale, rappresentando, anche simbolicamente lo spirito, il pneuma di tutte le antiche religioni. Da come respira un paziente è possibile comprendere come costui sta al mondo, come esercita il diritto di prendere l'aria, ciò che è essenziale alla vita. Assimila quindi il respiro alla figura paterna.

Altro fondamento del pensiero di Lowen sarà il concetto di grounding. Possiamo tradurlo come “stare sulle proprie gambe”, mettendo quindi la persona in maggior contatto con la realtà del terreno su cui vive, la realtà sociale e personale. E' la posizione dell'adulto responsabile in un contatto non meccanico ma sentito, nel reale scambio tra piedi, gambe e terreno, ove le gambe hanno un ruolo essenziale nelle relazioni fisiologiche ed emotive dell'individuo. La terra rappresenta la madre biologica; l'insicurezza a reggersi sulle proprie gambe segnala insicurezza in questo rapporto primario e l'insicurezza ad affrontare la vita.

Nella terapia con Reich lo stesso Lowen sperimentò come al miglioramento della circolazione energetica, ottenuto nello studio dell'analista, non facesse automaticamente seguito una ritrovata capacità di autorealizzazione nella vita quotidiana. Ipotizzò quindi che proprio la posizione utilizzata da Reich, che vedeva il paziente sdraiato, potesse essere limitante, non prevedendo la possibilità di indagare, insieme al paziente, alcuni aspetti delle sue funzioni vitali, come la capacità di stare in piedi, di mantenere la propria posizione, di muoversi avanti e di cadere.

Attraverso alcuni workshop Lowen fece conoscere il proprio lavoro e le proprie teorie ad altri professionisti e proprio durante questi incontri realizzò come l'empatia (o transfert) che si verifica da parte degli osservatori

nel lavoro individuale di fronte al pubblico determinasse un effetto terapeutico specifico non solo sul paziente ma nella maggior parte dei presenti. Questa fu la base per la creazione della terapia di gruppo bioenergetica.

Nel tempo, Lowen approfondì il proprio lavoro creando anche il “cavalletto bioenergetico”, uno strumento dove i suoi pazienti potevano respirare in modo pieno e profondo, allentando i blocchi legati all’infanzia, dove genitori o figure di riferimento li avevano inibiti ad esprimersi attraverso il suono. Ecco quindi che sul cavalletto, attraverso il suono o il pianto, il paziente entra in contatto con quel mondo emotivo tenuto a bada da una respirazione ridotta e superficiale.

A supporto della terapia individuale Lowen, con la collaborazione della moglie Leslie, crea le “classi di esercizi”, una serie di movimenti corporei finalizzati allo scioglimento delle tensioni muscolari croniche. La persona ha la possibilità di entrare in contatto con le tensioni e rigidità del suo corpo, che sono speculari alle sue rigidità e inibizioni a livello psichico. Permettono al gruppo di persone che li svolgono insieme, di diminuire il proprio livello di stress, aumentando la vitalità e la capacità di provare piacere.

Alexander Lowen, morto all’età di 98 anni nel 2008, nel corso di oltre quarant’anni di lavoro ha creato e sviluppato l’analisi bioenergetica, rendendola una delle più consolidate psicoterapie a mediazione corporea. Ha pubblicato molti libri, tenuto seminari, formato professionisti, in particolare ai fini del nostro lavoro focalizziamo l’attenzione su due concetti essenziali:

- L’armatura caratteriale
- Le tipologie caratteriali

3.1 L’ARMATURA CARATTERIALE

Diversi autori hanno trattato il tema dell’armatura caratteriale, Freud, Abraham, Reich ma fu Lowen che ne approfondì lo studio definendola in modo preciso come la risultanza di tutte le esperienze che l’individuo ha avuto dal concepimento alla sua vita adulta, esperienze che lo hanno spinto ad adattare il suo modo di essere naturale alle condizioni ambientali presenti. Ha dovuto quindi rinunciare alle parti di sé che non erano funzionali all’ambiente ed ha rafforzato quelle che invece ottenevano risposte positive o comunque meno dolorose. Il risultato di queste rinunce e di questi rinforzi crea l’armatura caratteriale di ogni persona, armatura che si trova a svolgere una funzione di protezione. Tutti gli individui possiedono un’armatura caratteriale poiché fa parte del naturale sviluppo dell’individuo, in particolare dal concepimento al sesto anno di vita.

Sono eventi molto lontani che il corpo ha registrato a livello endodermico (viscere), mesodermico (muscolare) ed ectodermico (cervello e tessuto nervoso) e che solo una psicoterapia che lavora con il corpo e sul corpo può far tornare alla luce. Nella sua infanzia la persona si è formata una visione del mondo in relazione all’ambiente che la circondava; da adulta proietta quella antica visione sulla realtà attuale, utilizzando la propria armatura. Ecco quindi che riceverà dall’ambiente le medesime risposte avute nell’infanzia, rafforzando così la propria visione “nevrotica” del mondo.

Se durante la propria infanzia, per doversi difendere, ha dovuto mettere in atto comportamenti aggressivi, da adulta sarà aggressiva con gli altri e gli altri risponderanno in modo aggressivo. In questo modo rafforzerà la propria modalità di comportamento, continuando a ricevere risposte aggressive che ormai si aspetta e che sono per ciò prevedibili.

Già Reich aveva definito l'armatura caratteriale con una precisa componente corporea. E' costituita dalle tensioni croniche che determinano la struttura psico-neuro-muscolare delle persone, tensione di cui la persona non è consapevole.

Obiettivo dell'analisi bioenergetica è riconoscere le costrizioni dell'armatura caratteriale, rendendole poi meno rigide, attraverso il lavoro corporeo. Il paziente entra in contatto con le sue tensioni muscolari croniche e con le emozioni in esse imprigionate. Rivivere e integrare anche le emozioni più dolorose del proprio passato permette alla persona di comprendere meglio i propri comportamenti, coazioni a ripetere, vissuti, stati emotivi, riuscendo, forse, a modificarli per rispondere ad una realtà che non è più quella della sua infanzia e, soprattutto, è ora in possesso di ben altre risorse rispetto al passato.

“Con una buona psicoterapia, l'armatura caratteriale può essere alleviata ma difficilmente cancellata. Questo fatto non è una condanna ma una garanzia: da bambini ci siamo costruiti un luogo sicuro, una specie di casa interiore, per proteggerci da un ambiente ostile. Da adulti l'atteggiamento nevrotico è: sto chiuso in casa, sbircio attraverso le persiane, non lascio entrare nessuno. Molta gente vive in questo modo, dentro la propria Armatura, come dentro un bunker. Ora, le persone che fanno un buon lavoro analitico imparano ad uscirne spesso, a permettersi di sperimentare il mondo al di fuori della propria casa-armatura; tuttavia, se fa troppo freddo, se c'è buio o comunque non vogliono rimanere esposte, hanno sempre una casa dove tornare.”

Marchino L., Mizrahi M., 2004, pag. 19

E' interessante ricordare che Lowen paragona l'analisi bioenergetica al viaggio di Dante nella Divina Commedia. Virgilio è la sua guida, così come l'analista, che ha già passato l'Inferno dello scioglimento dell'armatura, è colui che può accompagnare il paziente in questo percorso. Percorso che termina con il Paradiso, dove la vita è priva di conflitti interiori e piena di amore, dove l'energia fluisce liberamente nel corpo.

Esistono due tipi di armatura, una nevrotica, frutto dell'adattamento alla realtà sociale e ambientale inappagante e insoddisfacente ed una, che potremmo definire “sana”, quale risposta ad una realtà sociale ed ambientale sufficientemente appagante, definita armatura “genitale”. Questa è in grado di interagire con l'ambiente in modo armonico e di relazionarsi con gli altri in modo autentico e profondo. In realtà, nella nostra società, in particolare, nessuna persona possiede un'armatura caratteriale genitale perfetta, le condizioni di vita rendono difficile una perfetta salute emozionale ma è possibile, anche grazie al percorso analitico, percepire una maggiore autenticità e fluidità con il proprio Sé, nei rapporti affettivi, lavorativi e sociali, evitando di cadere in comportamenti cristallizzati e reiterati.

3.2 I CARATTERI BIOENERGETICI

Lowen descrive i tipi caratteriali bioenergetici sulla base dei cinque diritti primari di ogni essere umano:

- a) Il diritto di esistere
- b) Il diritto di avere bisogno
- c) Il diritto di imporsi
- d) Il diritto di essere autonomo
- e) Il diritto di amare (anche sessualmente)

Dalla soddisfazione o meno di questi diritti, il primo dei quali addirittura riferibile alla fase intrauterina, si originano i tratti nevrotici dell'individuo. Compromesso (dell'lo) funzionale alla sopravvivenza che verrà organizzata strutturando una visione di se stesso e del mondo sulla base della qualità e pienezza del riconoscimento di tali diritti.

“Il permanere di una condizione di frustrazione renderà necessario per l'organismo il mantenimento di un blocco delle proprie pulsazioni insoddisfatte o repressе, che assumerà una sua connotazione corporea nel blocco della muscolatura volontaria e involontaria connessa alla rivendicazione dei diritti non riconosciuti.”
Marchino L., 1995, Xenia, pag. 50

Lowen precisa che è difficile vedere tipi caratteriali puri, la vita, soprattutto nei primi anni, ci nega spesso più di un diritto fondamentale. Ecco quindi che incontreremo tipi caratteriali misti, dove a fronte di determinate risposte ambientali è stato necessario corrispondere ad una illusoria ricostruzione della realtà, a salvaguardia del bisogno insoddisfatto del bambino e della sua capacità di permanere nella condizione data.

Ecco quindi che in base al diritto negato e al periodo di sviluppo del bambino, avremo il formarsi di una specifica tipologia caratteriale:

Tab.1 – I diritti primari negati nei diversi tipi caratteriali (tratta da “Cosa è l'analisi bioenergetica” di A. Capecchi, pag. 33)

DIRITTO PRIMARIO NEGATO	FASE DELLO SVILUPPO	TIPO CARATTERIALE
Diritto di esistere	Dalla 12 ^a settimana dal concepimento ai 6 mesi	Schizoide
Diritto di avere bisogno	Dai 6 ai 18 mesi	Orale
Diritto di imporsi	Dai 18 mesi ai 3 anni	Masochista
Diritto di essere autonomo	Dai 18 mesi ai 3 anni	Psicopatico
Diritto di amare (anche sessualmente)	Dai 3 ai 6 anni	Rigido

Anche se non identificato da Lowen ma utile per la nostra successiva analisi, abbiamo il carattere simbiotico che fu studiato ed identificato da Stephen M. Johnson:

DIRITTO PRIMARIO NEGATO	FASE DELLO SVILUPPO	TIPO CARATTERIALE
Diritto di separarsi ed essere se stesso	Dai 5 mesi ai 2 anni	Simbiotico

Parecchi anni dopo la strutturazione delle tipologie caratteriali Lowen ipotizzerà un disturbo trasversale alla società contemporanea, il narcisismo, dedicandogli un libro (1983) che sarà particolarmente utile nella parte successiva del nostro lavoro.

Riepiloghiamo qui le caratteristiche essenziali delle strutture caratteriali di Lowen, utilizzando a supporto le tavole riepilogative tratte da “Il corpo non mente” di L. Marchino e M. Mizrahi:

Tab. 2 - Strutture caratteriali e loro caratteristiche (tratta da L. Marchino-M. Mizrahi, “Il corpo non mente”, pag. 212-216)

Carattere	SCHIZOIDE	ORALE	MASOCHISTA	PSICOPATICO	RIGIDO
Età del bambino	Dalla nascita ai 6 mesi	Dai 6 ai 18 mesi	Dai 18 mesi ai 3 anni	Dai 18 mesi ai 3 anni	Dai 3 ai 6 anni
Area somatica psichicamente rilevante	Occhi, naso, orecchi	Bocca, petto, braccia	Petto, busto	Testa, petto, busto	Gambe e genitali
Affermazione di sé, diritto fondamentale	Esistere	Avere bisogno	Imporsi	Essere autonomo	Amare sessualmente
Risposta negativa dell'ambiente	Freddezza, fino all'ostilità minacciosa	Deprivazione, insufficiente appagamento	Sottomissione, invasione	Manipolazione e/o umiliazione	Freddezza e rifiuto oppure seduzione e rifiuto
Reazione naturale dell'organismo	Terrore e rabbia distruttiva	Rabbia vorace	Sfida rabbiosa	Furia	Profonda sofferenza
Negazione di sé	Non ho il diritto di esistere; se vivo morirò	Non ho bisogno	Non posso impormi; sarò come tu mi vuoi	Non ho bisogno di supporto per essere autonomo	Non posso amare
Espressione corporea	Contrazione spastica di collo, diaframma e giunture; torsione della colonna vertebrale; sguardo vitreo, che sfugge e non comunica emozioni	Tensione alla mascella e nella gola, petto scarno; braccia deboli; sensazione generale di denutrizione; sguardo richiedente che comunica aspettativa	Tensione nel collo e nella gola; torace compresso; diaframma teso e spinto verso il basso; pelvi rigida e scarica; forti tensioni perianali; sguardo che esprime sofferenza	Spalle e torace ipertrofici, diaframma contratto verso l'alto; pelvi contratta; gambe relativamente deboli; sguardo potente, controllante e diffidente	Sensazione generale di armonia e tonicità; tensione nell'addome, nella colonna vertebrale (si tiene indietro), nella mascella e nel diaframma; sguardo luminoso, sfumato di tristezza
Pattern energetico	Frammentazione	Collasso	Contenimento viscerale	Spostamento verso la testa e il petto	Focalizzazione sull'area genitale
Difesa caratteriale	Vivro senza sentire il corpo, io sono le mie idee, i miei ideali	Vivro senza chiedere; se non avrò bisogno il mio bisogno sarà soddisfatto	Sarò estremamente comprensivo, rinunciando all'autoassertività	Non ho bisogno di supporto; sono potente	Sarò attraente, gli altri verranno verso di me

Carattere	SCHIZOIDE	ORALE	MASOCHISTA	PSICOPATICO	RIGIDO
Illusione dell'io	Sono speciale	So amare, so dare	Sono bravo	Sono il migliore	Se avrò successo sarò amato
Illusione di contrazione	Penso, dunque esisto	Non ho bisogno, gli altri hanno bisogno di me	Se sarò bravo sarò amato	Posso ottenere qualunque risultato	Sa sarò attraente e avrò successo sarò amato
Illusione di scioglimento	Sarò annichilito	Avrò bisogno, chiederò e sarò abbandonato	Mi imporrò e sarò schiacciato e umiliato	Sarò manipolato, umiliato, sopraffatto	Amerò e sarò respinto
Comportamento caratteristico	Elude i rapporti di intimità, intellettualizza	È convinto di dare ma il suo obiettivo inconscio è ricevere; alterna momenti di depressione e momenti di euforia	È convinto di sacrificarsi per compiacere gli altri (anche il suo terapeuta)	Tenta di ottenere supporto controllando, seducendo e manipolando gli altri	A seconda del tipo di rigidità, cerca il successo come succedaneo dell'amore; è inflessibile e poco tollerante; tende a erotizzare ogni aspetto della quotidianità
Caratteristiche funzionali	Creatività, spiritualità, idealismo, sensibilità	Attività sociale di sostegno altrui; altruismo, recettività, accettazione, dolcezza	Resistenza prolungata allo sforzo,; comprensione dei bisogni degli altri	Attitudine al comando; imprenditorialità, autoassertività, opportunismo	A seconda del tipo di rigidità: capacità di realizzare progetti; fascino, oblatività incondizionata
Caratteristiche disfunzionali	Ritiro, estraneità, senso di irrealtà, frammentazione (psico-energetica); mancanza di abilità pratiche	Incostanza, crollo, scarsa autoassertività, incapacità di mantenere le proprie posizioni	Provocazione passiva, lamento, ambivalenza (remissività/testardaggine), difficoltà a concludere ciò che ha iniziato	Manipolazione, controllo, reificazione, cinismo, senso di irrealtà, grandiosità, onnipotenza, perfezionismo	A seconda del tipo di rigidità: difficoltà ad "andare verso l'altro"; separazione tra sentimenti e sessualità; ossessività, moralismo sessuofobia
Obiettivi processo terapeutico	Dissolvere la frammentazione interiore; rafforzare i confini	Sviluppare bisogni propri; reggersi sulle proprie gambe	Affermarsi, essere libero, giocare, essere leggero, sdrammatizzare; scarica energetica focalizzata sull'obiettivo; assumere la responsabilità di sé invece che degli altri	Sviluppare fiducia; riconoscere i limiti e confinare l'onnipotenza; riconoscere i bisogni orali umiliati	Connettere mente, cuore e genitali

Riporteremo brevemente le caratteristiche dei diversi caratteri identificati da Lowen, segnalandone anche le risorse, come riportate da Graziella Nugnes nel suo testo "Counseling Organizzativo".

Come già accennato, ciascun carattere è distinto dagli altri dalla particolare forma di difesa che organizza a livello psicologico e muscolare in risposta all'ambiente. Si tratta di una classificazione delle difese poste in atto e non di una "valutazione" dell'individuo.

Schizoide

Individuo con un senso di sé limitato, con un io debole con ridotto contatto con il proprio corpo e le sue sensazioni. I forti conflitti vissuti già in epoca prenatale hanno creato una profonda contrazione nei tessuti del corpo. La negazione del suo diritto di ha portato a scindere il corpo dalla mente, per non sentire dolore. Si è concentrato sulla mente, sulla cerebralità connotata però da ipersensibilità e fragilità. Come adulto, presenta una forte ansia di essere riconosciuto, un raggelamento delle emozioni al fine di non esserne sopraffatto. Emozione predominante, la paura.

La sua energia è trattenuta al centro del corpo e non fluisce nelle strutture periferiche, cioè quelle parti che entrano in contatto con il mondo (mani, occhi, piedi). E' necessario difendersi dalle emozioni che potrebbero prendere il sopravvento e annientarlo.

Tra le risorse dobbiamo segnalare creatività, determinazione, pensiero speculativo, resistenza, forte capacità di adattamento, sangue freddo, razionalità.

Orale

Una persona con struttura caratteriale orale presenta diversi aspetti tipici del periodo infantile, scarsa indipendenza, bassa aggressività, bisogno interiore di essere curato e sorretto. Il vissuto di fondo è la deprivazione.

Presenta una scarsa componente energetica corporea, una debolezza generalizzata senza sostegno interno, che lo porta a appoggiarsi agli altri, diventandone dipendente.

Il carattere orale è afflitto da un senso di vuoto interiore. La privazione che vive è dovuta alla mancanza di una figura materna calda, sufficientemente affettuosa e protettiva, in quanto assente o perché, a sua volta con un vissuto infantile simile. Non è quindi riuscito, nel primo anno di vita, a soddisfare i propri bisogni di amore, calore, contatto.

E' come se si aspettasse che arrivi qualcuno a riempirlo anche se spesso, in apparenza, è colui che aiuta e sostiene gli altri. Ha difficoltà a stare sulle proprie gambe, difficoltà spesso mascherata da una rivendicata forte indipendenza. A fronte della originaria deprivazione ritiene che tutto sia dovuto. Emozione predominante la tristezza.

I punti del corpo di contatto con l'ambiente sono energeticamente deboli, così come gli occhi.

Tra le risorse segnaliamo: capacità di aiutare gli altri, accoglienza, ascolto, capacità di creare relazione.

Masochista

E' la struttura di chi soffre e si lamenta ma rimane remissivo. E' caratterizzata da una compressione generale, soprattutto corporea, senza possibilità di espressione. Ciò è legato alle esperienze infantili di inibizione della manifestazione diretta dei propri bisogni, a causa di un ambiente esterno soffocante e generatore di ansia.

La figura materna è soffocante e opprimente perciò che riguarda il cibo e le funzioni corporali. Tutta questa ansia lo umilia e lo soffoca. E' cresciuto con la sensazione di essere schiacciato (dalla bocca e dall'ano), chiuso in una trappola che gli impedisce di sfogare completamente la propria personalità. A causa del forte controllo, non esprime la propria aggressività, unitamente a sentimenti di ostilità e superiorità. Tutto è bloccato per la paura che si possano trasformare in un sentimento violento. La provocazione altrui diventa il modo in cui concedersi la furia, spesso in modo esagerato. Emozione predominante la repressione della rabbia.

Il corpo è carico di energia, compressa dentro e con scarsa diffusione in periferia. Ben radicato al terreno attraverso il suo grounding ma in modo tale da rimanere impantanato.

Tra le risorse segnaliamo: essere un lavoratore infaticabile, paziente, affidabilità, concretezza, accumulo di sapere, resistenza.

Psicopatico

Lo psicopatico tende a negare i propri sentimenti, rispetto allo schizoide che se ne distacca. L'io diventa ostile al corpo ed alle sue sensazioni. Tutta l'energia è investita nella propria immagine, nell'affermare il proprio potere sugli altri, dominandoli e controllandoli. E' una persona portata alle relazioni sociali, seduttiva e di piacevole compagnia. Al fine di controllare l'ambiente, il corpo e le emozioni, porta ad impettirsi, innalza il petto. Questo atteggiamento corporeo è il frutto di un'infanzia nella quale il bambino è stato manipolato da un genitore a sua volta dominante, con l'obiettivo di avere potere su di lui. Il suo piacere è centrato più sulla conquista e la performance che sulla qualità reale della relazione.

Ha necessità di controllo che mette in atto attraverso l'aggressione o la seduzione dell'altro. In quest'ultimo caso abbiamo la presenza di alcuni aspetti narcisistici che vedremo più avanti nel dettaglio.

Egli si pone al di sopra del suo sentire, senza contatto emotivo; le persone e il mondo non sono che immagini della sua mente, immagini che potrà cancellare o tradire senza scrupoli perché nulla realmente esiste per lui.

Emozione predominante, l'auto-esaltazione. Tutta l'energia è nella parte alta del corpo, testa sovraccarica e contratta a causa della sovrastimolazione mentale per il mantenimento del controllo ed il dominio delle situazioni.

Tra le risorse segnaliamo: capacità da leader, capacità di risolvere i problemi, capacità di convogliare energia e risorse altrui verso uno scopo comune, imprenditorialità, alta opinione di sé, brillantezza, simpatia.

Rigido

Il rigido ha un io forte che esercita alto controllo sul suo comportamento e lo mette in una posizione di freno, evitando di aprirsi e protendersi verso l'esterno. Fisicamente questo si evidenzia con una tensione e un trattenimento dei muscoli lunghi della schiena che si irrigidiscono.

Il suo buon livello energetico gli permette di esprimersi in modo diretto e chiaro nei rapporti interpersonali, con un buon contatto con la realtà.

Il conflitto di fondo di questa tipologia deriva dal fatto che il contatto con la realtà è usato come difesa contro la naturale ricerca del piacere. E' solitamente frenato nell'esprimere sentimenti di tenerezza; ciò a causa di un'educazione infantile rigorosa e severa, centrata sull'intelligenza, sulla riuscita e sull'organizzazione. Tutto questo a discapito della libera espressione dei sentimenti, delle emozioni e della sessualità. In particolare gli viene negato il diritto all'amore sessuato nei confronti del genitore di sesso opposto. Per amore sessuato si intende il diritto ad una sessualità non genitale, bensì come esperienza che integra i sentimenti. Questa naturale spinta viene frustrata dal genitore spaventato, facendolo sentire sbagliato e in colpa.

Per loro la passività è sinonimo di vulnerabilità, sono quindi ambiziosi, competitivi e aggressivi. Fisicamente presenta una struttura proporzionata nelle sue parti e vitale, in particolare gli occhi. Emozione predominante: freno emotivo.

Tra le risorse segnaliamo: rigore, metodicità, tendenza a perseguire e realizzare i propri obiettivi, essere un leader funzionale, molta energia positiva, consapevolezza.

Simbiotico

Non fu mai trattato da Lowen ma le problematiche ad esso legate non possono essere ignorate. Johnson ritiene che il carattere simbiotico si inserisca dopo il carattere orale, accanto al carattere masochista ed allo psicopatico. Simbiotico, masochista e psicopatico hanno in comune l'alienazione dell'individuo dal proprio sé reale. Il bambino viene sfruttato perché si adegui ai programmi dei genitori, generando profondo conflitto interiore.

I genitori del carattere simbiotico rispondono in modo ansioso, punitivo e colpevolizzante a tutte le sue manifestazioni di autonomia, soprattutto rispetto agli individui di sesso femminile. La persona simbiotica manca di confini e rimuove il suo bisogno di autonomia per non sentire la sua ferita. La paura dell'abbandono la porta ad adeguarsi ai bisogni dell'altro, vivendo ansia e panico ogni volta che cerca autonomia. Non può permettersi aggressività e ribellione. Emozione predominante: senza te non esisto. Fisicamente ed energeticamente mutua le caratteristiche del carattere loweniano del periodo relativo al proprio trauma, p.e. se il trauma avviene nella fase schizoide (12^a settimana/6 mesi) avrà le caratteristiche energetiche dello schizoide, e così via. Spesso presenta lassità legamentosa e tensione nel collo ed alla base del cranio che impedisce di sentire il resto del corpo.

Tra le risorse evidenziamo: empatia, capacità di cogliere i bisogni, essere accomodante non conflittuale, non far pesare gli errori dell'altro, senso del dovere, affidabilità.

4 - IL NARCISISMO

Nella sua opera, "Il linguaggio del corpo" (1958), Lowen introduce il narcisismo all'interno della classificazione del carattere rigido. Egli afferma:

"L'irrigidimento produce rigidità, sia a livello fisico che emotivo, e i vari tipi caratteriali di questo gruppo sono caratterizzati dall'inflessibilità delle strutture dell'io. Poiché la rigidità è la caratteristica di questo gruppo, chiamiamo questo tipo struttura caratteriale rigida. Questo ampio gruppo include vari tipi clinici: il maschio fallico-narcisista, la donna isterica, il carattere coatto, il nevrotico ossessivo, il carattere anale. Tutti questi sottogruppi clinici hanno come denominatore comune la rigidità strutturale, caratteriologica e somatica."
Lowen A., 2005b, pag. 131

In "Amore e orgasmo" del 1965 Lowen descrive la personalità fallico-narcisista dal punto di vista della sua componente sessuale affermando che si tratta di soggetti orientati sessualmente verso la donna, con atteggiamenti aggressivi. Vi è una forte identificazione con il proprio pene ma parallelamente vi è una profonda paura di possedere la donna, quale figura materna. Non riesce a coniugare amore e desiderio sessuale. L'amata diventa figura materna che perde il richiamo sessuale. La ragazza, le donne sedotte sono sconosciute, con l'atto seduttivo afferma che egli non desidera sessualmente sua madre, essendo -di fatto- indifferente all'oggetto sessuale. Egli prova per la madre un desiderio sessuale che deve essere represso per paura della castrazione paterna. Vi è quindi identificazione con la figura paterna che diventa rivale.

Nelle opere successive Lowen si occupa meno delle tipologie caratteriali per focalizzarsi sugli aspetti egoistici nella civiltà contemporanea, sostenendo che l'immagine che domina la maggioranza degli individui è quella del successo e chi non raggiunge il successo è un fallito.

In particolare in "Bioenergetica" Lowen si occupa dell'analisi dei caratteri ma senza prendere in considerazione il narcisista. Alcuni aspetti del fallico-narcisista sembrano emergere nel carattere rigido, la cui trattazione risale a pubblicazioni precedenti. Viene invece dedicato parecchio spazio agli aspetti tipici del carattere psicopatico che verrà successivamente incluso nella trattazione più ampia di narcisismo, nell'omonima opera del 1983.

Con riferimento allo psicopatico, trattato per la prima volta in "Bioenergetica", Lowen afferma: "La complessità di questo tipo caratteriologico è dovuta al fatto che il dominio sugli altri può essere raggiunto in due modi: uno è la prepotenza e la sopraffazione: in questo caso se l'altro non si ribella diviene in un certo senso vittima del prepotente. Il secondo modo consiste nell'insidiare l'altro attraverso un approccio seduttivo: questo tipo di approccio è molto efficace con gli individui ingenui, che cadono nel potere dello psicopatico".

In "Narcisismo" Lowen distingue cinque turbe narcisistiche, che si differenziano per caratteristiche e gravità; le differenze risultano quindi essere sia quantitative che qualitative. Sottolinea che il narcisismo può estendersi lungo un continuum che va da un tipo di carattere relativamente sano ad uno sostanzialmente patologico, lo psicopatico. Nel primo caso parliamo di fallico-narcisista che ha successo nel mondo del lavoro, è adattato

all'ambiente sociale e sessualmente attraente per il sesso opposto, nel secondo caso ci riferiamo al carattere psicopatico.

In "Narcisismo, l'identità rinnegata" Lowen approfondisce quanto accennato nelle sue opere precedenti differenziando il narcisismo in due livelli:

- Il livello narcisistico individuale
- Il livello narcisistico culturale

Nel primo caso si sta ad indicare un disturbo della personalità che contraddistingue gli individui che, tra le altre cose, si caratterizzano per:

- Eccessivo investimento sulla propria immagine a spese del proprio Sé
- Tendenza a sfruttare gli altri per i propri interessi
- Senso di grandiosità (sentirsi sempre importanti)
- Sentirsi unici e speciali
- Avere fantasie di illimitato successo, potere bellezza e controllo sugli altri
- Mancanza di empatia verso gli altri e, in genere, di qualsiasi tipo di sentimento
- Assenza di limiti
- Cercare di vincere paura/tristezza con potere/controllo
- Insoddisfazione/insicurezza repressa

Nel secondo caso fa riferimento ad aspetti più sociologico-culturali, segnalando la generale perdita di valori umani all'interno della società. E' un dato di fatto la grande crescita nella società contemporanea di persone affette da disturbi narcisistici. La lotta per il successo ed il potere hanno preso il posto di valori come la dignità e il rispetto; siamo in presenza di una manipolazione dell'informazione perpetrata dai media, dalla spettacolarizzazione delle immagini. Il narcisista non va oltre le immagini degli altri, il suo è un sapere superficiale, privo di emozioni e sentimenti. Considera la realtà come un'estensione di sé e gli altri come uno specchio delle sue esigenze. Vive come una macchina priva di sentimenti e, per questo, spesso ricopre posizioni di tutto rispetto e scala velocemente la scala al successo in un'era dove vige il culto dell'efficienza.

Lowen sostiene che la nostra è anche l'età delle illusioni collettive. In una società sempre più aggressiva e violenta, i rapporti personali assumono la forma di scontro e l'uomo preferisce ripararsi dal collettivo, dall'ostilità che lo circonda, ripiegando su se stesso. Questa fuga dal sociale è stata determinata nella nascita della cultura narcisistica tipica della cultura post-moderna. Le forme di aggregazione vengono a crollare o perdere significato e l'apertura dell'individuo al mondo avviene solo per obiettivi minimi e strettamente consumistici.

Se consideriamo che questa analisi risale al 1983 non possiamo che confermarne la drammatica attualità.

Nell'analisi del carattere narcisista Lowen introduce il concetto di "cicli del bisogno". Questi cicli ci accompagnano tutta la vita e intervengono ogni qualvolta ci relazioniamo con qualcuno. Nel periodo 0-6 anni, fase in cui si viene a formare la nostra armatura carattero-muscolare, eventuali traumi possono provocare dei blocchi all'interno dei cicli del bisogno impedendo al bambino di raggiungere la tappa più importante del circuito, quella dell'appagamento. A seconda del momento in cui l'interruzione si verifica ed ella sua intensità, ci si troverà ad avere a che fare con un bambino schizoide, orale, narcisista, masochista o rigido.

Nel caso del carattere narcisista il ciclo si interrompe nel passaggio dalla sensazione a quello dell'emozione. Si avrà quindi una persona incapace di provare emozioni e in grado di prendere delle decisioni senza tenere minimamente in considerazione l'umanità altrui. Nella nostra cultura, generalmente, non si tende a distinguere ciò che è il sentimento da ciò che è l'emozione. Di fatto c'è solo una sottile differenza tra i due termini, ma questa è molto significativa. L'emozione è, infatti, la fase successiva (il che è evidente anche nei cicli del bisogno) al semplice sentire. Quest'ultimo è uno stato prettamente passivo a differenza dello stato emozionale che altro non è che una fase preparatoria all'azione. L'emozione, dunque, ci consente di indirizzare una potenziale azione verso qualcuno percepito come altro da sé e realmente esistente. Questo non avviene nel carattere narcisista dove gli altri vengono sentiti/percepiti solo come astrazioni mentali e non vengono tenuti in considerazione nelle azioni della vita quotidiana. Proprio per questa ragione, le persone che si rivedono in questo tipo caratteriale, hanno la reputazione di essere molto razionali, fredde, disumane e in grado di far del male agli altri senza provarne il minimo risentimento e senza nemmeno essere coscienti delle conseguenze negative del loro comportamento.

Lowen afferma che tutti i suoi pazienti narcisisti durante l'infanzia sono passati dall'esperienza di essere profondamente umiliati dai genitori che utilizzavano il potere come mezzo di controllo. La lezione che ne trae il bambino e che lo accompagnerà nella fase adulta è che i rapporti sono governati dal potere: più se ne ha, minore è la probabilità di non realizzare ciò che si vuole e di essere umiliati. Nelle persone narcisiste è proprio questo vissuto di umiliazione che fa nascere il desiderio di potenza con la quale sperano di cancellare l'offesa subita. Ogni sfida al loro potere e alla loro immagine rievoca in loro il timore di essere umiliati. L'obiettivo di fondo è quello di trascendere i propri sentimenti di impotenza e dipendenza.

Va precisato però che esistono anche persone di successo che nonostante l'idea di grandiosità, tipica del narcisista, hanno saputo mantenere aspetti di umiltà.

Spesso dopo questa prima esperienza d'impotenza umiliante il bambino che maturerà tratti narcisisti viene sedotto dal genitore di sesso opposto e portato a sentirsi speciale. La promessa di intimità con la madre (sino ad allora negata) avviene nella fase 3-6 anni, quella edipica, in cui le pulsioni verso la madre diventano fortemente sessualizzate. Rinuncia quindi alla propria libertà, aderendo totalmente all'immagine parentale per diventare speciale e superiore. Ai suoi occhi il genitore è un dio, somigliandoli sarà come lui. Per fare ciò rifiuterà il proprio Sé, quello che il genitore ha trovato discutibile, così come i suoi sentimenti corporei. Ecco quindi che il bambino attribuisce connotazioni negative alle sensazioni che provengono dal suo corpo, imparando a negarle, a sopprimerle e, con la forza della mente sostituisce il suo Sé reale con un'immagine astratta che lo fa sentire speciale e superiore. Ma si tratta di una costruzione illusoria che richiede continui

sforzi ed energie affinché non crolli, sperando così di vincere il profondo senso di insicurezza che alberga nel narcisista.

Riprendendo come base quanto segnalato in precedenza, spesso le caratteristiche fisiche del narcisista riprendono quelle degli altri caratteri. In particolare:

Testa: sovraccaricata di tensioni e controllata. Tutta l'energia va verso l'alto per difendersi dall'incesto spirituale e per non tollerare ulteriormente lo strazio della separazione.

Occhi: vedono senza guardare. Assomigliano a quelli dello schizoide ma più controllanti. Quando guardano vedono l'altro come proiettato in uno specchio. Sono seduttivi. Hanno tratti di oralità che vogliono attrarre gli altri verso di loro.

Bocca: in tensione con sorriso di circostanza che non vuole rivelare i veri sentimenti. Spesso una risata (diabolica) è la risposta emotiva alle tensioni, in modo da negare i veri sentimenti. Nulla può toccarli o ferirli, saranno sempre vincitori.

Spalle: dritte, squadrate, ampie. Hanno sostenuto il fardello delle responsabilità sin da piccoli. La gola bloccata (non può piangere) sposta l'energia direttamente sulle spalle.

Petto: gonfio, con diaframma teso, funzionale ad assumere un'aria di superiorità, potere, arroganza. Perciò la respirazione sarà debole e insufficiente.

Bacino: l'energia si concentra nella parte alta del corpo, a discapito di quella pelvica e bassa. Il suo obiettivo è il potere, non il piacere. Si comporta e agisce come se fosse sessualmente molto potente ma lo è solo in funzione al numero di conquiste e rapporti avuti, non in relazione al piacere provato. La sua potenza è prettamente erettiva.

Gambe: sono tipiche da carattere orale, esili e instabili, non abbastanza forti da sostenere la parte superiore del corpo. Ha quindi necessità di appoggiarsi agli altri, manipolandoli. Sono il piedistallo di un io troppo espanso.

Elementi alla base del tipo caratteriale narcisista

Diritto negato: ad esser autonomo

Atteggiamento retroflessivo: non ho bisogno di supporto per esser autonomo

Compromesso dell'io: sono potente, non ho bisogno degli altri

Comportamento caratteristico: cerca di ottenere ciò che gli serve con la manipolazione

Ideale dell'io: sono il migliore

Illusione di contrazione: posso ottenere qualsiasi risultato

Illusione di scioglimento: sarò manipolato, umiliato, sopraffatto

Lowen sostiene che esistono diversi gradi di disturbi narcisistici e di perdita del Sé:

Il carattere fallico-narcisista: è un carattere relativamente sano, in cui la componente narcisistica è minima. Le energie sono utilizzate nella costruzione di un'immagine seducente, potente e sicura, attrattiva per il sesso opposto.

Il carattere narcisistico: ha un'immagine di sé elevata. Si reputa il migliore, il più attraente e potente, indipendentemente dal grado di successo che ha raggiunto nella vita.

La personalità borderline: è una persona "al limite". Si muove tra due estremi contraddittori, o si sente forte o si sente privo di valore. Il passaggio da uno stato all'altro può essere piuttosto repentino poiché, a differenza del narcisista, il suo io è molto più debole e di conseguenza, a fronte di stress emotivo può venire meno l'immagine di grandiosità che si è costruito.

La personalità psicopatica: è un narcisista a tutti gli effetti con un più marcato senso di disprezzo verso l'umanità e la tendenza a chiudersi in maniera asociale. Non ha alcun senso di solidarietà umana, il che lo può portare, nel peggiore dei casi, a compiere azioni delittuose. Viene anche definito sociopatico.

La personalità paranoide: è il livello più elevato di narcisismo, ai limiti della megalomania. E' ossessionato dal fatto che tutti lo guardino, parlino di lui, lo perseguitino. E' convinto di avere poteri straordinari e non ha ben chiaro il confine tra mondo reale e quello immaginario della sua mente.

Alcuni autori (Marchino L.-Mizrahi M.) più che parlare di un carattere narcisista, preferiscono considerare il narcisismo un tratto trasversale a tutti gli altri, quindi la ferita narcisistica viene inferta su un carattere preesistente.

5 - CARATTERI BIOENERGETICI E ATTEGGIAMENTI MANAGERIALI

Ciascuno di noi, entra nel mondo con la propria ferita e con la propria corazza caratteriale. Questo comporta che ognuno viva il proprio "essere al mondo" alla luce delle proprie esperienze personali che hanno condizionato la sua sfera corporea ed emozionale. Questo accade in ambito personale quanto in ambito professionale.

La letteratura spiega, e ognuno sperimenta sulla propria pelle, cosa significa sentire di avere una corazza caratteriale disfunzionale che non permette di vivere appieno la vita.

Ecco quindi che, focalizzando la nostra attenzione sulla sfera professionale, ritroveremo i diversi caratteri di Lowen in ogni luogo di lavoro, e ci dovremo relazionare con caratteri schizoidi, orali, masochisti, rigidi, psicopatici, simbiotici, spesso associati ad una buona dose di narcisismo.

Come già noto, non esistono tipi caratteriali "puri", ciascuno in realtà è il frutto di più ferite avute in epoche diverse. Spesso durante la terapia le persone passano dalla ferita più recente, motivo per cui è cominciata la discesa agli Inferi, a quella più antica: scoprendo così di essere la somma e la contaminazione di più caratteri.

Prima di introdurre il pensiero di Manfred Kets De Vries, con la sua analisi delle organizzazioni e delle persone che le governano, volevo chiudere questa parte prettamente "bionenergetica" con un'interessante analisi dei caratteri bioenergetici in relazione agli stili manageriali elaborata da Stefano Sedda, ingegnere che si occupa di counseling, coaching e consulenza tramite la società EnergetiCoaching:

Schizoide

Il/La manager che ha paura del contatto, che teme per la sua esistenza e si difende da quelle che percepisce come minacce, cercando un profilo basso, quasi defilato. Apparire è il suo problema, nascondersi la sua apparente risorsa, il suo rifugio. Chi rientra in questo carattere adotta tutti gli atteggiamenti che prevedono la porta chiusa, il privilegiare la forma scritta di comunicazione, evitando "bagni di folla", la predilezione per i circoli chiusi e molto piccoli, talora con il ricorso alla pratica del "divide et impera." Lo schizoide usa l'arroganza per difendersi dalle minacce esterne, utilizza l'attacco come miglior difesa; ama isolarsi in una chiusura spiacevole e irritante, per resistere alle pressioni e allo stress dell'organizzazione.

Orale

Il/La manager che dipende sempre da qualcuno, che pensa di non poter stare da solo e che vive nell'ansia di essere non considerato o addirittura ignorato. Si tratta di persone che hanno la necessità di essere sempre parte del gruppo, perché temono che una loro determinazione e voglia di indipendenza li porterebbe all'isolamento. Rientra in questo carattere chi cerca le cordate o gruppi associativi di ogni genere. I manager orali sviluppano una iperprotezione verso il gruppo come merce di scambio per essere accettati nel gruppo stesso.

Simbiotico

Il/la manager che ha piacere ad assoggettarsi ai voleri di qualcun altro, che non sa decidere da solo e ha paura di seguire una propria linea. Come nel caso del carattere orale manca di assertività e autodeterminazione, ma, mentre nel tipo orale la motivazione è la paura di rimanere da solo e essere ignorato dal gruppo, il tipo simbiotico teme di non avere un numero uno da cui dipendere, di dovere mettere la propria faccia, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni. Chi rientra in questo carattere cerca costantemente il consenso e l'approvazione del potente di turno, dal quale dipende in tutto e per tutto, e tende a non essere fedele a un'idea ma a una persona, che può cambiare a seconda delle circostanze (il capo del momento). Il simbiotico annulla la sua mente (pensa con la testa dell'altro), mentre l'orale annulla solo il suo desiderio di essere indipendente.

Psicopatico

Il/La manager che vuole controllare tutto, non delega perché non si fida di nessuno. Desidera che tutti gli siano devoti e non sopporta l'indipendenza e l'autonomia dei suoi collaboratori o di altre figure nell'organizzazione. Vive l'ansia di non essere presente e di perdere la visibilità su tutto e tutti. Cerca perciò di manipolare gli altri affinché tutti seguano il suo preciso piano senza prendere deviazioni che egli, per paura di non riuscire a comprendere e a valutarne gli effetti, vede come una minaccia da evitare con tutte le sue forze.

Apparentemente chi rientra in tale carattere potrebbe sembrare una persona zelante, precisa, attenta al dettaglio, perché va sempre a fondo delle questioni e non si ferma alle apparenze, ma se si indagano le sue motivazioni ciò che emerge è l'ansia di perdere il governo del sistema più che una sana tensione verso il risultato.

Masochista

Il/La manager che odia il conflitto e subisce il confronto reagendo in due modi diametralmente opposti: o evitando ogni tipo di dialettica e subendo le decisioni altrui o annullando il confronto, facendo leva sul suo potere per umiliare l'interlocutore e metterlo nella condizione di non confliggere. E' sempre tra i due estremi a seconda del rapporto di forza con l'interlocutore: da un lato sfugge il conflitto accettando ogni situazione, dall'altro lo sfugge annullando l'interlocutore. In entrambi i casi è un soggetto prigioniero della sua incapacità di affrontare il prossimo e di avere una relazione di sana dialettica tesa alla costruzione.

Rigido

Il/La manager che fa affidamento totalmente sul proprio intelletto e la propria razionalità. E' cinico e freddo e cade in crisi quando si sente minacciato dalle emozioni. Trova un rifugio accogliente nella sua logica e si sente libero solo se riesce a imporre la sua idea, a meno che non trovi qualcuno che lo affascini e lo conquisti con le stesse armi: logica e razionalità. Non ama derogare alle regole, a meno che non sia lui a dettarle, a riprova della sua forza. E' cinico e si difende dietro l'etica dell'organizzazione dalle minacce che sente arrivare dal contatto umano e emotivo. Sa essere giusto rispetto a una valutazione logica, lo è meno quando sono in gioco le emozioni e i sentimenti.

Narcisista

Questa componente è compresente negli altri caratteri e si declina in modo diverso di volta in volta. In generale il narcisista è colui che ama vedersi e sentirsi negli altri e nei processi organizzativi. Valuta qualsiasi azione prima di tutto rispetto alla luce che ne può derivare per sé stesso, mettendo in secondo piano il valore per l'organizzazione. Si esprime diversamente, a seconda del tipo di carattere con cui interagisce. Può perciò trovare la gloria che cerca in sei modi diversi: nel crearsi l'immagine di conduttore misterioso e solitario; nel sentirsi parte di un gruppo che lo riconosce come figura centrale; nel riflettersi in un altro con il quale è in simbiosi; nel creare tanti suoi cloni come seguaci; nell'essere riconosciuto come il creatore di un clima senza conflitti; nell'essere identificato come l'autore di un sistema perfetto.

6 – MANFRED KETS DE VRIES E L'ANALISI DELLA PATOLOGIE AZIENDALI

Utilizziamo come titolo di questo paragrafo il titolo di un libro del 1992 di Manfred F.R. Kets De Vries, di per sé alquanto eloquente.

Kets De Vries è psicoanalista freudiano ed è uno dei più autorevoli studiosi di psicologia delle organizzazioni, insegna Leadership Development all'Istituto europeo di gestione aziendale (INSEAD) di Fontainebleau (Francia). È stato allievo di Abraham Zaleznik, considerato il padre della psicoanalisi applicata in ambito organizzativo.

Nell'opera sopra citata e, nella sua impostazione teorica, Kets De Vries assimila l'organizzazione ad un essere vivente che può ammalarsi: le nevrosi, d'altra parte, costituiscono una classe di malattie mentali che soltanto con l'avvento della psicoanalisi ha potuto venir meglio compresa.

Si verifica nelle organizzazioni un fenomeno singolare, ognuno entra portando i propri bisogni di riconoscimento, di valorizzazione, di apprezzamento, e trova altri che gli chiedono di comportarsi come oggetto del loro desiderio: di soddisfare, cioè, i loro bisogni, di comportarsi come ci si aspetta da lui. In particolare, coloro che sono stati frustrati da genitori che non hanno riconosciuto e valorizzato il loro essere, il loro Sé, si "vendicheranno" trattando allo stesso modo gli altri. Altri soggetti, invece si comporteranno da "bambini bisognosi" sotto l'apparenza di una grandiosità da ammirare: grandiosità che è una difesa dal profondo dolore per la perdita del Sé autentico. Tale grandiosità si palesa nella continua ricerca di un pubblico adorante che puntelli il loro fragile senso di Sé. I bisogni narcisistici frustrati possono generare una forte aggressività scarsamente modulata e la grandiosità compensatoria può portare alla competitività più spinta, sia nella vita privata che professionale.

Ogni relazione gerarchica all'interno di un'organizzazione assomiglia, per certi aspetti, a quella che si ha tra un bambino e una figura genitoriale. In quel caso il bambino è, per la sua fragilità, la vittima di un genitore che ne faccia l'oggetto di un proprio investimento narcisistico. Nell'organizzazione, tutti sono persone adulte (dopo essere stati tutti bambini) in situazioni relazionali spesso problematiche. Si sviluppa allora una dinamica relazionale di "prevaricazione narcisistica reciproca", segnata da una profonda conflittualità, più o meno esplicita e consapevole.

Le strutture di potere esistenti all'interno di ogni organizzazione comportano il rischio di ferire e umiliare, di essere feriti e umiliati. Situazioni di questo tipo generano sofferenza, deprimono e frustrano le persone, inibendo le capacità di pensiero, nella misura in cui bloccano l'espressione del Sé autentico.

Kets De Vries nella sua opera si chiede se il riconoscere le ferite ed i traumi subiti, evitando il trasferimento sugli altri, non possa essere un punto di partenza per il cambiamento.

Evidenzia la necessità di trovare strumenti e modalità di intervento ispirati alla psicoanalisi (ma non solo) per andare oltre la sofferenza e la ripetizione di modalità culturali dell'organizzazione ma anche personali di ciascuno, di vicende relazionali drammatiche e frustranti.

L'organizzazione, contrariamente al pensiero comune, non è il territorio della razionalità, dell'efficienza, del controllo, del calcolo, bensì, spesso dell'irrazionale.

Tanto più l'organizzazione congelerà il sentimento, irriterà l'emozione, ed ignorerà il corpo, tanto più questa si muoverà nell'ambito dell'irrazionale. Ogni atto di un'organizzazione, così come ogni sintomo nevrotico, ha una sua storia. La mancanza di chiarezza sulla storia che ha generato il sintomo nevrotico, non permette di

riconoscere le distorsioni emozionali latenti in ogni decisione e in ogni azione organizzativa. Il punto debole delle organizzazioni è rappresentato dal timore di non avere il pieno controllo delle proprie azioni, ferita narcisistica intollerabile per la leadership. Il timore che l'espressione dell'emozione possa risultare dirompente è un vistoso sintomo di insicurezza. Ecco quindi che per il manager diventa essenziale la competenza di capire e coltivare le emozioni. Diventano importanti percorsi formativi ed autoformativi orientati alla conoscenza di sé, al genuino interesse per gli altri e al dialogo con le proprie emozioni. Inoltre chi non comprende il proprio passato è condannato a "ripeterlo".

Sia Lowen che Kets De Vries ci segnalano, in ambiti e con percorsi diversi, l'importanza di essere in contatto con le proprie emozioni. Il primo attraverso il proprio corpo e il secondo attraverso un percorso più cognitivo. Questo è già un primo punto di contatto tra i due autori, procedendo, ne esamineremo altri per arrivare poi a un'ipotesi di specularità dei caratteri identificati dai due autori.

Kets De Vries sostiene che la comprensione delle dinamiche fondamentali delle organizzazioni passa dalle fantasie e dalla "visione del mondo" dei suoi manager. Le fantasie prevalenti, le credenze e le aspirazioni dei principali responsabili secondo questo autore sono così pervasive da influire sulla natura stessa dell'organizzazione. In particolare sono destinate ad incidere in maniera determinante quelle idee che costituiscono una concezione del mondo, che enfatizzano o determinano la condotta e che spesso chiamiamo "carattere" o "personalità".

La sua esperienza di psicoanalista di alti dirigenti lo ha portato ad affermare che i problemi e gli orientamenti delle organizzazioni sembravano spesso riflettere le personalità dei dirigenti. Da qui la necessità per la messa a punto di interventi correttivi.

6.1 LE DISFUNZIONI ORGANIZZATIVE E GLI STILI NEVROTICI

In medicina la connessione tra vari sintomi può rivelare la presenza di una disfunzione dell'organismo; analogamente, l'insieme dei problemi inerenti la direzione strategica e la struttura organizzativa di un'azienda spesso indicano l'esistenza di una patologia organizzativa.

"Il comportamento umano è solitamente caratterizzato da una varietà di stili nevrotici. In una stessa persona si possono trovare diversi stili nevrotici, ciascuno dei quali si manifesta con maggiore o minore forza a seconda delle situazioni. In molti individui, tuttavia, è possibile distinguere il prevalere di un particolare stile che caratterizza in modo coerente molti aspetti del comportamento. Qualsiasi manifestazione eccessiva di un solo stile può, a un certo punto, sfociare in psicopatologia e grave impedimento funzionale. La nostra esperienza con alti dirigenti e le loro organizzazioni ci ha rivelato la possibilità di delineare certe analogie tra patologia individuale (il predominio di uno stile nevrotico) e patologia organizzativa, che causa gravi deficienze alle funzioni organizzative. All'interno di imprese poco funzionali in cui il potere è accentrato gerarchicamente, lo stile rigido e nevrotico degli alti dirigenti tende a trovare un forte riscontro negli errori di strategia, nei problemi di struttura e cultura organizzativa della loro società." Kets De Vries M., Miller D., 1999, pag. 15

Nelle organizzazioni patologiche vi è una certa tendenza alla creazione, da parte di uno o più manager del più alto rango, di un certo clima nell'azienda, clima che va a determinarne le strategie e le strutture. Altre organizzazioni, più decentrate, prive di leader molto potenti, presentano uniformità o per lo meno complementarietà di stili nevrotici tra i membri dell'organizzazione. I superiori sono inclini a garantirsi compatibilità e similarità di personale nelle politiche di selezione, premiazione, punizione e promozione. La cultura organizzativa di una società può agire come fattore discriminante da un lato e di attrazione dall'altro per le persone che in essa sono destinate a salire al potere, operando una sorta di "selezione naturale".

Esiste quindi un'evidente relazione tra stili nevrotici e disfunzione organizzativa. Sarà quindi possibile, attraverso l'identificazione dei diversi stili nevrotici, esaminare le relative disfunzioni organizzative.

L'analisi di Kets De Vries vale soprattutto per le organizzazioni malate e a scarso rendimento, nelle quali gran parte del potere decisionale è accentrato nelle mani di un solo manager di alto livello. Le società sane, invece, manifestano un'ampia varietà di stili e personalità manageriali perché uno qualsiasi di questi stili possa esercitare da solo un influsso tale da determinare strategia e struttura.

Questo è il riepilogo dei cinque tipi di comportamento nevrotico identificati da Kets De Vries ne “L’organizzazione nevrotica”:

Tab. 3 - Riepilogo dei cinque tipi di comportamento nevrotico (M. Kets De Vries-D. Miller, “L’organizzazione nevrotica”, pag. 20-21)

Fattori principali	Stile nevrotico PARANOIDE	Stile nevrotico OSSESSIVO	Stile nevrotico ISTERICO	Stile nevrotico DEPRESSIVO	Stile nevrotico SCHIZOIDE
Caratteristiche	Diffidenza e sfiducia nei confronti degli altri; ipersensibilità; prontezza a contrastare minacce percepite; eccessiva preoccupazione verso motivi reconditi e significati particolari; concentrazione; freddezza; razionalità; mancanza di emotività	Perfezionismo, preoccupazione per i dettagli insignificanti; insistenza perché gli altri si conformino al proprio modo di fare, relazioni viste in termini di dominio e sottomissione; mancanza di spontaneità; incapacità di rilassarsi	Autorappresentazione, espressione eccessiva delle emozioni incessante attività per attrarre l’attenzione verso se stessi; preoccupazione narcisistica; desiderio d’azione ed eccitamento; oscillazione tra idealizzazione e svalutazione degli altri; sfruttamento; incapacità di concentrazione	Sensi di colpa, inutilità, inadeguatezza; autorimprovero; senso di impotenza e disperazione, sensazione di essere alla mercé degli eventi; ridotta capacità di pensare con chiarezza; perdita di interesse e motivazione; incapacità di godere	Distacco; mancanza di coinvolgimento; tendenza a rinchiudersi; sensazione di estraniamento; mancanza di eccitazione o entusiasmo; indifferenza alle lodi o alle critiche; mancanza di interesse per il presente o il futuro; freddezza e mancanza di emozioni
Fantasie	Non posso veramente aver fiducia in nessuno; c’è una forza sovrastante e minacciosa pronta a colpirmi; è meglio che stia in guardia	Non voglio essere alla mercé degli avvenimenti; devo padroneggiare e governare tutto ciò che mi riguarda	Voglio ottenere l’attenzione di chi conta nella mia vita	Non c’è speranza di poter cambiare il corso degli eventi nella mia vita; non ho sufficiente capacità	Il mondo reale non mi dà nessuna soddisfazione; il mio rapporto con gli altri alla fine fallirà e causerà danni, per cui è meglio mantenersi a distanza

Fattori principali	Stile nevrotico PARANOIDE	Stile nevrotico OSSESSIVO	Stile nevrotico ISTERICO	Stile nevrotico DEPRESSIVO	Stile nevrotico SCHIZOIDE
Pericoli	Distorsione della realtà dovuta alla preoccupazione di conferma dei sospetti; perdita della capacità di azione spontanea a causa degli atteggiamenti difensivi	Introversione; indecisione e procrastinazione; tendenza a scansare i problemi per evitare di fare errori, incapacità di scostarsi dalle attività programmate; eccessivo assegnamento su norme e regolamenti, difficoltà a scorgere il quadro d'insieme	Superficialità; impressionabilità, rischio di operare in un mondo immaginario; azioni motivate da impressioni; reazione eccessiva a eventi minori; altri possono sentirsi usati e sfruttati	Prospettive eccessivamente pessimistiche; difficoltà di concentrazione e realizzazione, inibizione dell'azione; indecisione	L'isolamento emotivo causa frustrazione dovuta al bisogno di dipendenza dagli altri; ne possono derivare smarrimento o aggressività

Ovviamente non tutte le società in crisi sono guidate da manager nevrotici ma quelle che lo sono, sono quelle maggiormente centralizzate e in cui le strategie e le strutture dimostrano inadeguate e in aperta dissonanza con l'ambiente. Un indicatore ancora più importante è che i sintomi sono correlati tematicamente alla personalità del massimo dirigente. Questi, nel loro insieme, danno forma ad una "Gestalt", cioè a una configurazione di segni che sembrano essere tutti una diretta manifestazione di una forma di nevrosi.

6.2 LE CINQUE DISFUNZIONI

Vedremo come ciascuna disfunzione nevrotica identificata da Kets De Vries (di cui abbiamo riportato le caratteristiche principali nella tabella sopra riportata) abbia a che fare con patologie organizzative. Alcune aziende continuano ad operare con successo ma la loro rigidità sembra contenere i semi di una prossima decadenza. Ogni organizzazione ha molte caratteristiche comuni allo stile nevrotico di management, cioè nel modo di interpretare il mondo interiore, condiviso dal gruppo di individui dominante all'interno dell'organizzazione.

L'ORGANIZZAZIONE PARANOIDE

Pone enfasi sui sistemi di informazione e controllo dell'organizzazione. L'esterno è una minaccia. Controllo attraverso budget, centri di costo e di profitto, metodi di monitoraggio operativo. L'alta direzione è sospettosa e guardingo nei confronti delle persone e degli eventi interni ed esterni all'azienda. Ogni decisione è preceduta da analisi approfondite. I processi decisionali divengono eccessivamente collegiali con più pareri simili richiesti a diverse persone. Il potere è in mano a chi può controllare le informazioni. Le strategie sono prevalentemente reattive con forte componente conservatrice. Spesso per ridurre il rischio di esposizione e la dipendenza da un solo ambiente, ci si orienta verso la diversificazione di prodotto in modo piuttosto azzardato.

Questa sindrome spesso è legata a un periodo di vicissitudini traumatiche che sfociano in una crisi. I manager diventano ancora più diffidenti e timorosi sino a logorarne saldezza e lucidità, convincendoli della necessità di ... migliori sistemi informativi.

L'ORGANIZZAZIONE OSSESSIVA

E' un'azienda legata al rituale. Tutto è pianificato in maniera prestabilita e ripetitiva. Rispetto all'azienda paranoide, quella ossessiva vede i controlli di gestione come strumento per sorvegliare la produttività interna, i costi, la programmazione. Tutto è standardizzato ed abbinato a politiche e norme formali. E' un'organizzazione gerarchica. Condizioni privilegiate sono legate alla posizione gerarchica. La personalità del leader è contrassegnata da parecchie caratteristiche ossessive che si manifestano in una grande preoccupazione per il controllo, il dominio e la sottomissione.

L'attenzione dell'organizzazione è rivolta più ai propri punti di forza che al contesto esterno. Affinché possa prosperare proprio l'ambiente esterno deve essere stabile e privo di particolari sfide.

L'ORGANIZZAZIONE ISTERICA

Sono organizzazioni iperattive, impulsive, temerarie e prive di inibizioni. I personaggi chiave di queste organizzazioni vivono in un mondo di istinti e impressioni, più che di fatti; si rivolgono in modo sconnesso ai progetti, prodotti e mercati più disparati. Accentrano il potere al vertice ed entrano nel merito anche di questioni marginali o di routine.

Il leader vuole costruire e imporre le proprie regole del gioco, sviluppando nuove attività, invadendo nuovi mercati, con uno stile decisionale privo di riflessione. Prende le decisioni in prima persona, senza consultare i propri collaboratori più stretti. Si tratta di aziende sviluppatasi in modo rapido e casuale e non hanno saputo adeguare le proprie strutture alle nuove esigenze operative.

L'ORGANIZZAZIONE DEPRESSIVA

Inattività, mancanza di fiducia, estremo conservazionismo e isolamento causato dalla burocrazia sono le caratteristiche salienti di questo tipo di organizzazione. Si respira un'atmosfera di passività e demotivazione. Operano in ambienti stabili, gli unici che possano garantirne la sopravvivenza. L'azienda funziona quasi da sé, automaticamente, secondo i piani, come una macchina i cui ingranaggi e la cui energia motrice sono le procedure formali, la routine, i metodi prestabiliti. L'autorità è legata alla posizione più che alla competenza.

Il controllo e il coordinamento sono esercitati da politiche e programmi formalizzati più che da iniziative manageriali. Ogni tentativo di cambiamento trova enormi resistenze. I manager non si sentono in grado di rivitalizzare l'azienda, c'è vuoto di leadership. E' un'azienda priva di qualsiasi tipo di strategia consapevole, dove la visione globale è improntata al pessimismo.

E' una modalità organizzativa facilmente riscontrabile in organizzazioni precedentemente assorbite da altri gruppi.

L'ORGANIZZAZIONE SCHIZOIDE

Anche in questa organizzazione vi è un vuoto di leadership. I massimi dirigenti evitano l'interazione reciproca per paura di complicazioni. I leader schizoidi vedono il mondo come un luogo infelice popolato da individui indegni di fiducia. In base alle esperienze del passato hanno profonda sfiducia nei rapporti personali. Tendono a sognare a occhi aperti per compensare la propria mancanza di riuscita individuale. Spesso ciò che manca al leader viene compensato dai quadri intermedi attraverso un atteggiamento estroverso e con il calore umano. Ed è tra questi ultimi che spesso si giocano aspre lotte per affermare o perseguire i propri interessi.

In questo modo la strategia diventa più una risultante di obiettivi personali e giochi di potere piuttosto che la conseguenza di scelte dettate da opportunità o minacce percepite dall'ambiente esterno.

6.3 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEGLI STILI NEVROTICI

Perché vengono prese certe decisioni e vengono scelte certe strategie? Perché un'organizzazione si dota di un certo tipo di struttura rispetto ad un'altra? Kets De Vries sostiene che molti aspetti della strategia, struttura e cultura organizzativa siano in funzione degli stili nevrotici e delle fantasie dei manager al vertice della gerarchia, sino ad originare uniformità di culture organizzative.

Tab. 4 - Punti di forza e di debolezza negli stili nevrotici (M. Kets De Vries-D. Miller, "L'organizzazione nevrotica", pag. 38)

Stile	Punti potenziali di forza	Punti potenziali di debolezza
Paranoide	Buona conoscenza delle minacce (pericoli) e delle possibilità dentro e fuori dall'azienda. Rischi determinati dal mercato ridotti dalla diversificazione.	Mancanza di una strategia concreta e coerente; poche competenze distintive. Insicurezza e disillusione tra i manager a causa di diffidenza.
Ossessivo	Sofisticati controlli interni e operatività efficiente. Strategia di prodotto-mercato focalizzata e ben integrata.	La "tradizione" permea l'azienda al punto che le strategie e le strutture diventano anacronistiche. Le "cose" vengono programmate al punto che le disfunzioni burocratiche e la rigidità diventano ordinaria amministrazione. Lo scontento dei manager è a causa della loro mancanza di influenza e discrezionalità. Esaurimento dell'iniziativa
Isterico	Spinta propulsiva per superare la fase di decollo di un'azienda. Buone idee per rivitalizzare aziende in crisi (fiacche, esaurite, decotte).	Strategie incoerenti che hanno una elevata componente di rischio, la quale fa sì che le risorse vengano inutilmente sprecate. Problemi nel controllo di operazioni di ampio raggio e nel recuperarne la redditività. Pericolose e impudenti politiche di espansione. Ruolo inadeguato assolto/ricoperto dai manager.
Depressivo	Efficienza dei processi interni. Strategia focalizzata.	Strategie anacronistiche e stagnazione organizzativa. Crisi del declino del mercato. Debole posizione competitiva determinata da una scarsa linea di prodotti. Manager apatici e inattivi.
Schizoide	Condivisione del management nella formulazione delle decisioni; ampiezza dei punti di vista esaminati.	Strategia fragile. Obiettivi decisi per compromessi politici anziché in base ai fatti. Vuoti di leadership. Clima di sospetto che ostacola la collaborazione.

6.4 IL GRUPPO E LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Quando gli individui si radunano in gruppo si instaura una sorta di attività mentale collettiva con percezioni e desideri comuni che spesso producono fantasie condivise. Wilfred Bion ha ipotizzato l'esistenza di una mentalità di gruppo, quale serbatoio dei desideri, opinioni, pensieri ed emozioni dove i membri forniscono contributi anonimi e attraverso cui avviene la gratificazione degli impulsi e dei desideri impliciti insiti in tali contributi. Bion aveva notato due aspetti comuni nel comportamento di gruppo: il primo, i gruppi hanno un compito specifico e dichiarato che richiede cooperazione e impegno da parte dei loro membri, un contatto con la realtà, capacità di tollerare le frustrazioni e controllare emozioni. Il secondo, i gruppi sono dominati da "assunti di base", cioè fattori determinanti del modo di fare fronte all'ansietà provocata dalle varie situazioni della vita. Tali assunti sono in grado di creare cultura organizzativa, miti condivisi, leggende e storie.

Bion ed il suo gruppo di lavoro hanno diviso tali assunti in tre gruppi:

- Attacco e fuga, dove si ritiene che ci sia sempre un nemico da cui difendersi;
- Dipendenza, dove lo scopo è farsi seguire o proteggere da un leader;
- Accoppiamento, in futuro arriverà una persona o un'idea che porterà la salvezza definitiva;

Un'influenza chiave nella cultura organizzativa è esercitata dalla qualità della leadership. Il leader dotato di un forte giudizio critico, autoconsapevolezza e maturità può limitare eventuali fenomeni regressivi del gruppo.

6.5 RELAZIONI INTERPERSONALI E TRANSFERT

Si può definire il transfert come una reazione in cui si percepisce e si risponde a un'altra persona come se questa rappresentasse una figura importante del passato. Fu identificato da Freud nelle sue ricerche per curare l'isteria e denominato "falso nesso" tra i sentimenti dei pazienti verso di lui e i sentimenti verso figure della loro vita passata. Da ostacolo alla terapia, divenne un potente strumento della diagnosi del cambiamento. Infatti le reazioni di transfert possono essere una valida fonte di comprensione nell'analisi del comportamento.

Kets De Vries segnala l'assenza di analisi sul transfert in tutta la letteratura sul management. E ha colmato questo vuoto classificando diversi tipi di transfert, studiando quale può essere il loro impatto sulla leadership e nei processi decisionali delle organizzazioni.

Il fenomeno del transfert è presente in tutte le relazioni significative, un tratto umano generale d'interpretazione delle proprie esperienze alla luce del passato. L'essenza di una manifestazione transferale è una fantasia intrapsichica inconscia che distorce le percezioni e le interazioni di un individuo. Gli individui tendono a ripetere in situazioni attuali atteggiamenti che hanno sviluppato nella loro vita familiare primaria. Kets De Vries evidenzia che questo aspetto è particolarmente evidente in ambito psicoanalitico, dove il paziente risponderà, in modo inconscio, al terapeuta come se questo fosse la madre, il padre o un'altra figura accidentale.

Nella propria analisi Kets De Vries definisce tre categorie di transfert:

Transfert idealizzante

E' la ripetizione di una fase precoce dello sviluppo psichico. L'individuo cerca di riconquistare l'originario stato di beatitudine alimentando un senso di unione con chi è, ai suoi occhi, onnipotente e perfetto. Tale idealizzazione è motivata dal fatto che alcuni individui si sentono perduti e immeritevoli se non hanno qualcuno da ammirare. Di solito i subordinati che idealizzano il proprio superiore rivaleggiano uno con l'altro per catturarne l'attenzione. Pur essendo buoni lavoratori, diventano talmente conformisti da perdere la capacità di giudizio critico. Nelle organizzazioni, l'esempio più comune di idealizzazione è rappresentato dagli imprenditori o leader carismatici fondatori della propria azienda. Gli individui al potere sono spesso potenti visionari che pretendono la più totale lealtà e collaborazione da parte dei subordinati che, dal canto loro, sono disposti ad attuare ciecamente i programmi del leader. Quando il leader se ne va lascia un vuoto di leadership nell'azienda e nessuno all'interno è in grado di sostituirlo. I subordinati idealizzatori possono tentare di codificare formalmente la filosofia manageriale del leader, creando una rigida sequenza di procedure precostituite.

Può anche succedere che sia il leader a idealizzare i subordinati, riponendo in loro speranze irrealistiche.

Transfert speculare

Questo transfert nasce nella eccessiva frustrazione della prima infanzia e può condurre ad un alto livello di aggressività. Qui l'individuo si trova a "spartire" il mondo ed i suoi simili in ideale (tutto buono) o persecutorio (tutto cattivo). In questo modo, sdoppiando le parti ed indirizzando solo verso una di queste l'ostilità, potrà limitare il senso di colpa. La forma principale di interazione è qui causata dal bisogno di danneggiare o attaccare l'altra persona come reazione difensiva ai propri sentimenti di persecuzione.

Transfert ostile

Un atteggiamento di ostilità può caratterizzare molte situazioni di leadership. L'ostilità può trovare origine negli insuccessi delle prime fasi dello sviluppo che hanno condotto a sentimenti di persecuzione e diffidenza, rendendo le relazioni umane pressoché impossibili. Altra reazione possibile è l'aggressione aperta.

In questo clima di sfiducia, diffidenza e spirito di vendetta i subordinati diventano propensi ad affermare la propria indipendenza, tentando di punire il genitore rappresentato da colui che detiene l'autorità. Il leader ha quindi motivi oggettivi per dare punizioni, aggravando la situazione.

Masochismo morale

La forma del transfert da masochismo morale è quasi l'immagine del transfert ostile. Ci si sente perseguitati dagli altri ma, al tempo stesso, colpevoli del proprio desiderio di essere persecutore. Quindi invece di indirizzare la propria rabbia verso gli altri, si rivolge a sé stessi il proprio rimprovero. La ricerca di una sofferenza psichica è un atto di redenzione, un modo per mitigare la propria colpevolezza per desideri inaccettabili. Pertanto si va alla ricerca di umiliazioni e sconfitte.

Invidia

Trae origine dal transfert persecutorio. L'invidia è, innanzi tutto, l'infelicità causata dal desiderio di avere per sé qualche cosa che invece è in possesso di altri e il sentimento d'inferiorità per il fatto di non possederla. Sorge quindi il bisogno di emulare e superare l'altro. Nella leadership l'invidia è particolarmente distruttiva perché provoca conflitti e induce sentimenti di disprezzo e egoismo. Spesso è legata al ricambio generazionale tra i manager.

6.6 ANDARE OLTRE

I modelli di transfert sopra evidenziati sono spesso riscontrati in situazioni manageriali. Gli stili di leadership ed i comportamenti in fasi decisionali sono frequentemente correlati a quanto vissuto nelle fasi di sviluppo psichico e si rivelano proprio attraverso il transfert.

Spesso in contesti di cambiamento le persone si focalizzano solo sulle manifestazioni esterne e attuali dei problemi. Si interviene quindi sui processi o si chiede al manager di adottare uno stile di management differente.

In realtà questi correttivi potranno essere parzialmente efficaci per il semplice motivo che non curano i problemi alla radice.

“Quale risultato concreto si potrà mai ottenere dicendo a un manager di diventare più aperto e di condividere la propria autorità con i subordinati se è dominato dalla diffidenza? Il cambiamento necessita della collaborazione da parte di chi deve cambiare i propri atteggiamenti e le proprie convinzioni. E' eccessivo aspettarsi che chi esercita il potere cambi volontariamente la propria condotta se questo è contrario alla sua natura più profonda. Se le ragioni e le origini di tali forme di comportamento sono radicate nelle prime esperienze di vita, e la persona interessata non ne è consapevole, diventano determinanti insidiose nella condotta e nella resistenza al cambiamento.” M. Kets De Vries, 1992, pag. 82

E' quindi necessario usare efficacemente il potere al fine di promuovere il cambiamento, attraverso le comprensioni delle sue manifestazioni meno evidenti, specie per ciò che riguarda le dinamiche interpersonali e di gruppo. In tale contesto è funzionale il riconoscimento delle forme di transfert, ignorarle significa incoraggiare la resistenza al cambiamento, alimentando il sabotaggio, il malcontento, la rinuncia, le dimissioni. La proposizione ai manager di un percorso terapeutico ove discutere apertamente dei propri sentimenti nei confronti dei subordinati, superiori, famiglia è una delle soluzioni più efficaci, ma anche più impegnative, per sanare molte disfunzioni presenti all'interno delle organizzazioni. Altra possibilità, che non agisce però sullo staff esistente, è quella di ipotizzare politiche di reclutamento che considerino i rischi di transfert insiti nelle diverse candidature. Spesso infatti nel reclutamento e promozione dei manager vengono valutati aspetti quali le competenze, anzianità, ignorando la personalità e il carattere.

6.7 INTERAZIONI DISTRUTTIVE TRA SUPERIORE E SUBORDINATO

La qualità delle relazioni interpersonali è elemento essenziale per un buon funzionamento dell'organizzazione.

Bateson e Wynne studiarono le cause della schizofrenia, scoprendo che tali soggetti avevano vissuto modalità comunicative contraddittorie in seno alla famiglia. In particolare Bateson era interessato alle comunicazioni "a doppio legame", nelle quali non è possibile risposta o interpretazione coerente con la domanda fatta. Questo crea confusione, frustrazione e ostilità. Sono dinamiche di comunicazione che hanno un ruolo chiave nell'alimentare relazioni simbiotiche di sfruttamento reciproco. Una delle parti invia all'altra messaggi contraddittori a scopo manipolatorio, atto spesso non cosciente.

Altri modelli di comunicazione distruttiva tendono a legare l'uno all'altro i membri della famiglia per poter soddisfare i bisogni di dominio o di dipendenza dei genitori e dei figli. Alcuni genitori tentano di controllare i figli perché questi sono l'unico mezzo di cui dispongono per soddisfare i loro desideri. Altre modalità possono essere la creazione di miti, funzionali a mantenere il consenso e la stabilità famigliare ("Sto facendo questo per te"), oppure mascherare i conflitti, non accettando di fatto espressioni di disaccordo e azzerando l'identità del bambino, asservendola a quella dei genitori dominanti.

E' possibile tracciare analogie tra le forme di interazione familiare e quanto accade nelle organizzazioni tra superiori e subordinati. L'insorgere di legami psicologici è riscontrabile nelle organizzazioni formali tra superiori e subordinati. L'insorgere di legami psicologici è riscontrabile nelle organizzazioni in cui l'iniziativa personale viene sistematicamente messa in dubbio a vantaggio del conformismo e della dipendenza. Come in ambito familiare vi sono una serie di varianti sul tema, dalla totale assenza di libertà per i subordinati al totale abbandono a loro stessi. Le interazioni mediocri manifestano una carenza di reciprocità, nel dare e nell'avere, fra superiori e subordinati, e, spesso, a questi ultimi non viene offerta una reale opportunità di sviluppare il loro potenziale in seno all'organizzazione: finiscono intrappolati nel modo di interagire del capo e non sono più capaci di distinguere tra le proprie esigenze e quelle del superiore.

Il vincolo

I superiori che operano in modo vincolante considerano l'ambiente ostile e ripongono fiducia solo in alcuni subordinati preferiti. Ritengono che nessuno sia degno di fiducia e che bisogna stare all'erta. Si sentono garanti della protezione dei subordinati preferiti. A loro volta i subordinati preferiti si sentono incoraggiati a non immischiarsi in questioni "pericolose" o estranee. I manager per ottenere la condiscendenza dei subordinati si prendono grande cura delle loro richieste, dando in cambio la massima devozione. Si tratta di relazioni simbiotiche.

Ambiguità delle responsabilità

Spesso i manager senior, al fine di creare legami, attribuiscono diffuse responsabilità ambigue nell'organizzazione. In questo modo, conservano tutto il potere nelle loro mani in quanto, al sorgere di un problema, non è possibile chiamare in causa nessuno in particolare, visto che non vi sono responsabilità particolari e nessuno risulta in grado di operare in modo autonomo.

Manipolazione del senso di colpa

La manipolazione della coscienza di un subordinato instillandogli lentamente un senso di colpa è un'altra strategia vincolante comune. Il tema cardine è il sacrificio. Il superiore ha fatto molti sacrifici per portare il subordinato all'attuale posizione. Ora il debito deve essere ripagato con lealtà e sostegno al superiore.

La delega

In alcuni rapporti sia il superiore che il subordinato sembrano essere combattuti tra attrazione e repulsione, associate al desiderio di vincolare del primo e al rifiuto del secondo. Il dilemma del subordinato è che da un lato gli si chiede di essere il manager di sé stesso e dall'altra di esaudire i desideri del superiore. E' quindi trattenuto da un guinzaglio invisibile che lo costringe anche a fare ciò che il superiore avrebbe amato ma non ha mai avuto il coraggio di fare. E' come se fosse nel ruolo della cavia, esaudire i desideri e le fantasie che il capo non ha il coraggio di soddisfare.

Il rifiuto

L'abbandono si trova all'altra estremità della scala affettiva. I manager senior che mettono in atto questa modalità transazionale considerano i subordinati come elementi fastidiosi e "usabili". Può trattarsi di manager schizoidi con scarso interesse per la gente in generale, fatta eccezione per pari livello politicamente importanti. Esistono anche manager che sembrano capaci di reagire solo in modo estremo e inopportuno alle emozioni generate dalla loro condotta vincolante o basata sulla delega.

Abbiamo esaminato i principali comportamenti disfunzionali tra superiore e subordinato ma è proprio nella relazione e interazione tra questi due soggetti che è possibile intervenire al fine di portare benefici per loro stessi e per l'intera organizzazione.

E' impossibile intrattenere una qualsiasi relazione senza comunicare. Per quanto inevitabile non deve essere debilitante. L'interazione tra superiore e subordinato deve potersi realizzare tramite una relazione equilibrata. Per quanto giochi e di potere e manipolazione siano inevitabili, è importante tentare di ridurre al minimo gli invischiamenti non funzionali suscettibili di causare sottomissione, mancanza di iniziativa, ribellione e inefficacia generalizzata. I manager debbono trovare il miglior compromesso tra il dominare e l'ignorare i subordinati.

Per i manager risulta difficile riconoscere il bisogno di cambiamento. Ma la sofferenza dell'organizzazione e dell'individuo diventa un'importante motivazione per il cambiamento. E' necessario molto lavoro da parte del terapeuta/consulente e del manager che deve operare il cambiamento. E' un processo impegnativo, lungo e ingrato. Per il consulente sarebbe molto più semplice guardare il problema oggettivo e proporre soluzioni ragionevoli. Ma tale semplicistico approccio non andrebbe alle cause del problema, agendo sui sintomi rispetto alle cause. L'unico modo per effettuare trasformazioni durature sta nel convincere i manager di alto livello che sono effettivamente necessarie; nel mostrare loro come sia desiderabile realizzare la soluzione proposta anche a costo di sacrifici o coinvolgimenti dolorosi; nell'aiutarli a prendere coscienza e a elaborare le barriere

intrapсихiche che si frappongono all'acquisizione di un nuovo assetto delle rappresentazioni mentali di sé e degli altri.

6.8 SUPERARE I PROBLEMI

Cosa possiamo fare per superare le nevrosi delle organizzazioni?

“... molti problemi hanno radici profonde che non sono affatto ovvie. Questa constatazione fa sì che la diagnosi abbia un gran peso quale attività preliminare fondamentale. In secondo luogo, le radici dei problemi vanno spesso ricercate in alcune delle più antiche e profonde caratteristiche della personalità di chi esercita il potere. Per definizione, il carattere è un'entità stabile e resistente al cambiamento. Le nevrosi dominano le facoltà percettive di chi ne è vittima, in modo da rendere ciechi o estremamente sulla difensiva rispetto a quelle intuizioni che potrebbero fornirci un incentivo al cambiamento. In terzo luogo, se i dirigenti nevrotici esercitano un potere eccessivo nell'organizzazione, ne può derivare un'impasse inamovibile fra gli agenti del cambiamento e il cliente. Se il manager si sente direttamente minacciato, avrà la tentazione di liberarsi del fastidioso consulente. Anche quando il manager vuole cambiare, ciò può comportare un processo terapeutico prolungato che va oltre le capacità di quasi tutti i consulenti. Infine, molti dei problemi che abbiamo esposto vengono mantenuti e propagati da una specie di “sinergia sociale”, di “pensiero di gruppo” o “follia a due”. Vale a dire che il problema viene incorporato, amplificato e preservato dal sistema sociale dell'organizzazione.” M. Kets De Vries, 1992, pag. 149

6.9 LE FASI DELL'INTERVENTO

Kets De Vries identifica quattro fasi nell'analisi dei problemi organizzativi complessi, di gruppo o interpersonali. Secondo questo autore si parte da un semplice elenco di sintomi e problemi ovvii partendo da fatti noti. Poi si costruisce un “modello” del problema definendo le correlazioni fra i sintomi e i problemi in modo da poterne dedurre le possibili cause alla radice della sindrome. Quindi si elaborano, raffrontano e discutono varie soluzioni alternative per arrivare, poi, ad un piano operativo.

Le quattro fasi sono:

A- Elenco dei sintomi e dei problemi primari

B-Fare congetture sulle sindromi, procedendo a ritroso, partendo dai sintomi, per scoprire le radici del problema

C-Formulare un insieme di soluzioni alternative e scegliere quella che sembra individuare meglio le radici della sindrome

D-Sviluppare un piano esecutivo

La tesi di Kets De Vries è che i problemi causati da caratteristiche della personalità profondamente radicate non possono essere generalmente combattuti sovrapponendo tecniche razionalizzatrici all'organizzazione. Un leader nevrotico non lo sarà meno se gli si fornisce un migliore sistema informativo. Le convinzioni "utopiche" di un gruppo non spariscono solo perché si richiede a qualcuno dei membri di adottare obiettivi più concreti. Le soluzioni razionali funzionano solo con persone razionali. Nelle situazioni in cui sono in atto i meccanismi di difesa, comportamenti nevrotici pronunciati, sono tali da resistere alle forme tradizionali d'intervento organizzativo. Supponiamo che il problema sia stato chiaramente identificato da clinici competenti e posto in relazione alle sue radici psicodinamiche. Ipotizziamo anche che il problema si sia rivelato resistente a cambiamenti oggettivi nell'ambiente di lavoro (rettifiche nelle strategie, migliori sistemi informativi, migliori sistemi di valutazione e remunerazione del personale).

Esistono due possibili strategie. La prima consiste nel cercare di cambiare i comportamenti disfunzionali delle persone, la seconda di porle in condizione di non nuocere. Molte organizzazioni non hanno né il tempo né le risorse per ricorrere ad elaborate forme di terapia, senza contare le resistenze naturali del cliente ad un percorso del genere. E' possibile spostare l'individuo a nuove posizioni meno cariche di conflitti, oppure ipotizzare un prepensionamento o licenziamento. Si tratta di misure costose, soprattutto nel breve termine ma l'organizzazione, nella sua totalità, potrà trarne beneficio circoscrivendo le influenze nocive di alcune persone chiave. Inoltre, una tale decisione potrebbe rivelarsi utile per il soggetto coinvolto, costringendolo ad affrontare i propri problemi.

Ma nella maggior parte dei casi i comportamenti nevrotici, le destabilizzanti fantasie di gruppo e le forme di interazione non funzionali, possono essere superati tramite una serie di terapie che vedremo più avanti. In ogni caso, la diagnosi delle cause delle difficoltà, rende gradualmente il cliente consapevole da un lato della situazione e dell'altro evidenzia la necessità di strumenti adatti ad affrontare il cambiamento.

Si può tracciare un parallelo tra l'intervento in ambito clinico e l'intervento in ambito organizzativo. In entrambi i casi è necessario che il paziente o l'organizzazione cliente abbia almeno la capacità di stabilire un'alleanza di lavoro con il terapeuta o il consulente.

E' necessario che le due parti abbiano:

- la capacità di lavorare assieme per scopi comuni e in modo coordinato, con fiducia
- la capacità di tollerare eventuali frustrazioni
- la capacità di avere adeguato senso di realtà e sicuro senso di sé

Solo in questo modo gli interventi del terapeuta o del consulente potranno essere efficaci nel porre in essere il cambiamento.

Nella maggior parte dei casi, il ricorso a prestazioni di un consulente è motivato dai momenti critici attraversati dall'organizzazione, il cui sintomo più frequente è la crisi finanziaria. La sofferenza risulta essere il fattore catalitico più importante, la principale motivazione. Ovviamente sussiste il rischio che, a fronte del minimo progresso, si blocchi il processo per evitare il disagio di ulteriori cambiamenti.

Possiamo fare alcune distinzioni di massima tra le diverse forme di terapia da porre in essere con i componenti dell'organizzazione. La differenza più importante è quella tra l'intervento di tipo psicoanalitico e l'intervento "di sostegno". Nel primo caso l'intervento è finalizzato allo stimolo e sviluppo di nuove percezioni, a individuare le forze che agiscono a livello inconscio, a chiarire le radici delle proprie sensazioni e comportamenti nei confronti delle situazioni e degli altri.

L'intervento mira a raggiungere il riconoscimento di manifestazioni nella condotta impropriamente valutate o trascurate. Conduce a intuizioni di natura cognitiva e emotiva. La terapia o la consulenza di tipo analitico dovrebbe rivelare le resistenze e le forme di transfert usando i procedimenti di confronto-chiarimento, di interpretazione e rielaborazione del vissuto. L'obiettivo è risolvere i conflitti, alleviare i sintomi e migliorare la capacità di adattamento funzionale. La psicoterapia di sostegno rafforza le difese del paziente e lo aiuta a riconoscere e controllare i pensieri e le sensazioni spiacevoli. Fa uso di tecniche di rassicurazione, suggestione, ispirazione, persuasione e manipolazione. A differenza della psicoterapia psicoanalitica, la terapia di sostegno si concentra soprattutto sulle difficoltà attuali ed evita di sondare il passato o l'inconscio. Si limita ai propri obiettivi terapeutici piuttosto che puntare sulla durata. In generale nella terapia di sostegno lo scopo è ripristinare uno stato omeostatico benefico, cioè ristabilire la struttura difensiva dell'individuo, di minimizzare la regressione e di ridurre l'ansia e il timore di nuove situazioni. L'accento è posto sul riportare la persona a un livello di funzionamento più accettabile. Per raggiungere tale scopo, il consulente offre sostegno e una leadership amichevole, gratificando così alcuni bisogni di dipendenza del cliente. L'obiettivo ultimo è aiutare il cliente a sviluppare un maggior senso di indipendenza, di sicurezza, di accettazione di sé, aiutarlo ad abbandonare i modelli di condotta distruttiva; questi effetti rendono la persona meno vulnerabile alle minacce.

E' anche possibile distinguere tra consulenza a livello individuale e di gruppo; la prima comporta la sola interazione tra il consulente e un singolo cliente, mentre nel secondo caso uno o più consulenti incontrano vari manager simultaneamente (leader del gruppo). Si tratta di due alternative che però non si escludono. L'orientamento del gruppo può assumere forme diverse, a seconda del numero dei partecipanti e del ruolo del consulente, o del terapeuta, ruolo che può essere molto attivo o molto passivo. Il leader del gruppo attivo opera in modo da diminuire l'ansia del gruppo assumendosi il compito di identificare i problemi e delineare possibili soluzioni. Ciò potrebbe generare aspettative eccessive nei membri del gruppo e provocare problemi transferali se il leader del gruppo dovesse assumere il ruolo di genitore. Al contrario, un leader considerato passivo non istruisce ma affida completamente l'onere dell'interazione ai membri del gruppo. Punta di più sulle interpretazioni che non sui suggerimenti. Questo approccio può però causare eccessiva ansia e provocare una ribellione contro il leader che frustra i bisogni di dipendenza.

6.10 LAVORARE PER IL CAMBIAMENTO

Da un esame dei contenuti evidenziati da Kets De Vries emerge che il management non è l'esecuzione di compiti razionali da parte di persone razionali, secondo obiettivi organizzativi razionali. Infatti un insieme di forze irrazionali e intrapsichiche può influire in modo determinante sulla strategia organizzativa, sulla struttura,

sui processi decisionali, sulla leadership e sul funzionamento dei gruppi. Sono forze che costituiscono un pericolo e una causa persistente di disfunzione in qualsiasi tipo di organizzazione. Stili nevrotici, gruppi che condividono ipotesi basilari, reazioni transferali, resistenze, situazioni aggrovigliate fra superiori e subordinati sono tutti fattori esercitanti un impatto potenzialmente sconvolgente sulle capacità e prestazioni dell'organizzazione. Queste forze conducono spesso a decisioni impulsive, a gravi problemi motivazionali, a forme di leadership inadeguate, e a strategie e strutture insostenibili. Specifici problemi aziendali derivano direttamente da problemi intrapsichici di vecchia origine nei manager stessi.

Dirigenti dallo stile "isterico" sovraespongono le risorse dell'azienda e mancano di fare un uso opportuno delle informazioni manageriali. Le organizzazioni asservite a una cultura "accoppiamento" tendono a perdersi nella ricerca vana di obiettivi irrealistici e costosi. Transfert di tipo persecutorio contribuiscono a creare ostilità interpersonale e carenza di collaborazione, mentre la presenza di superiori vincolanti contribuisce al proliferare di subordinati insufficientemente sviluppati e conformisti.

Troppo spesso i consulenti vedono solo le manifestazioni superficiali di questi problemi, tentando di affrontarli in modo diretto, esclusivamente operando sui sintomi e non alla radice del problema. A volte, l'unico modo per cambiare il comportamento di un'organizzazione è cambiare il comportamento dei suoi attori chiave. L'unico modo per far questo è convincerli che hanno torto, mostrando loro il perché hanno torto e fornendo loro almeno qualche spunto sulla genesi dei loro atteggiamenti, convinzioni e azioni disfunzionali.

Bisogna disporre di tempo per parlare con manager e subordinati per osservare atteggiamenti e comportamento. Occorre studiare attentamente le eventuali relazioni intrapsichiche, così come le fantasie dei manager diventano importanti quanto le realtà oggettive nel rivelare la genesi dei problemi. Occorrono sforzi notevoli e tempi lunghi per fare queste scoperte e il processo di diagnosi può rivelarsi fonte di turbamento per i soggetti coinvolti. Si vanno infatti a toccare questioni sensibili e disagiati; si tratta di fastidi necessari per scoprire le ragioni dei problemi organizzativi. Senza una conoscenza delle ragioni, nessuna soluzione accurata sarà possibile; un mero elenco dei sintomi lascerà inalterati i problemi sottostanti.

E' essenziale che il consulente sappia fornire al cliente un'atmosfera facilitante, per aiutarlo a dominare e assimilare nuove consapevolezza, per impedire che il loro progresso si fermi durante una delle fasi del processo di elaborazione.

Va segnalato però che questo tipo di diagnosi, per quanto indispensabile per la risoluzione di numerosi problemi organizzativi, presenta alcune limitazioni: impegno elevato in termini emotivi, tempi lunghi e costi. Inoltre, i consulenti debbono essere in grado di gestire adeguatamente la psicodinamica con competenze professionali e personali idonee.

A fronte di alcuni problemi intrapsichici fortemente radicati interiormente, tali interventi potrebbero non dare i risultati auspicati, pur in presenza di trattamento clinico, psicoanalitico di lunga durata. Inoltre, può accadere che i manager coinvolti non subiscano disagi sufficientemente marcati per costringerli ad esplorare questioni delicate o per abbandonare abitudini o convinzioni a lungo coltivate; inoltre hanno il potere di stroncare qualsiasi significativo intervento organizzativo.

7 – LOWEN E KETS DE VRIES: DUE PENSIERI E PUNTI DI CONTATTO

Nei capitoli precedenti abbiamo esaminato il pensiero di due autori con storie ed esperienze profondamente diverse. Alexander Lowen, allievo di Reich che ha dedicato la sua lunga vita (1910-2008) alla centralità del corpo quale snodo nevralgico per la salute emozionale. Manfred Kets De Vries, docente universitario, vivente, che si è occupato di organizzazioni, in modo innovativo, assimilandole ad un organismo umano con nevrosi e patologie.

Due profili piuttosto distanti ma che hanno un punto in comune, utile per il nostro lavoro. Ciascuno con un proprio percorso teorico ed esperienziale è giunto a classificare 5 tipologie caratteriali:

Lowen in base alle ferite vissute dal bambino, Kets De Vries in base al comportamento manageriale nevrotico. Col rischio di essere tacciato di eresia penso sia possibile fare un parallelismo tra questi terapeuti evidenziando come i caratteri identificati da Lowen possano poi, in ambito aziendale, tradursi in comportamenti manageriali nevrotici.

Riprenderei qui alcuni aspetti essenziali dei caratteri evidenziati dai due autori ed esaminati dettagliatamente nelle pagine precedenti mettendoli a confronto:

Tab. 5 - Confronto tra i caratteri di Lowen e i comportamenti nevrotici di Kets De Vries (rielaborazione personale)

Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries
<i>Caratteri</i>	<i>Comportamenti nevrotici</i>	<i>Diritto negato</i>	<i>Fantasie</i>	<i>Illusione dell'io</i>	<i>Pericoli</i>	<i>Espressione corporea</i>	<i>Caratteristi che emozionali</i>
		<i>Ideale dell'io</i>		<i>Resa, rinuncia al controllo</i>		<i>Aspetti energetici</i>	
Schizoide	Schizoide	Di esistere e avere bisogno Io sono speciale	Il mondo reale non dà soddisfazione Il rapporto con gli altri fallirà creando danni	Io sono la mia mente (negazione del corpo) Paura di cadere a pezzi, frantumarsi	L'isolamento emotivo causa frustrazione dovuta ai bisogni di dipendenza dagli altri; ne possono derivare smarrimento e aggressività	Striminzito o flaccido Energia congelata al centro: viso mani genitali e piedi sono freddi e privi di energia	Distacco; mancanza di coinvolgimento; tendenza a rinchiudersi; sensazione di estraneazione; mancanza di eccitazione o entusiasmo; indifferenza alle lodi o alle critiche; mancanza di interesse per il presente o il futuro, freddezza e mancanza di emozioni

Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries
<i>Caratteri</i>	<i>Comportamenti nevrotici</i>	<i>Diritto negato</i>	<i>Fantasia</i>	<i>Illusione dell'io</i>	<i>Pericoli</i>	<i>Espressione corporea</i>	<i>Caratteristiche emozionali</i>
		<i>Ideale dell'io</i>		<i>Resa, rinuncia al controllo</i>		<i>Aspetti energetici</i>	
Orale	Paranoide	Di avere bisogno ed essere sostenuto Io sarò sempre amato e ti amerò	Non posso aver fiducia in nessuno. C'è una forza sovrastante pronta a colpirmi. Meglio stare in guardia	Io non ho bisogno (negazione dei propri bisogni) Paura e ansia di restare solo	Distorsione della realtà dovuta alla preoccupazione di conferma dei sospetti, perdita della capacità di azione spontanea a causa degli atteggiamenti difensivi	Sottile, longilineo, infantile Ridotta carica energetica che fluisce verso la periferia: tutti i punti di contatto con il mondo esterno sono energeticamente deboli	Diffidenza e sfiducia nei confronti degli altri; ipersensibilità e ipervigilanza; prontezza a contrastare minacce percepite; eccessiva preoccupazione verso motivi reconditi e significati particolari; concentrazione; freddezza, razionalità; mancanza di emotività
Masochista	Depressivo	Di essere autonomo e di potersi affermare Io sono come tu mi vuoi	Non c'è speranza di poter cambiare il corso degli eventi nella mia vita; non ho sufficiente capacità	Io sono amato se sarò buono, se mi ribello sarò rifiutato e umiliato (negazione della assertività) Paura di perdere il controllo	Prospettive eccessivamente pessimistiche; difficoltà di concentrazione e realizzazione; inibizione dell'azione; indecisione	Tarchiato Energia compressa non congelata. Forte carica energetica trattenuta con forza all'interno: impulsi soffocati nel collo, nella vita e nella zona pelvica. Impedimento della scarica affettiva, genitale e delle tensioni	Sensi di colpa, inutilità; inadeguatezza, autorimprovero; senso d'impotenza e disperazione; sensazione di essere alla mercè degli eventi; ridotta capacità di pensare con chiarezza; perdita di interesse e motivazione; incapacità di godere

Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries	Lowen	Kets De Vries
<i>Caratteri</i>	<i>Comportamenti nevrotici</i>	<i>Diritto negato</i>	<i>Fantasie</i>	<i>Illusione dell'io</i>	<i>Pericoli</i>	<i>Espressione corporea</i>	<i>Caratteristiche emozionali</i>
		<i>Ideale dell'io</i>		<i>Resa, rinuncia al controllo</i>		<i>Aspetti energetici</i>	
Psicopatico	Ossessivo	Di essere sostenuto ed essere autonomo Io avrò potere dominio e controllo	Non voglio essere alla mercè degli avvenimenti; devo padroneggiare e governare tutto ciò che mi riguarda	Io sarò freddo e distaccato per non farmi usare (negazione dei sentimenti) Paura di fallire, essere sconfitto, usato	Introversione; indecisione e procrastinazione, tendenza a scansare i problemi per evitare di fare errori; incapacità di scostarsi dalle attività programmate; eccessivo assegnamento su norme e regolamenti; difficoltà a scorgere il quadro d'insieme	Espressione seduttiva e manipolativa Spostamento dell'energia verso la parte superiore del corpo, riduzione della carica nella parte inferiore: blocco diaframmatico e pelvi contratta, capo sovraccarico	Perfezionismo; preoccupazione per dettagli insignificanti; insistenza perché gli altri si conformino al proprio modo di fare; relazioni viste in termini di dominio e sottomissione; mancanza di spontaneità; incapacità di rilassarsi
Rigido	Isterico	Di potersi affermare e di poter amare sessualmente Io sono attraente e di successo	Voglio ottenere l'attenzione di chi conta nella mia vita	Io sono amato se sono attraente e di successo Paura di perdere la dignità	Superficialità; impressionabilità; rischio di operare in modo immaginario; azioni motivate da impressioni; reazione eccessiva a eventi minori; altri possono sentirsi usati o sfruttati	Armonico Corazza a maglie. Tutti i punti di contatto con l'ambiente sono carichi: controllo periferico che consente il flusso dei sentimenti pur essendo limitati nell'espressione	Autorappresentazione; espressione eccessiva delle emozioni; incessante attività per attrarre l'attenzione verso se stessi; preoccupazione narcisistica; desiderio d'azione ed eccitamento; oscillazione tra idealizzazione e svalutazione degli altri; sfruttamento; incapacità di concentrazione

Le categorie utilizzate dai due autori non sono sovrapponibili o riconducibili una all'altra. Il confronto è molto interessante e le similitudini sono notevoli, pur sottolineando che non si tratta di categorie rigide e che ogni essere umano è unico e risponde in modo diverso alle medesime sollecitazioni.

Ciò che qui interessa è che i caratteri formati nella prima fase della vita, evidenziati da Lowen, possono portare a determinati comportamenti aziendali disfunzionali, evidenziati da Kets De Vries. Una personalità non sufficientemente sana oltre a creare problemi nella propria sfera personale ha un potere distruttivo in ambito socio-organizzativo.

8 – IL CASO DEL SIG. X

Per meglio comprendere la metodologia di intervento di Kets De Vries, può essere utile citare, a titolo esemplificativo, il caso del sig. X, utilizzato da Kets De Vries nel libro "L'organizzazione irrazionale". La premessa doverosa è che Kets De Vries è uno psicoterapeuta, e interviene con strumenti adatti ad accedere alla profondità psicologica dei propri clienti.

Il sig. X è un imprenditore di quarantaquattro anni, padre di quattro figli che si reca da Kets De Vries per la separazione dalla moglie, vent'anni dopo il matrimonio. La moglie lavorava in azienda con lui. Durante il colloquio riporta che la moglie lo aveva cacciato di casa da sei mesi e che la questione del contendere era il desiderio della donna di sempre maggiore autonomia, prendendo anche decisioni senza consultarlo.

Dopo sollecitazioni da parte del terapeuta, il sig. X accennò a sintomi di natura depressiva; si sentiva demotivato, che la sua vita non avesse prospettive, col rischio di perdere la lucidità mentale. Ciò gli ricordava il padre che era morto in un ospedale psichiatrico. Indicava come causa del suo stato la separazione dalla moglie, figura importante anche in azienda. L'uscita della moglie aveva anche portato alle dimissioni di due validi collaboratori (uno dei quali riteneva amante della moglie). Il sig. X era angosciato per il futuro dell'azienda, si sentiva paralizzato, disorientato, in difficoltà a prendere decisioni. Accusava anche disturbi somatici, insonnia, mal di testa, infiammazioni orali a fronte di esami clinici nella norma.

La sua storia familiare lo vede come il più giovane di sei fratelli (due maschi e tre femmine). Il padre, commesso viaggiatore, non era spesso a casa ma lo ricordava come estroverso, che rideva molto e gli portava regali dai viaggi. Quando il sig. X ebbe sette anni il padre perse il lavoro e passò molto tempo con lui, attaccandosi sempre più. Ma la madre e la sorella decisero di far ricoverare il padre in ospedale psichiatrico, lasciando la sua malattia avvolta nel mistero come se si trattasse di un pericoloso segreto di famiglia. In realtà il sospetto del sig. X fu quello che il padre si fosse suicidato, fatto inaccettabile per una famiglia molto religiosa.

La madre è descritta come controllante, meticolosa e critica, preoccupata dei soldi. Preoccupazione acuitasi con la morte del marito e che portò la donna ad avere una visione fortemente negativa della vita, nulla andava mai abbastanza bene e anche il figlio sapeva di non essere riuscito a far fronte alle sue aspettative.

Dalla terapia emerse che il mondo interno del sig. X sembrava caratterizzato dalla frammentazione e dalla necessità di controllo. Vi era una forma di diniego della realtà interna e la fuga nella realtà esterna attraverso il lavoro erano diventati un modo di vivere. Ora però la sua struttura difensiva era crollata.

All'inizio dell'analisi il sig. X ricorse ad una difesa di scissione, cioè vedere o tutto come buono o tutto come cattivo. L'azienda dove aveva profuso passione per dieci anni era diventata oggetto del suo detesto. Dirigerla era diventato troppo difficile, voleva sbarazzarsene. Stessa cosa faceva con l'automobile, la casa e le persone. Questa modalità permeava il suo comportamento in azienda, con i clienti, i fornitori e in famiglia con amici e figli.

Emerse la caratteristica del diniego dei sentimenti di depressione tramite l'ottimismo irrealistico, l'umorismo forzato, l'attività frenetica e il controllo eccessivo. Cominciava ad ammettere con se stesso che la sua infanzia non era stata felice come avrebbe voluto credere, in realtà era il più piccolo e gli altri ignoravano i suoi bisogni, impedendogli di sviluppare un senso stabile di autostima. Anche il quadro del padre assumeva connotati diversi, talvolta picchiava i figli e gli impediva di parlare a tavola. Ne emergeva un'immagine più superficiale e molto simile alla stessa del sig. X, che cercava di nascondere i propri sentimenti dietro a molto rumore. Durante le sedute il sig. X rielaborò il tardivo mancato lutto per la perdita del padre, inoltre cominciò a riconoscere la rabbia verso la madre. Si ricordò che questa diceva spesso che non avrebbe dovuto avere sei figli, affermazione che ancora lo turbava perché essendo il più piccolo, lo faceva sentire non desiderato. La madre sembrava sempre occupata e mai disponibile, a causa di questa apparente indifferenza, uno dei motivi principali della sua vita fu quello di dimostrarle che valeva la pena di averlo fatto nascere. Voleva che fosse orgogliosa di lui ma, nonostante i successi in ambito lavorativo, non gli concedeva mai un apprezzamento.

Per il sig. X dirigere un'azienda assunse un significato particolare, significava liberarsi della madre e tenere lui il controllo. Da bambino aveva giurato che avrebbe fatto un "sacco di soldi", diventando l'uomo d'affari più astuto del mondo. Da adulto, ora che era ricco, lo assaliva un'intensa rabbia tutte le volte che qualcuno gli passava davanti. Era un'indicazione del suo livello di vulnerabilità narcisistica. Il suo successo negli affari gli avrebbe procurato ammirazione, compiacendo la madre ipercritica e il padre da tempo scomparso.

Il sig. X da bambino non aveva visti riconosciuti i suoi bisogni narcisistici con conseguenze sulla propria autostima. Sua madre, depressa e con forti tratti ossessivi, aveva favorito il formarsi di un Super-io molto severo e punitivo. Il sig. X cercava di essere grandioso per coprire la minaccia sempre incombente della depressione, che aveva origine nell'impossibilità di soddisfare le aspettative introiettate della madre, quelle stesse a cui aveva inconsciamente aderito. Il bisogno di "essere speciale" -una forma di narcisismo- potrebbe essere inteso come rifugio compensatorio e reattivo contro la sensazione di non essere mai stato amato. Questo ha generato una forte aggressività scarsamente modulata, una grandiosità compensatoria espressa tramite la competitività, modalità caratterizzanti rispetto al suo modo di affrontare la vita e gli affari.

A questo punto il quadro delineato da Kets De Vries ci permette una similitudine con il carattere psicopatico di Lowen. Non abbiamo indicazioni sulla componente corporea del sig. X che sappiamo essere importante al fine di determinare il carattere prevalente di un soggetto. La terapia bioenergetica utilizza, oltre la componente

cognitiva, il corpo come strumento, quale via d'accesso alle emozioni primarie, in molti casi rimosse, a protezione della propria struttura caratteriale che ha permesso la sopravvivenza nel proprio ambiente.

Il sig. X ha dovuto dare più supporto alla madre rispetto a quanto questa non sia stata in grado di fornirgli. E' un bambino che non è stato visto, oggetto di un amore genitoriale condizionato. A sette anni perde la figura paterna che in realtà era piuttosto evanescente rispetto alla madre. Viene costantemente umiliato per non essere all'altezza delle aspettative della madre e deve forzare la concezione del proprio Io rispetto a quello della madre, se la madre starà bene lui starà bene e non sarà umiliato.

Lowen evidenzia che un bambino destinato a diventare un carattere psicopatico non viene visto per come veramente è: vulnerabile e bisognoso del supporto per divenire autonomo. Viene inoltre, più o meno consapevolmente, manipolato dal genitore per soddisfare i propri bisogni. Il bambino si adatterà a tutte le richieste dell'ambiente perché la posta in gioco è l'amore -sebbene condizionato- del genitore (ti amerò se...).

Il bambino per non sentirsi umiliato deve sentirsi in grado di procurare alla madre supporto e appagamento, creandosi un Io illusoriamente più grande di quello del genitore: un Io ingigantito, gonfio.

Lowen inserisce la personalità psicopatica tra i disturbi narcisistici.

In ambito aziendale il sig. X aveva ritmi di lavoro intensi, nessuno sapeva fare le cose bene come lui, nel lavoro altrui trovava sempre qualcosa di sbagliato. Queste aspettative irrealistiche erano l'effetto della frustrazione e della rabbia che provava per la propria incapacità di soddisfare le arcaiche aspettative introiettate dalla madre.

Il caso del sig. X evidenzia chiaramente il peso delle relazioni primarie nell'influenza sugli atteggiamenti nei confronti del lavoro e dell'impresa. Per l'imprenditore il Sé arcaico e le rappresentazioni oggettuali continuano ad esercitare il loro influsso per tutta la vita e non è facile abbandonarle o modificarle. Il suo dirigere l'azienda non risulta un processo meramente razionale bensì la razionalità è fortemente influenzata dalle profonde radici del proprio teatro interno.

Il caso del sig. X dimostra come l'approccio clinico all'analisi delle organizzazioni sia molto fruttifero per dare senso al comportamento di una persona e per spiegare l'effetto di tale comportamento sull'organizzazione. In qualità di amministratore delegato e accentratore di potere, tutto ruota attorno a lui. A causa del bisogno di impressionare gli altri e di imporre l'attenzione, attira a sé persona dotate di una struttura di personalità dipendente, che finiscono per subordinare i propri bisogni a quelli del capo, ispirandosi esclusivamente ai suoi giudizi.

Nel suo percorso terapeutico il sig. X mutò progressivamente il proprio rapporto con la moglie, rendendolo meno conflittuale, grazie anche ad una maggiore sicurezza in se stesso. Stessa cosa accadde per il rapporto con la madre, cercando di capire cosa aveva significato per lei rimanere vedova con sei figli. Ciò gli permise di mettere fine allo psicodramma che li teneva entrambi imprigionati, permettendo al sig. X di sentirsi più in pace con se stesso.

In ambito aziendale il sig. X si sentì meno costretto a mantenere il controllo e a essere competitivo. Riconoscendo e allentando l'aggressività anche il lavoro sembrò meno minaccioso. Comprese come i vissuti e

gli schemi del passato stavano condizionando la sua vita. Tentò di essere meno perfezionista, dando spazio ai dipendenti ed anche ai loro errori. Non era più il fulcro attorno al quale girava tutta l'azienda e cominciò a delegare pianificando anche la successione della leadership.

Questo nuovo modo di dirigere ebbe risultati molto positivi sul bilancio. Mutato il clima, i dipendenti si sentirono investiti di maggior potere e l'innovazione di prodotto prese il via. Ciascuno si sentì parte della società, più giocatore di una squadra che solitario difensore del proprio orticello. La quota di mercato aumentò, così anche i profitti.

Marchino e Mizrahi (2004) evidenziano che al bambino destinato a divenire un adulto psicopatico si chiede di non sentire. Illusione e senso di irrealtà sono dunque le caratteristiche comuni ai caratteri psicopatici. Altro aspetto caratteristico è il cinismo che emerge dalla delusione della relazione manipolatoria. L'altro diventa un'astrazione della propria mente, un oggetto da utilizzare per ottenere gratificazione, negando quindi "l'umanità" dell'altro, proprio come la madre ha fatto con lui. Anche nel sig. X abbiamo trovato evidenze di ipocondria, autodisprezzo e autosvalutazione. Nel suo crollo il sig. X è diventato incapace di lavorare ed essere attivo con gli standard che si imponeva e a cui aveva abituato gli altri.

Il percorso terapeutico del sig. X, sebbene di natura esclusivamente psicoanalitica, gli ha permesso di riuscire a rivivere i sentimenti di tradimento e falsità della propria infanzia, entrando in contatto con il proprio falso Sé (parte con cui lo psicopatico si identifica e si mostra agli altri; contiene desiderio di potere, perfezionismo, grandiosità, onnipotenza, tendenza a manipolare gli altri), riconoscendolo e operando delle scelte diverse e risananti.

9 – NARCISISMO E LEADERSHIP

Abbiamo ampiamente trattato in precedenza il tema del narcisismo secondo Lowen, quale caratteristica trasversale ai vari caratteri più che carattere a sé stante.

Nel suo libro, "Narcisismo", Lowen sottolinea l'importanza della comprensione della condizione narcisistica, e di quali sono le forze che nella cultura contemporanea creano questo tipo di problema e quali sono i fattori nella personalità umana che predispongono l'individuo al narcisismo. Lowen stesso rivela di avere tratti narcisistici, identificandosi con la propria immagine e ha idee grandiose su di sé. Reich lo definì fallico-narcisista in quanto riteneva che il desiderio di soddisfare una donna gli derivasse dal rapporto con la madre. Lowen riteneva che i suoi risultati e successi avrebbero dato senso alla vita della madre, doveva essere superiore per compensare i suoi sentimenti di inferiorità e, a un livello più profondo, i suoi.

Nella nostra cultura le persone spendono denaro per proiettare un'immagine destinata a impressionare gli altri con la loro superiorità. Questo comportamento denota una debole autostima e una separazione tra la loro appartenenza, il loro comportamento e il senso di sé interiore. Soffrono di una frattura nella personalità che si traduce in una condizione schizofrenica.

Alcuni narcisisti hanno una forza e una volontà che permette loro di mantenere ruoli e atteggiamenti di successo e superiorità a caro prezzo. E' il caso di moltissimi manager e top manager che oltre alle proprie ferite originarie hanno amplificato il tratto narcisistico in quanto funzionale al ruolo ricoperto in azienda. A tale riguardo Kets De Vries collega il narcisismo all'esercizio del potere. Proprio l'esercizio del potere crea in noi sentimenti di disagio e sospetto essendo legato a dinamiche umane primarie, la sopravvivenza dai nostri primissimi istanti di vita e la coscienza del nostro essere, a mano a mano che questo si sviluppa, sono irrevocabilmente legate all'uso e all'abuso del potere, sia da parte delle persone che hanno potere su di noi, sia da parte di noi stessi, con il progredire del nostro sviluppo.

La leadership si identifica con l'esercizio del potere e la connotazione positiva o negativa dipende dalla capacità dell'individuo di esercitarlo. L'origine del potere di un leader sta in larga misura nell'autorità gerarchica conferitagli dall'organizzazione e, da parte del leader stesso, dalla competenza professionale, capacità intellettuale, attitudine a creare relazioni interpersonali. Esiste poi la coscienza del potere, cioè come i sentimenti arcaici di impotenza e onnipotenza ereditati dal nostro primo sviluppo si sono sedimentati nel nostro intimo. Come abbiamo visto anche in Lowen, la discrepanza tra il bisogno del bambino di protezione e il livello di cure e protezione ricevuto dai genitori, crea un danno psicologico. Un eccessivo livello di frustrazione originato dall'ambiente, dal modo in cui viene accudito o dalla propria incapacità di sottoporsi alla disciplina, aumenterà nel bambino il senso di impotenza, a cui reagirà con sentimenti d'ira, desiderio di vendetta, fame di potere personale e fantasie consolatorie di onnipotenza. Questa dinamica continua per tutta la vita e, se non viene adeguatamente risolta nel corso della crescita, si riattiverà probabilmente con effetti devastanti, quando, raggiunte posizioni di leadership, gli interessati potranno partecipare al grande gioco del potere, smarrendo il senso dei propri limiti.

Molte personalità narcisistiche, con il loro bisogno di potere, prestigio e fascino, riescono a conquistare posizioni di leadership. Senso del teatro, capacità di manipolare gli altri, abilità nel creare rapporto sebbene superficiali, sono qualità funzionali per un'organizzazione. Sono persone destinate al successo, soddisfacendo la loro necessità di grandezza, fama e potere. Il tema del narcisismo non è da demonizzare *tout court*, infatti un certo grado di narcisismo è necessario per avere successo in un'organizzazione. A piccole dosi può contribuire a far funzionare le cose. Il senso del teatro, la sicurezza, la determinazione possono essere contagiose. Queste caratteristiche in organizzazione possono creare la necessaria coesione e insieme l'attenzione ai segnali di pericolo interno e esterno. Il modo in cui molti dirigenti utilizzano i collaboratori come se fossero parti di sé non deve sempre essere giudicato in modo negativo. In questo modo condividono visione e esperienza, offrendogli l'occasione di imparare e fare carriera.

Uno dei compiti più importanti dei leader consiste nel prendere coscienza dei bisogni emotivi dei collaboratori e prendersene cura. I leader in preda ad un narcisismo eccessivo non si curano dei desideri legittimi dei collaboratori e approfittano della loro lealtà. Questo leader è sfruttatore, insensibile e eccessivamente competitivo. Il suo è un comportamento che genera sottomissione e dipendenza passiva, soffocando le capacità critiche dei dipendenti. Figure di questo genere sono molto diffuse nelle organizzazioni. Gli stessi

dirigenti sono raramente consci delle vere ragioni del loro comportamento e cominciano a porsi delle domande solo in presenza di difficoltà personali che offuscano la loro grandiosità.

Alla fine il benessere dell'organizzazione dipenderà in larga misura dalla validità della visione del leader, dalla sua coscienza di sé e dal suo equilibrio personale. Il caso del sig. X è significativo di come un lavoro terapeutico possa essere di beneficio alla persona e all'organizzazione. Per i motivi già accennati non sarà sempre possibile procedere con modalità così profonde ma esistono altri percorsi che possono permettere alle persone di incontrare le proprie emozioni profonde, conseguendo benefici in ambito personale e aziendale.

10 – PER UN'ECOLOGIA AZIENDALE

I caratteri formati nella prima fase della vita possono portare a determinati comportamenti aziendali disfunzionali. Una personalità non sufficientemente sana oltre a creare problemi nella sfera personale ha un potere distruttivo in ambito socio-organizzativo.

Ancora oggi, nonostante le carte etiche proposte dalla stragrande maggioranza delle aziende, la centralità data alle risorse umane dichiarata ovunque da chiunque, si preferisce privilegiare altri elementi per valutare un manager, in primis la capacità di produrre profitto, l'attaccamento all'azienda, la disponibilità al lavoro. Elementi di certo importanti ma che hanno poco a vedere con la sanità mentale e comportamentale della persona che occupa un ruolo di responsabilità.

Leader e manager sono collocati "al centro" delle unità organizzative, ai "vertici" delle piramidi aziendali ed il loro modo di fare, agire, di comunicare è osservato e percepito da molte persone, con un impatto notevole su tutta l'organizzazione.

E' facile incontrare manager maleducati, ottusi mentalmente, con comportamenti aggressivi e invasivi, motivazionalmente distruttivi. Per contro si parla sempre più diffusamente di un mondo del lavoro orientato alla qualità/salubrità della vita nelle organizzazioni. Proprio tali norme, disciplinate dalla legge, sono state recepite dal mondo delle imprese in modo minimalistico e banalizzante.

Sono evidenti stili di leadership fuori contesto e fuori obiettivo ma che rimangono altamente presenti e diffusi complici un'arretrata cultura manageriale e l'infinita crisi economica in nome della quale si accettano anche i comportamenti più abietti; il "lavoro" rappresenta sempre più un bene scarso e, di conseguenza, si presta sempre meno attenzione alle variabili "soft" dell'esperienza lavorativa, privilegiando il posizionamento sul posto di lavoro. Molte persone si trovano quindi a difendere il proprio ruolo e a resistere, stringendo i denti, in culture e atmosfere organizzative degradate per il solo e semplice fatto di non avere altre possibilità di scelta (o di avere questa visione di loro stessi).

Le patologie che sono alla base delle "personalità malate" oggi sono meno evidenti di un tempo e facilmente scambiabili per tratti caratteriali positivi e di pregio ai fini degli obiettivi aziendali. Un soggetto duro ed aggressivo può essere visto come assertivo e finalizzato, un personaggio manipolatorio e cinico come un professionista abile nella negoziazione. Si assiste ad un vuoto dei valori di riferimento che dovrebbero essere

componente essenziale nelle diverse fasi della vita aziendale dei responsabili organizzativi (dalla selezione, alla valutazione, allo sviluppo).

Come abbiamo visto un manager malato traduce inevitabilmente ed inconsapevolmente la propria personale distorsione psichica in stili di leadership, diffondendo così elementi distruttivi per la vita lavorativa di chi gli è a contatto.

Nella relazione tra capo e singolo incide anche la variabile "gruppo", spesso pervasa a sua volta da correnti emotive irrazionali. Il tema del mobbing, così come tutti i fenomeni di sopraffazione nel mondo del lavoro possono essere analizzati a partire da componenti collusive e di alleanza perverse tra soggetti, all'interno dei gruppi, che agiscono la propria aggressività in direzione demolitoria e irriflessiva.

Diventa quindi determinante nella scelta di candidati a posizioni di responsabilità la selezione e l'assessment di risorse psicologicamente sane. Troppa importanza viene data al curriculum, ai ruoli ricoperti, ai risultati raggiunti. Candidati di questo livello dovrebbero essere valutati soprattutto per la loro "igiene mentale", per il loro equilibrio psicologico, per l'etica globale della loro identità. Spesso sono selezionati da altri manager con patologie similari o complementari.

In numerose realtà aziendali è possibile vivere situazioni simili a quelle descritte da Kets De Vries: incontrare manager di alto livello completamente sconnessi dal loro lato emotivo, che pongono in essere comportamenti fortemente disfunzionali per chi ha a che fare con loro. Ma tutto ciò non viene percepito né da loro, né dall'organizzazione nel suo insieme in quanto riescono a garantire quanto l'azienda stessa richiede: business, ricavi e cieca fedeltà. Spesso frequentando alcuni manager si ha la sensazione di trovarsi davanti a dei colonnelli fedelissimi del loro generale che rinunciano a parti di sé pur di allinearsi al potere. Le relazioni, anche tra loro, sono vissute in un costante gioco del vincere o del perdere con la conseguente difficoltà o incapacità a gestire ogni forma di errore o di insuccesso. L'orientamento diffuso è quello per cui viene contemplata una sola possibilità: la vittoria. Ne consegue che, affinché ci sia un vincitore, deve esserci necessariamente un perdente. Il rischio di poter essere il perdente spinge i manager a ricorrere a volgari forme di ricerca di affermazione di sé, creando anche condizioni esistenziali borderline nell'esperienza personale e lavorativa. Ne sono un chiaro esempio i linguaggi che hanno dominato la scena organizzativa: le performance sono e debbono essere sempre eccellenti, la qualità è e deve essere sempre totale, le azioni e le scelte sono e devono essere sempre vincenti.

Tutto assume connotati di non perfettibilità e quindi, per sua stessa natura, assoluto, al limite della patologia, soprattutto perché non prevede una cultura e un riconoscimento del limite, come condizione di ogni possibilità.

Bion, che abbiamo già citato, identifica le cattive forme di potere e le relative patologie con le situazioni di monopolio, di dominio e di esclusione. Le buone forme di potere con le situazioni di reciprocità, di guida e di partecipazione. Ma anche nelle buone forme di potere vi è una relazione asimmetrica tra chi domina e chi è dominato, relazione che può comunque creare una forma di legame e cooperazione sociale, vivendo il potere come ricerca del bene vicendevole.

L'esercizio del potere può infatti essere una continua opportunità per offrire una struttura di sostegno all'espressione dell'altro e di se stessi attraverso azioni di "tutoring", "coaching", "counseling".

"Aiutare l'altro ad aiutarsi a riuscire in ciò che l'altro non sarebbe riuscito a fare da solo è, in fondo, una delle migliori vie per aiutare se stessi e darsi potere, dandosi e dando possibilità. L'esercizio del potere come ricerca del bene vicendevole tiene in buona considerazione la vulnerabilità, intesa non solo come riconoscimento dei propri limiti e delle proprie fragilità ma anche come vulnus, disposizione a farsi raggiungere e a contenere. Quest'ultima è la caratteristica precipua del ventre materno e, temperare l'affettività orientandola, nell'esercizio del potere, significa educarsi sentimentalmente alla pluralità dei codici affettivi. Questi ultimi sono le vie d'accesso all'affettività e un buon esercizio del potere può essere quello che mette in atto, in modo appropriato, sia codici affettivi materni che codici affettivi paterni. Il potere come sostegno alla pratica dell'espressione e della libertà è, inoltre, la condizione per la manifestazione delle possibilità della creatività umana nei contesti della vita reale. Per questo la sua espressione più compiuta ha a che fare, probabilmente, con la sobrietà e l'umiltà, premesse per ogni investimento verso la sostituibilità, vero terreno di prova di una forma di potere sufficientemente buona." Morelli Ugo, saggista e psicologo, professore di psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso Università di Bergamo, Critica della ragione manageriale, www.doppiozero.com, 12/09/2017

11 – IL POTENZIALE DEL COUNSELING ORGANIZZATIVO SOMATORELAZIONALE

Il counseling somatorelazionale è una elaborazione e integrazione tra la Bioenergetica di Alexander Lowen e l'Approccio Centrato sulla persona di Carl Rogers. E' quindi un counseling di orientamento rogersiano sul quale si inseriscono tecniche e abilità tipiche dell'Analisi Bioenergetica. Dal 1974 I.P.SO. lavora su questi temi, creando questa nuova forma di counseling che da un lato conferma la centralità del facilitatore quale strumento per la crescita del cliente ma dall'altro introduce la centralità del corpo quale dimensione fisica dell'emozione e via d'accesso diretta all'inconscio.

Rogers sostiene che gli individui hanno le risorse necessarie per comprendersi, modificando il concetto di sé, gli atteggiamenti e i comportamenti che li contraddistinguono. Tutto ciò può accadere se la relazione counselor-cliente avviene in un clima di rispetto, fiducia e in assenza di giudizio. Il facilitatore non interpreta e non dà consigli, diventa uno strumento grazie al quale il cliente accede alle proprie risorse di autoguarigione. Gli elementi facilitanti identificati da Rogers sono tipici anche di ogni relazione umana sana: autenticità e trasparenza del facilitatore -riconosce le emozioni e sentimenti che prendono vita in lui durante la relazione-, accettazione positiva e incondizionata del cliente -l'altro non viene giudicato, trova invece accoglienza e accettazione-, empatia -il facilitatore sa accogliere le emozioni portate dal cliente-.

Il modello rogersiano è alla base di molte forme di counseling, così come in quello somatorelazionale ma in quest'ultimo vengono integrati gli insegnamenti di Lowen, il corpo diventa strumento di lavoro per il facilitatore e per cliente, una dimensione di crescita per entrambi.

Rogers ha anche sperimentato la dimensione dei gruppi, formati da persone che trovano un'identità comune e in questo ambito protetto possono sperimentare le reciproche emozioni, avviando un generale processo di crescita e cambiamento, a livello di singolo partecipante e di entità gruppo, la cui valenza complessiva è ben superiore alla valenza dei singoli componenti.

Il counseling organizzativo, così come indicato nel nome, si occupa di organizzazioni. Per definire un'organizzazione dobbiamo guardare all'azienda come un complesso organico: l'insieme dei processi, dei materiali e delle persone che li operano e li gestiscono, coordinati per il raggiungimento di uno scopo comune.

“Il ruolo del counselor organizzativo è quello di avviare un processo mettendo a disposizione dei singoli e dell'organizzazione supporto, competenze e aiuto, in particolare quando vi è la necessità di affrontare dei problemi, avviare percorsi che riducano i vincoli e amplino le opportunità, individuare risorse e attuare strategie.” Nugnes G., 2015, pag. 40

Graziella Nugnes, sociologa, formatrice, consulente, è stata mia compagna di corso in I.P.SO. e da anni si occupa di organizzazioni. Ha integrato le competenze maturate negli anni con il counseling somatorelazionale, creando un approccio nuovo al counseling organizzativo, integrandolo con l'approccio somatorelazionale. Utilizza da anni questo approccio nelle organizzazioni e da questa esperienza pratica è nato il suo testo “Counseling Organizzativo” e il I° Master in Counseling Organizzativo somatorelazionale I.P.SO., cui ho avuto la fortuna e il piacere di partecipare.

Ecco quindi che “Il counseling organizzativo somatorelazionale è un approccio sperimentale e innovativo che attinge da saperi, metodologie e prassi consolidate in differenti discipline di riferimento. Il suo quadro teorico non si presenta come omogeneo, statico e immutabile ma come un intreccio di sapere e pratiche soggette a evolvere con l'esperienza. Il counseling organizzativo somatorelazionale affonda le proprie radici negli ambiti fertili della psicologia e del counseling, della facilitazione organizzativa; dell'apprendimento degli adulti. Da questo intreccio nascono un approccio, una metodologia e una prassi di intervento unici e distinti dalle teorie di riferimento, di cui si nutrono ma da cui guadagnano una loro autonomia.” Nugnes G., 2015, pag. 24

Sono possibili cambiamenti organizzativi duraturi perché le persone coinvolte sono messe in condizione di comprenderli da un punto di vista cognitivo ed emozionale, spesso rendendoli parte attiva nel costruirli e attuarli.

Il counseling organizzativo somatorelazionale interviene a fronte di richieste di aiuto che possono nascere da momenti di crisi dei singoli o dei gruppi o per far fronte a cambiamenti organizzativi che riguardano l'intera organizzazione.

I punti di riferimento sono:

- chi vive all'interno dell'organizzazione è il miglior conoscitore dell'organizzazione stessa;

-condizione essenziale per la riuscita dell'intervento è la creazione di una relazione di fiducia ed empatica tra counselor e cliente;

-psiche e corpo sono in connessione continua con condizionamenti reciproci;

-il lavoro avrà doppia natura, a livello di comportamento e comunicazione e a livello corporeo e energetico;

Lo strumento principe dell'intervento è il counselor stesso, i metodi e le tecniche di cui dispone fanno da sfondo rispetto alla sua capacità di stare in relazione aperta con il cliente nel "qui e ora".

Rispetto al saper fare e al saper essere, caratteristiche tipiche del counseling, la connotazione somatorelazionale introduce caratteristiche proprie: colloqui di counseling somatorelazionale e laboratori di pratica bioenergetica. Il counselor organizzativo somatorelazionale mette il cliente in grado di acquisire le risorse necessarie alla gestione dei propri problemi.

La cornice metodologica che lo rende unico e originale consiste in cinque dimensioni coerenti tra di loro:

-un modo di essere: è la presenza che il counselor organizzativo somatorelazionale deve garantire nei contesti organizzativi: capacità di ascolto, relazionale, maturità emotiva.

-l'attenzione al corpo: spesso il corpo e i suoi significati nelle organizzazioni sono negati. E' indispensabile che il counselor organizzativo somatorelazionale abbia acquisito una propria consapevolezza corporea e capacità di autoascolto. Inoltre dovrà aver elaborato le proprie ferite in modo tale da poter intrattenere relazioni sufficientemente sane

-parzialità multidirezionale: il counselor organizzativo somatorelazionale deve imparare a leggere le organizzazioni in termini di struttura, funzioni e ruoli, dinamiche di potere. Non prenderà mai la parte di qualcuno all'interno dell'organizzazione ma sarà dalla parte di tutti.

-costruzione di regie di coerenza: si tratta di verificare la compatibilità degli interventi al fine del raggiungimento dei risultati, ponendo al centro il cliente e i suoi bisogni.

-narrazione di pratiche lavorative: solo chi vive l'organizzazione la può raccontare e può dare significato a ciò che fa. E lo fa con l'intima connessione mente-corpo.

Gli strumenti di intervento nel counseling organizzativo somatorelazionale sono diversi e funzionali alle numerose situazioni che si possono presentare nelle organizzazioni. Non sono però prestabiliti e vengono costantemente variati e adattati in base al mutare delle esigenze. Lo strumento essenziale rimane la capacità del counselor di saper essere e saper fare.

L'assunto di fondo del counseling organizzativo somatorelazionale rimane quello che la soluzione dei problemi, anche in ambito aziendale, sta nelle persone, nel loro modo di lavorare e relazionarsi tra loro. Ambiti prettamente tecnici, passano -solitamente- in secondo piano. Nel processo vengono identificati e presi in considerazione aspetti come le emozioni, i bisogni, i sentimenti, i pensieri di chi nelle organizzazioni vive. Se questi aspetti sono visti e riconosciuti permettono mutamenti significativi all'interno dell'organizzazione.

Vi è sempre una condivisione delle azioni scelte e degli strumenti da parte del counselor con la committenza (azienda) che viene spesso coinvolta nelle attività svolte attraverso la partecipazione diretta dei responsabili.

Già in questo il counseling organizzativo somatorelazionale si differenzia dalla consulenza, dove gli interventi sono già definiti, non richiedono coinvolgimento dell'azienda e, soprattutto, ritengono le persone marginali rispetto all'intervento richiesto.

Un approccio fortemente innovativo che ha un potenziale enorme. Lowen ci dice che le persone sono nevrotiche, Kets De Vries ci dice che le aziende sono nevrotiche. Il counseling organizzativo somatorelazionale può portare benefici alle persone e, di conseguenza, all'organizzazione, creando così un miglior clima, migliori relazioni e, quindi, impattando positivamente sui risultati economici.

Stiamo parlando di un percorso esattamente opposto a quello più diffuso. Di solito quando si vuole incrementare i risultati economici si agisce su di una serie di leve, organizzative, strutturali ma quasi mai sulle persone e sulle loro risorse.

Diversi autori che abbiamo incontrato in questo lavoro hanno segnalato la necessità di un nuovo modo di approcciare le organizzazioni. In particolare Kets De Vries ha sottolineato l'importanza dell'intervento in azienda da parte di un terapeuta (nella migliore delle ipotesi) o di un consulente al fine di supportare il cambiamento dei comportamenti disfunzionali. Ora è palese l'inefficacia di una consulenza tradizionale mordi e fuggi, preconfezionata e predigerita che propina soluzioni. Tali interventi non sono efficaci e duraturi nel tempo. Mutuando lo spot di un istituto di credito possiamo dire che "il counseling organizzativo somatorelazionale è differente" proprio per le sue premesse "filosofiche" di fondo. E' chiaro che il counselor organizzativo somatorelazionale non avrebbe potuto svolgere con il sig. X il percorso di analisi che è stato svolto con Kets De Vries ma se da un lato non è il suo obiettivo, dall'altro è poco probabile trovare manager disposti a un percorso così approfondito (e doloroso). Nella stragrande maggioranza dei casi il counseling organizzativo somatorelazionale potrà portare benefici enormi all'organizzazione e alle persone che la compongono proprio per le sue connotazioni filosofiche e strutturali. Come dice Rogers "il counseling è quella relazione nella quale il cliente è assistito nelle proprie difficoltà senza rinunciare alla libertà di scelta e alla propria responsabilità".

I livelli di consapevolezza all'interno delle organizzazioni sono bassissimi, spesso il solo far respirare le persone può dare risultati incredibili. Far comprendere che sono anche corpo e emozioni e che questo corpo e queste emozioni sono agite in azienda lascia le persone sorprese.

12 – CONCLUSIONI

"Con il pretesto di mettere l'uomo al centro del lavoro e di favorirne la realizzazione, i nuovi manager reclamano un impegno incondizionato dai loro dipendenti. Con la scusa di voler costruire un'impresa dal volto umano che favorisca la creatività, stanno trasformando il "saper essere" in quella spada di Damocle che è la valutazione dei lavoratori. Grazie a una ormai collaudata retorica, riescono a condizionare anche i loro spazi interiori.

La fine del taylorismo avrebbe dovuto coincidere con la fine dei ritmi di lavoro infernali. Oggi, in modo del tutto consenziente, il lavoratore rimane a disposizione del suo datore di lavoro ventiquattr'ore su ventiquattro, tramite mail o pc portatile. Alla violenza della vecchia catena fordista si è sostituita la violenza psicologica. Le argomentazioni del management cercano di nascondere questa dura realtà e di convincere i lavoratori che operano per il loro benessere, mentre in realtà non fanno che obbedire alle leggi sempre più implacabili del mercato. I lavoratori ne subiscono le conseguenze, ma sono esortati a credere che il management cerca solo la loro felicità." M. Marzano, 2009, pag. 167

La visione di Michela Marzano, filosofa all'Università di Parigi, è piuttosto netta. Per certi versi condivisibile ma lascia poco spazio al campo delle possibilità. Alcune volte nella mia vita aziendale sono arrivato a considerazioni simili ma, ad oggi, non ravviso vi siano valide alternative a questo sistema. Sistema malato, certo, in quanto espressione di una società malata, ma credo sia giusto ipotizzare la possibilità della scelta di cambiare.

Cambiare in un'organizzazione, in un'azienda significa pensare pensieri nuovi, sentire in modo nuovo. Un manager ha il compito di coordinare le continue scelte, proprie e altrui, in modo che ne risulti un vantaggio comune, per lavorare assieme volentieri. Ha il potere, se sceglie di usarlo, di orientare consapevolmente l'attenzione (propria e altrui) verso scopi e risorse, tenendo conto di bisogni e desideri, insegnando a spostare la focalizzazione della mente: dai problemi alle soluzioni. La sua guida verrà accettata nella misura in cui i "guidati" sentiranno che tiene conto dei loro bisogni e coopera a risolvere problemi. Assume così il compito di ridurre la complessità dovuta all'imprevedibilità delle persone, per rendere possibile il decidere e l'agire, nonché il continuo imparare e la creatività di tutti i soggetti coinvolti. E contribuisce a sviluppare le potenzialità di tutti, con modalità che invitano alla collaborazione e rendono superflui l'ansia e lo stare sulla difensiva.

E se solitamente ci si focalizza sulle difficoltà del cambiare una situazione vorrei ricordare che qualcosa sta mutando. Graziella Nugnes, con le sue esperienze ce lo ha dimostrato. Esistono anche aziende e manager che stanno impostando in modo completamente diverso le proprie organizzazioni, che si pongono domande, riempiendo di senso slogan come "centralità delle persone". A tale proposito vorrei citare Nicolò Branca, Presidente e Amministratore Delegato Holding Gruppo Branca e Ali Reza Arabnia, Presidente e Amministratore Delegato di Geico Taikisha. Si tratta di due top manager che hanno avuto il coraggio di rivoluzionare il modo di fare azienda.

Nicolò Branca parla di "economia della consapevolezza":

"Il primo importante beneficio credo sia un ambiente di lavoro sano, dove i vari elementi sono in relazione armoniosa tra di loro.

In Branca abbiamo cercato di costruirlo a poco a poco nel corso del tempo, attraverso l'introduzione di un bilancio ambientale, di un codice di sicurezza sul lavoro, di un codice di sicurezza alimentare. Dal 1999 è stato introdotto anche un Codice Etico che stabilisce la necessità di una condotta aziendale improntata al rispetto della dignità e della personalità di qualsiasi soggetto, evitando comportamenti discriminatori e segmentazioni spiacevoli. Se un collaboratore è un professionista competente, onesto e valido, non devono interessare il colore della pelle, il genere di riferimento, il suo orientamento politico o religioso.

Quello a cui miriamo è un Organismo Vivente in salute, perché tale è la concezione dell'azienda che cerchiamo di attuare in Branca.

Un Organismo Vivente costituito da tante persone diverse, caratterizzate ognuna dalle proprie qualità, dalle proprie aspettative, dalle proprie esperienze, dai propri desideri, dalle proprie fragilità, dalle proprie ferite.

Come fare allora perché tutte queste differenti persone lavorino insieme per il bene comune?

Bisogna far circolare le informazioni. Valorizzare la meritocrazia collaborativa. Sviluppare la cultura della responsabilità e non quella del potere. Uscire (e, ve lo assicuro, è difficilissimo...) da una logica a silos, per funzioni, e costruirne una basata sulla cooperazione. Trovare la chiave di questo in uno scopo comune, che spinga le persone a collaborare.

Il cambiamento allora entra nell'azienda a poco a poco e diventa parte dell'aria che si respira.

Poter esprimersi liberamente. Sperimentare che l'apporto di pensiero, di idee, di capacità di innovazione è sollecitato e riconosciuto. Capire che la meritocrazia collaborativa è una realtà. Ecco, quando le persone che lavorano in un'azienda vedono attuare tutto questo ogni giorno, per se stessi e per gli altri, iniziano inevitabilmente a lavorare con più passione e maggiore soddisfazione.

E prima o poi, ne sono convinto, cominceranno anche a manifestare più assertività, più proattività. Non si sentiranno più legate solo al proprio specifico incarico, alla job description, ma daranno una mano anche agli altri.

Questo, nel corso del tempo, non può che portare a una metamorfosi concreta dell'ambiente di lavoro.

Da luogo tetro e anonimo in cui doversi recare ogni giorno per necessità, l'azienda si tramuta in uno spazio vivo e dinamico, in cui utilizzare al meglio le proprie capacità per dare un personale ed efficace contributo al progetto comune. Un luogo, insomma, dove si va a lavorare contenti anche di lunedì.

E non ho dubbi sul fatto che un ambiente di lavoro felice sarebbe uno straordinario risultato.

Questo non significa però né buonismo, né consociativismo. Non si deve sottostare alla mancanza di assertività, di execution, di auto-responsabilità, di accountability, di integrità. Se ci sono rami secchi vanno tagliati, perché l'albero possa continuare a dare buoni frutti. Ma anche questo può essere attuato senza cattiveria o cinismo, in funzione del bene comune, del bene di molti.

Del resto perfino il monaco zen, di fronte alle mancanze dell'ostinato pelandrone, all'inizio si esprime con sottili e divertenti metafore poi, se il discorso non viene compreso, assesta una bella bacchettata.

In effetti, il discorso della gestione delle risorse umane è uno dei più delicati e complessi, proprio perché sottende il valore e il rispetto della persona, che non va mai trascurato.

Per quanto mi riguarda, il fine non è mai stato quello di costruire un'azienda di successo, ma un'azienda di valore, ricca di valori. Proprio come i nostri prodotti e tutte le persone che lavorano intorno a essi con le mani, con la passione, con l'intelligenza, con il cuore e con la consapevolezza.

E in fondo, la strada da percorrere per raggiungere questo scopo non è mai stata molto diversa dal lavoro che, innanzi tutto, ho dovuto fare su me stesso.

È senz'altro una sfida, portare questi valori nel mondo del business, dove generalmente sono altri i modi di operare.

Posso dire però che gli incontri di presentazione del mio libro, in tutta l'Italia, mi hanno messo in contatto con una realtà positiva e in continuo divenire.

Sono sempre di più, oggi, le aziende sulla strada del cambiamento di paradigma.

Spesso si tratta di piccole o medie imprese che, come tali, non hanno molta risonanza nel panorama mediatico. Ma, ve lo assicuro, sono molte di più di quanto si possa pensare.

Tuttavia il business di un'impresa deve garantire ottimi risultati da reinvestire nell'azienda stessa, proprio per permetterne la sopravvivenza.

In Branca, questi sono obiettivi che raggiungiamo e superiamo con costanza e impegno da molti anni. Ed è questo, probabilmente, il beneficio più concreto apportato dall'Economia della Consapevolezza.

Nonostante la crisi che da tempo coinvolge l'economia globale, posso infatti dire che la Fratelli Branca Distillerie S.r.l. è, per fortuna, un'azienda sana.

Rappresenta una concezione dell'economia che non trascura di certo il ritorno finanziario, ma lo fa sempre con rispetto.

Non dimentichiamo mai, infatti, che anche se una sana competitività, l'impegno, la spinta a conseguire un risultato sono di per sé energie positive, ciò che conta è la modalità con cui vengono messe in atto. Il rispetto degli altri e per l'ambiente deve essere sempre alla base di ogni nostra azione. E il risultato non deve essere mai legato solo al proprio tornaconto personale.

D'altra parte è evidente che solo se funziona un'azienda ha le risorse sufficienti per pagare regolarmente gli stipendi, i fornitori e le tasse, o per investire in ricerca e sviluppo.

Allora, posti su solide basi valoriali, gli utili sono fondamentali perché innescano un corto circuito positivo che contribuisce concretamente anche alla prosperità collettiva, pensate, solo per esempio, che in Branca paghiamo circa 70 milioni di euro di tasse ogni anno." Tratto da www.nicolobranca.it, "Perché portare l'economia della consapevolezza in azienda?", 06/12/2015

Ali Reza Arabnia ha introdotto in azienda il counseling filosofico. "Crediamo nei rapporti umani. Crediamo nelle persone e nel loro benessere" afferma Ali Reza Arabnia, Presidente e Amministratore Delegato di Geico. "È solo quando razionalità e creatività si fondono che si raggiungono risultati inimmaginabili. Puntiamo sulle persone comprendendo le loro aspettative, rispettando le loro differenze e motivando le loro passioni al fine di creare un ambiente lavorativo sano e stimolante". Questi sono solo alcuni dei capisaldi sui quali si fonda Geico, azienda leader internazionale nella progettazione e costruzione di impianti automatizzati di verniciatura auto

chiavi in mano. In Geico, le persone rappresentano la vera conoscenza e l'insostituibile coscienza dell'azienda e occorre che vengano messe nelle condizioni migliori per esprimere il proprio potenziale.

Nel tempo la società si è distinta per lo spirito innovatore che caratterizza ogni scelta aziendale, anche in tema di benessere fisico e mentale anticipa tempi e tendenze, dando vita ad una serie di attività fortemente focalizzate ad assicurare alle persone che ci lavorano il clima più positivo ed accogliente possibile e, in generale, un'ottima qualità della vita.

Tra queste, spicca l'ultima e forse più "innovativa" iniziativa: il progetto "Focus Persona" che rappresenta un modo per "riflettere su di sé" e migliorare il proprio rapporto con il mondo in cui si vive. Per tutti dipendenti Geico mette a disposizione, in orario di lavoro retribuito, un "Counselor Filosofico".

Attraverso l'introduzione di questa figura professionale, l'azienda offre la possibilità a tutti i collaboratori di "prenderci cura di sé" approfondendo la conoscenza delle relazioni tra sé e la realtà. Si tratta di un momento privato di dialogo, scambio e di confronto, durante il quale il counselor offre ascolto dedicato, dando la possibilità di esprimersi in assenza di giudizio, utilizzando la parola come mezzo di chiarificazione e di analisi dei concetti.

Durante il dialogo col counselor si approfondiscono tematiche personali e professionali, si prendono in esame emozioni e sentimenti, che vengono analizzati alla luce della ragione, per ricostruire una visione del mondo coerente con i propri valori e per intraprendere azioni e comportamenti in linea con ciò che la persona sente di essere.

Basato su alcuni pilastri concettuali come l'importanza del rispetto di sé e il bisogno umano di trovare un senso alle proprie esperienze, il counselor vede la persona come centro di relazioni e vissuti attraverso cui si costituisce e si modifica.

Con il progetto "Focus Persona" si vuole mettere in primo piano il soggetto in quanto individuo con potenzialità e caratteristiche che possono sostenere lo sviluppo e il miglioramento del contesto lavorativo, significa avere fiducia nella persona e nelle sue possibilità. Negli incontri individuali il tempo assume il valore di risorsa utilizzata per il miglioramento di sé. Una buona convivenza sul luogo di lavoro deriva anche dall'equilibrio che la persona trova in se stessa e che sa portare in tutti gli ambiti della propria vita, comprese le relazioni con i colleghi. L'investimento sulla persona è, in questo senso, un valore aggiunto per l'azienda, che cresce attraverso i propri collaboratori e le loro risorse individuali, in un circolo virtuoso di fiducia, riconoscimento e rispetto.

Il Counseling Filosofico è rivolto a chi è mosso dal desiderio di affrontare pensieri o esperienze che possono essere causa di disagio, di sciogliere nodi esistenziali o posture logiche di pensiero poco feconde, di affrontare in modo funzionale l'ambiente, di fare scelte di vita consapevoli, di portare alla luce la propria implicita visione del mondo, analizzando la compatibilità tra le proprie credenze e lo stile di vita, e di favorire il cambiamento.

Attraverso l'utilizzo della riflessione filosofica, il Counseling Filosofico è una ricerca di conoscenza che getta luce sui significati delle cose e intende portare allo scoperto le relazioni tra i pensieri e porli nell'ordine corretto, in base al loro senso, ponendo l'accento sulle facoltà razionali dell'individuo, strumento di analisi e comprensione.

Vorrei chiudere questo lavoro con questi due esempi di un nuovo modo di fare azienda, di affrontare le mutevoli situazioni che la vita, anche aziendale, ci pone davanti.

Ogni cosa che facciamo o diciamo è semplicemente una scelta; e una scelta conduce a un'inevitabile conseguenza. Scegliere presuppone un rischio, un'assunzione di responsabilità, anche che qualcosa possa non andare come volevamo. Per contro non possiamo vagliare tutte le possibilità all'infinito col rischio di rimanere immobili. Di solito la scelta migliore arriva dalla parte meno razionale di noi, dall'intuizione.

Solo noi stessi possiamo cambiare lo stato delle cose e solo noi stessi possiamo migliorare la nostra vita e, di conseguenza, migliorare la vita degli altri.

BIBLIOGRAFIA

Branca Nicolò, *Per fare un manager ci vuole un fiore*, Mondadori, Milano, 2013

Capecchi Alessia, *Che cos'è l'analisi bioenergetica*, Carocci, Roma, 2007

Castiello d'Antonio Andrea, *Patologia della leadership e del management*, <http://www.aidp.it>, HR on line, n. 8 anno 2011

Kets De Vries Manfred, Danny Miller, *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

Kets De Vries Manfred, *L'organizzazione irrazionale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001

Kets De Vries Manfred, *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995

Laurelli Luisa, *Il narcisismo negli scritti di A. Lowen*, <http://www.siabonline.wixsite.com>, 25/10/2016

Lowen Alexander, *Bioenergetica*, Feltrinelli, Milano, 2004

Lowen Alexander, *Il piacere*, Astrolabio, Roma, 1984

Lowen Alexander, *Il narcisismo*, Feltrinelli, Milano, 2005a

Lowen Alexander, *Il linguaggio del corpo*, Feltrinelli, Milano, 2005b

Lowen Alexander, *Onorare il corpo*, Xenia Edizioni, Milano, 2011

Marchino Luciano, *La bioenergetica*, Xenia, Milano, 1995

Marchino Luciano, Mizrahil Monique, *Il corpo non mente*, Frassinelli, Milano, 2004

Marchino Luciano, Mizrahil Monique, *Counseling*, Frassinelli, Milano, 2007

Marzano Michela, *Estensione del dominio della manipolazione*, Mondadori, Milano, 2009

Morelli Ugo, *Critica della ragione manageriale*, <http://www.doppiozero.com>, 12/09/2017

Nugnes Graziella, *Counseling organizzativo*, Erickson, Trento, 2015

Orlando Luca, *In azienda arriva anche il filosofo*, www.ilsole24ore.com, 09/05/2017

Padrini Francesco, Lucheroni Maria Tera, Bruttomesso Gianluca, *Bioenergetica*, Red Edizioni, Milano, 2011

Perletti Ilaria, *Il narcisismo*, <http://www.bioenergetic.it>, 18/05/2005

Sedda Stefano, *La bioenergetica e il coaching: i caratteri bioenergetici diventano atteggiamenti manageriali*, <http://www.energeticoaching.net>, 01/11/2015

Scarpa Ludovica, *Registi di se stessi*, Bruno Mondadori, Milano, 2008

Stallone Alborghetti Maria, *Bioenergetica per tutti*, Editrice Universo Editoriale, Roma, 2003

