

Laura Conte

LEADER FELICI

Vivere e gestire persone felici al lavoro

The logo for RM Edizioni, featuring a stylized 'R' and 'M' intertwined, with the word 'EDIZIONI' written in a smaller font below them.

Copyright © 2016
PM edizioni
via Garibaldi, 3
17019 Varazze (SV)

www.pmedizioni.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento anche parziale, con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.

Non sono assolutamente consentite le fotocopie senza il permesso scritto dell'Editore.

ISBN 978-88-99565-24-4
Prima edizione: settembre 2016

A mio marito

INDICE

1. Benessere e felicità al lavoro si può 9
 - 1.1. Le persone e la felicità 9
 - 1.2. Viaggio verso la felicità: Krono e Kairòs..... 17
 - 1.3. Leadership e relazioni di attaccamento21
 - 1.4. Felicità, coaching e obiettivi.....35
2. Una questione di confini.....39
 - 2.1. Incontro con l'altro, contatto con l'ambiente39
 - 2.2. Felicità e adattamento creativo nella relazione con l'ambiente..... 45
 - 2.3. Il ciclo dell'esperienza, soddisfacimento dei propri bisogni e situazioni inconcluse.....51
 - 2.4. Leadership e consapevolezza di sé..... 68
 - 2.5. Il confine relazionale o confine del contatto 80
 - 2.6. Confluenza: stile di relazione senza confini..... 86
 - 2.7. Proiezione: stile relazione oltre confine 90
 - 2.8. Retroflessione: stile relazionale "al di qua" del confine 98
 - 2.9. Deflessione: stile relazionale senza incontro emotivo con l'altro 103
 - 2.10. Introiezione: blocco della consapevolezza dei propri bisogni e delle emozioni personali 107
 - 2.11. Desensibilizzazione: blocco della consapevolezza delle sensazioni del corpo113
 - 2.12. Egotismo o mentalizzazione: blocco della consapevolezza del divenire del qui ed ora 117
 - 2.13. Stili di leadership e potere 120

3. Leader felici.....	127
3.1. Benessere del sé: la felicità a 5 punte	127
4. Conclusione	147
Bibliografia.....	149

CAPITOLO 2

UNA QUESTIONE DI CONFINI

Siamo condannati ad essere uomini liberi.

Socrate

.....

2.1 Il confine relazionale o confine del contatto

Io sono io. Tu sei tu. Io non sono al mondo per soddisfare le tue aspettative. Tu non sei al mondo per soddisfare le mie aspettative. Io faccio la mia cosa. Tu fai la tua cosa. Se ci incontreremo sarà bellissimo; altrimenti non ci sarà stato niente da fare.

Fritz Perls

Il concetto di “*confine di contatto*” compare per la prima volta nel 1951 in *Teoria e pratica della Terapia della Gestalt*, di F. Perls, R.F. Hefferline e P. Goodman.

Quali sono le forme di interruzione del ciclo dell'esperienza? Come si trasformano in disturbo del confine relazionale con il mondo?

I disturbi di confine relazionale sono vari e si manifestano in concomitanza con un blocco nel ciclo dell'esperienza.

Non siamo solo esseri in relazione con gli altri fuori di noi, ma siamo esseri in relazione tra le tante parti dentro di noi.

Si, il teatro interiore come palcoscenico per i personaggi che dentro di noi si esprimono sotto forma di pensieri interni, conflitti tra due o più desideri, imperativi che ci governano a nostra insaputa, il popolo dei nostri bisogni che a volte resta inascoltato. Il teatro interiore è pieno di polarità, parti in opposizione che si inibiscono e si bloccano reciprocamente e impediscono l'adattamento creativo al mondo esterno.

Le interruzioni del ciclo dell'esperienza quando sono presenti in modo continuativo e automatico e si manifestano nel confronto con gli altri (al punto da diventare uno stile relazionale costante e disfunzionale in molte occasioni),

esprimono una forma di difesa, sono in fondo dei comportamenti difensivi che nascono da una particolare gestione delle nostre polarità interiori.

Ma da cosa ci si difende?

Le difese vengono utilizzate quando c'è paura, quando c'è troppa angoscia e ci si sente in pericolo. Si sente, più o meno consapevolmente, che ci si deve trattenere dal fare qualcosa o dall'esprimere qualcosa, soprattutto in certe situazioni perché altrimenti si corre un pericolo. Si tratta di fantasie, non sono reali, ma condizionano gli stati d'animo, i pensieri, e la consapevolezza (Quattrini, 2011) Quando manca la capacità di valutare se il proprio modo di fare in certe situazioni è inutile, in quanto non produce i cambiamenti sperati, vuol dire che l'individuo è completamente identificato con il suo modo di fare e di pensare, come se non ci fossero modi diversi per risolvere vecchi problemi; l'individuo si priva di altri punti di vista con cui analizzare una certa realtà. In questi casi l'individuo non si pone obiettivi di cambiamento dei suoi modi di fare perché pensa e, ne è convinto, che le cose vanno così perché gli altri, le circostanze, l'ambiente sociale, la cultura sono causa del fallimento.

Ricordo una donna manager convinta di conoscere con esattezza quali reazioni il collaboratore avrebbe agito se lei avesse deciso di confrontarsi con lui: era sicura di come avrebbe reagito l'altro alle sue affermazioni, così come era sicura di come questo stesso collaboratore avrebbe affrontato un nuovo progetto. La manager era certa che la valutazione che aveva del suo collaboratore (persona demotivata e disinteressata) fosse l'unica realtà oggettiva, anche davanti a palesi disconferme da parte del collaboratore il quale, spesso, le dichiarava grande interesse motivazionale per il lavoro. Nelle occasioni di confronto con lei il colla-

boratore le aveva anche detto che sentiva molta agitazione quando si trovava a discutere con lei di faccende lavorative anche banali. Questa manager soffriva molto, ma non aveva sviluppato nessuna consapevolezza circa il fatto che forse qualcosa nel suo modo di porsi generava proprie le risposte attese, cioè agitazione del suo collaboratore e relativa demotivazione e paura di esprimersi. Era sempre colpa del collaboratore che non capiva, non cambiava, fraintendeva le sue intenzioni, ecc.

In queste circostanze lo stile relazionale dunque è la manifestazione della propria incapacità di mettersi in discussione, incapacità di rendersi "protagonista" in situazioni che non piacciono pur di non affrontare "imprevisti", non rischiare di scoprire aspetti di sé fragili o evitare il rischio di essere rifiutati o criticati.

Lo stile relazionale difensivo si manifesta nel contatto interpersonale, nell'incontro Io-Tu, ma trova la sua spiegazione nella relazione intrapsichica tra se e se stessi, quando per esempio evitiamo di prendere consapevolezza di aspetti della nostra esperienza di cui abbiamo timore. Avere uno stile di contatto con il mondo di tipo difensivo implica la presenza di un blocco della consapevolezza di sé, nel senso che «siamo un Io che sceglie o aspira ad essere in un qualche modo e che evita, rifiuta di essere in qualche altro. Un Io che non accetta alcune parti di sé stesso» (Mazzei, dispense IGF).

Attraverso il blocco del ciclo dell'esperienza l'individuo evita (inconsapevolmente) delle emozioni che pensa di non reggere, o semplicemente evita di vivere esperienze "scomode" psicologicamente per lui. Si tratta di blocchi della consapevolezza di sé creati durante lo sviluppo psicologico a salvaguardia e protezione dell'identità del sé bambino. Proprio le interruzioni del ciclo dell'esperienza hanno aiu-

tato il giovane uomo ad affrontare difficili situazioni di vita in modo utile per la sua sopravvivenza psicologica (a volte forse anche fisica). Come cucciolo di uomo evitare di sentire la tristezza o la paura o la rabbia, evocate da situazioni di rifiuto esercitato dalla figura genitoriale (desiderata come figura rassicurante e invece vissuta come figura da cui difendersi) è una tecnica necessaria per sopravvivere in tenera età. Superare senza "morirne", attribuendo a se stesso le colpe, di frustrazioni ricevute da persone care che invece di essere protettive sono state aggressive è un ottimo risultato necessario per non affrontare emozioni di grande sofferenza esistenziale. Aderire alle aspettative del buon bambino per evitare rifiuti o rimproveri è un ottimo modo per crescere protetti da modi di fare di figure genitoriali che non sanno gestire modelli di vita diversi dal proprio. Tuttavia, le modalità che un tempo erano adeguate, a lungo andare, possono diventare sempre più inefficaci, eccessive, addirittura inopportune e controproducenti. Da grandi, se qualcuno rifiuta di fare qualcosa per noi, la reazione rabbiosa non è certo funzionale. Da grandi, non distinguere più tra ciò che è un nostro desiderio e ciò che facciamo per paura di perdere le persone può essere molto dissonante per sé e per gli altri.

Le interruzioni del ciclo dell'esperienza, lasciando inconcluse alcune situazioni durante le quali la persona non ha realizzato un suo desiderio possono essere considerati disfunzionali se non rispondono a criteri di adattabilità e sintonia con l'ambiente circostante e in funzione dell'obiettivo personale da raggiungere.

Nella teoria gestaltica le relazioni umane e la consapevolezza di sé non sono distinguibili. Relazione con l'ambiente e consapevolezza di sé si sviluppano nella prima infanzia attraverso una matrice di relazioni che prosegue per l'intero ciclo di vita. Riprendendo Buber: «la vita è incontro e non

esiste 'Io' che non sia in relazione con altri: vi è solo l' 'Io' dell' 'Io-Tu' o dell' 'Io-esso'» (Buber, 1923).

Perls divideva le persone in tre grandi categorie riguardo al loro modo di essere.

I *Devisti* stabiliscono il loro comportamento in base a regole e regolamenti imposti, inseguono il come si dovrebbe e non dovrebbe essere, piuttosto che essere veramente quello che sono. I *Circaisti* sono gli intellettuali, quelli che preferiscono pensare piuttosto che fare, persone prese dal passato e dal futuro, che non vivono il qui e adesso. Infine descrive gli *Esistenzialisti* cioè persone che non si accettano così come sono perché inseguono un'immagine ideale di se stessi.

Quali sono gli elementi principali su cui si lavora durante le sessioni di coaching finalizzato al *self-empowerment*?

Il *qui e adesso*: il presente è ciò che guida le sessioni di lavoro; quello che accade nei colloqui è ciò che la persona porta con sé, mentre racconta le sue esperienze. *Essere consapevoli della propria responsabilità nell'accadimento degli eventi*: solo se prendiamo atto di una situazione, possiamo modificarla. *Non cercare idoli, né accettare un "dover essere" imposto da altri*. È importante *la differenza tra la realizzazione del sé e la realizzazione dell'immagine del sé*. Se per proteggere la nostra immagine recitiamo continuamente un ruolo, il messaggio implicito è che non abbiamo il diritto di esistere così come siamo. Ogni forma di *dolore* è un *campanello d'allarme*, indicatore fisico o emozionale di un danno. L'organismo ci segnala che ha bisogno di cambiare perché non è in equilibrio. L'unica costante dell'Universo è il *cambiamento*. Siamo tutti connessi, l'organismo non termina con la sua dimensione fisica, esiste un continuo interscambio con l'ambiente senza il quale non potremmo sopravvivere.

Alcune forme di interruzione del ciclo dell'esperienza so-



Figura 7: Interruzioni del ciclo dell'esperienza

no maggiormente visibili perché si manifestano soprattutto in situazioni relazionali con altre persone.

Le principali alterazioni nella gestione del confine relazionale con l'altro sono dovute a stili relazionali in cui la gestione del confine con l'altro trova delle prassi comportamentali rigide e stereotipate, valutazioni e interpretazione della realtà chiuse e unidirezionali, ed emozioni fuori dal controllo della coscienza. In altre parole si tratta di modi di rapportarsi con il mondo automatici, o istintivi, frutto di esperienze sviluppate sin dall'infanzia e forse ancora utili in certe situazioni, ma non applicabili genericamente alle mille sfumature della realtà in continuo cambiamento. Nei paragrafi successivi vediamo le interruzioni del ciclo dell'esperienza. Nella Fig. 8 è possibile vedere nell'insieme le forme di interruzione del contatto con il mondo esterno.

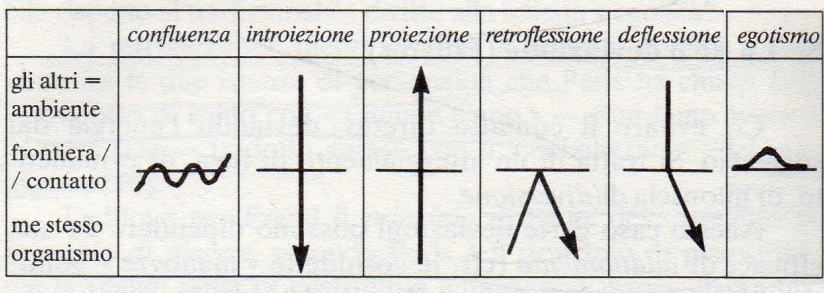


Figura 8: Interruzioni del ciclo dell'esperienza

2.2 Confluenza: stile di relazione senza confini

La confluenza condiziona il ciclo dell'esperienza prevalentemente nella fase del *ritiro*, fase in cui l'individuo si separa dall'altro o dall'ambiente per ritrovarsi nella sua solitudine. La confluenza quindi interviene nel bloccare il ciclo dell'esperienza tra il ritiro e l'omeostasi, avviene quando la persona non si allontana in tempo dalla soddisfazione appena sperimentata e non vive il momento di vuoto e di solitudine per sentire se emerge un nuovo bisogno. La confluenza si esprime con una vicinanza eccessiva o disfunzionale che confonde l'identità dell'individuo. Siamo confluenti quando non ci separiamo psicologicamente da una persona evitando conflitti o tensioni. Siamo confluenti quando ci identifichiamo completamente con il progetto su cui stiamo lavorando senza sentire la separazione tra noi e il lavoro. Per cui non c'è mai una fase di stacco psicologico.

È una forma di annullamento o di indebolimento del confine relazionale con l'altro (*con-fluire*, *fluire insieme*) o con ciò che sto facendo; in confluenza si perdono i propri confini e non si riesce più a riconoscere con chiarezza le differenze tra sé e un'altra persona, tra sé e un lavoro. Nella confluenza, non si avverte nessun confine di separazione tra

sé e l' altro e perciò si tende a confondere i bisogni personali con quelli dell' altro o con quelli del progetto. È il caso tipico della fase di innamoramento, in cui non esiste alcuna separazione tra l' io e il tu, ed è ovviamente una delle più belle esperienze umane. Anche forti spinte motivazionali verso il lavoro, il successo e la carriera sono forme positive di confluenza. Grazie o a causa della confluenza non è percepita la differenza tra i propri obiettivi, emozioni e bisogni e quelli esterni. In questi casi ci si comporta come se che l' altro fosse esattamente come noi e vuole le stesse cose. Se la confluenza la viviamo nei confronti del lavoro o del progetto è come se non ci fosse nessuna differenza tra se e il lavoro. Questa forma di relazione confluyente con il mondo crea una serie di disagi perché in qualche modo si sposano le idee, i bisogni e gli obiettivi dell' ambiente; non si esprimono idee e punti di vista personali o non si prendono decisioni diverse dall' ambiente con cui siamo in confluenza. Il nostro organismo non si differenzia e non riconosce le differenze che si affacciano alla frontiera del confine: «non so più cosa voglio e penso io a cosa invece vuole e pensa l' altro» (Mazzei, dispense IGF).

Con questa forma di gestione del confine così labile e indefinito si permette agli altri (anche se sono altri selezionati), di entrare completamente nel proprio spazio relazionale, di dipingerlo e guidarlo come meglio aggrada all' altro tanto va bene così. C' è un' intensa disponibilità ad accettare che, quello che dicono e pensano gli altri vada bene anche per noi. Si tratta di gestire il confine con fiducia, ipotizzando che quello che l' altro fa e dice vada bene anche per noi. Essere confluenti con il progetto lavorativo significa correre il rischio di sentirsi bene se le cose vanno bene, sprofondare nel baratro se le cose vanno male.

La confluenza è una modalità relazionale molto utile e

necessaria per entrare in empatia con un'altra persona. È molto utile per attivare la giusta motivazione al lavoro. È molto utile l'assenza di confini con l'altro in quanto rafforza la capacità di condividere lo stesso obiettivo; se non ci fosse confluenza non si potrebbe fare squadra perché grazie a questa modalità di relazione dai confini permeabili si condividono i valori del gruppo, si aderisce alla *mission* della squadra. Una relazione confluyente è funzionale se genera benessere e permette per esempio di sentirsi, durante lo scambio relazionale, dalla stessa parte. In certe circostanze l'eccessivo individualismo va a discapito del collettivo. Sviluppare un sano senso di appartenenza al gruppo è funzionale per tirar fuori energie motivazionali intense. Sentirsi parte di un gruppo di lavoro è auspicabile e le stesse politiche aziendali tendono a sviluppare nelle persone la capacità di condividere valori e scopi lavorativi al fine di avere uno stesso orientamento professionale. Se si suona in un'orchestra tutto funziona certamente molto meglio se ci si adatta agli altri strumenti evitando di prendere troppo spazio per i propri virtuosismi (Mazzei, dispense IGF).

Quali sono le conseguenze di un uso continuo e inappropriato di questo stile nelle relazioni interpersonali?

La confluenza può diventare disfunzionale quando è una modalità relazionale applicata a prescindere dall'evolversi delle situazioni esterne rinnegando i propri bisogni e le proprie emozioni. La forma rigida di modalità relazionale confluyente si vede perché scompare in modo costante la capacità di differenziarsi dagli altri. Le persone confluyenti in genere evitano di sperimentare ed entrare in conflitto con gli altri e preferiscono conformarsi alle aspettative del prossimo. Non sanno dire di no. Sono tipi pacifici con forti caratteristiche protettive e con la tendenza a sminuire l'intensità dei problemi e ad aggiustare tutto "come se non fosse successo

niente". Non accettano e nel fondo sperimentano rancore quando qualcuno trasgredisce gli accordi impliciti del vivere quietamente e in pace e sono attraversati da tremendi sensi di colpa quando sono loro a trasgredirli o quando semplicemente contraddicono qualcuno e rompono l'equilibrio. Sono sospettosi verso tutto ciò che è nuovo e che potrebbe rompere l'equilibrio. Hanno poca o nessuna consapevolezza dei propri obiettivi, dei propri bisogni o gusti e preferiscono di gran lunga l'inconsapevolezza e "l'anestesia" dai propri vissuti evitando in tal modo di scoprire le proprie risorse in questo modo è più facile evitare il conflitto con gli altri.

La confluenza nel mondo del lavoro si vede soprattutto in persone che instaurano legami troppo ravvicinati con dei colleghi, o con i capi. In altri casi sono completamente identificati con il loro progetto. Molti imprenditori sono confluenti con la loro azienda al punto da non trovare nessuna separazione tra sé e l'impresa. Sono persone che presentano un'intensa abnegazione al lavoro, rinunciano a spazi personali e idee personali per una giusta causa (quella che loro stabiliscono essere giusta), diventano spesso dei gregari insostituibili e leader instancabili. Questo sistema dura fino a quando però l'interlocutore o il gruppo non delude le loro aspettative di sentirsi ricambiati. Questa delusione è garantita perché nessuno potrà mai condividere in maniera acritica e completamente passiva gusti ed esigenze di qualcun altro. Anche la totale identificazione con il lavoro con il tempo crea disagio e impoverimento. Basta una piccola flessione delle attività o un cambiamento di ruolo per destabilizzare psicologicamente la persona. Più che i manager in questo meccanismo ho trovato gli imprenditori. Quando un figlio ha scelto un'altra strada, in caso di imprenditori completamente identificati con la loro azienda (il mio giocattolo), è stato un duro colpo personale.

La confluenza è uno dei meccanismi che nel mondo aziendale può dar adito a forme di stress lavoro correlato. Infatti nel momento in cui colui che ha instaurato un rapporto confluyente perde il suo punto di riferimento, perché l'altra persona mostra idee e bisogni personali, o il progetto non va come previsto vive sentimenti di grande ansia, paura di non farcela, sentimenti di disorientamento in un mondo freddo e ostile, paura del futuro e paura di non riuscire a cavarsela da solo.

Lo stile di contatto con il mondo basato sulla confluenza dunque è funzionale, ma non può diventare una modalità rigida e stereotipata. Vivere una dimensione relazionale in modo confluyente è funzionale per sé e per il gruppo solo se poi si torna a percepire la diversità dei propri bisogni, e delle proprie emozioni e si agisce in modo da esprimere disaccordi, agire divieti e differenze rischiando anche tensioni relazionali e conflitti costruttivi.

2.3 Proiezione: stile relazione oltre confine

La proiezione condiziona la fase del ciclo dell'esperienza chiamata *azione*, cioè la fase durante la quale la persona agisce per ottenere quello di cui ha bisogno.

Proiezione è l'interruzione del ciclo dell'esperienza tra la mobilitazione e l'azione, per cui l'individuo si disappropria delle proprie potenzialità vivendole come appartenenti invece all'ambiente: è il vedere negli altri ciò che non riesco a riconoscere in me stesso; nell'accezione negativa vedo la pagliuzza nell'occhio dell'altro e non la trave nel mio. Chi proietta ha difficoltà ad accettare alcune caratteristiche di sé per cui le attribuisce agli altri, privandosi però di risorse importantissime per ottenere i risultati con maggiore efficacia.

La proiezione è quindi la capacità di prevedere, di interpolare informazioni immagazzinate nella nostra mente e immaginare come, a partire da queste, un fenomeno si possa sviluppare è una delle più importanti capacità dell' "*Homus sapiens sapiens*".

Secondo il costruttivismo psicologico di George Kelly (Kelly, 1955) la capacità di costruire previsioni rispetto a ciò che potrà accadere, permette di programmare adeguatamente le proprie azioni in funzione degli obiettivi da perseguire in ogni specifica situazione. Le previsioni costruite possono essere più o meno adeguate a quello che poi succede, ma ciò che più ha importanza è che le previsioni sono modelli utili per orientarsi e muoversi all'interno del proprio mondo. Il fallimento, poi, di una previsione rappresenta la possibilità per il sistema cognitivo di un individuo di arricchirsi di nuove informazioni, utili per ampliare e rendere più complesso il modello rappresentativo del mondo. La crescita della conoscenza è perciò data dalla capacità del sistema conoscitivo di riconoscere il nuovo, adattare il sistema, e costruire su questo nuove strutture di previsione. L'esperienza dunque genera apprendimento se dal fallimento di un'aspettativa, l'individuo ha la capacità di assimilare nuove informazioni necessarie per vedere e contemplare nuovi aspetti della realtà circostante.

La proiezione dunque è una modalità di relazione con l'ambiente. Una persona proietta (proietto, *pro-iacere*: gettare fuori) su un altro individuo o su un progetto delle aspettative personali, (insieme di idee e di giudizi personali utili necessari per poter prevedere le reazioni dell'ambiente e dunque preparare le nuove mosse. Il gioco proiettivo per eccellenza è quello degli scacchi. La capacità di attribuire all'avversario le mosse e valutare le proprie reazioni ha la funzione di anticipare i movimenti dell'altro.

Si può fare questo con un certo grado di consapevolezza, come nel gioco degli scacchi o in modo totalmente inconsapevole, in questo caso l'individuo confonde la realtà esterna con quello che egli stesso proietta.

Nella proiezione, però, il confine relazionale si spinge troppo in là rispetto allo spazio relazionale dell'altro. La persona cerca di dare stabilità alla sua visione delle cose attribuendo agli altri le sue intenzioni. La proiezione poi nasce dal bisogno di attribuire all'ambiente aspetti di sé non accettati; può essere spiegata, con l'esempio di una persona che si lamenta per l'indifferenza del mondo, senza riuscire a recuperare quella stessa indifferenza in se stesso. Attraverso questo stile relazionale quindi si invade il confine altrui "imponendo" all'altro ciò che c'è nella propria mente. È una forma di invasione del confine relazionale perché in fondo si attribuiscono all'altro intenzioni, reazioni, pensieri *che immaginiamo noi. Quello che si proietta resta per una propria elaborazione, o un proprio vissuto, un proprio punto di vista per quanto formulato a partire da alcune informazioni acquisite dall'esterno. La proiezione resta una conquista della mente umana.*

Uno scrittore è proiettivo, quando inventa le storie ed i suoi personaggi. Le storie sono spesso proiezioni di aspetti interni, dinamiche valoriali ed emozionali trasferite all'esterno.

Più in generale il pensiero strategico ha bisogno di proiezione. Un manager quando stabilisce gli obiettivi futuri e i relativi piani di azione lo fa perché proietta conoscenze tecniche, valutazioni sul personale coinvolto, i suoi desideri. La proiezione è utile anche quando immaginandole azioni compiute dal collaboratore, il manager apporta dei correttivi anticipatamente, per esempio suggerisce al collaboratore come o cosa fare, potrebbe anche affidare incarichi più ap-

propriati grazie alla capacità di immaginare come potrebbe essere gestita la situazione da persone diverse. Grazie alla capacità di proiettare nel futuro è possibile immaginare interventi per il miglioramento delle capacità proprie e altri. Così pure il pensiero strategico dei manager necessita di continua verifica con i segnali che provengono dalla realtà. Manager e Amministratori Delegati troppo convinto delle loro proiezioni strategiche sul futuro, perdono poi occasioni importanti per adattarsi al cambiamento.

La proiezione è funzionale quando è gestita consapevolmente perché permette di comprendere empaticamente stati d'animo, competenze e motivazioni delle persone che ci circondano.

Proiettare, ma in seguito verificare. Chiedere, valutare e ascoltare se ciò che è stato immaginato dell'altro è corretto, corrisponde anche al punto di vista dell'altro o alla situazione man mano che la situazione si evolve.

Quando si blocca la capacità di accogliere il fallimento della propria aspettativa allora l'individuo si dà il permesso di fare ciò che vuole nello spazio di vita dell'altro, di dipingerlo e guidarlo come meglio ritiene opportuno. Questa pretesa che gli altri debbano conformarsi al proprio modo di vedere le cose è una delle più disastrose e dolorose forme di allargamento del proprio confine relazionale a scapito di quello altrui che serve solo come terreno per nutrire l'immagine di sé. Sono quelle persone che possono generare forme di dipendenza gravi in altri soggetti convincendoli di non essere in grado di fare da soli o convincendoli di non essere delle buone persone.

Perls affermava che: «dicendo proiezione, vogliamo intendere tutte le manifestazioni del vostro comportamento (caratteristiche, atteggiamenti, sentimenti, ecc.) che, pur appartenendo per intero alla vostra personalità reale, non

vengono mai sperimentate come tali; esse vengono attribuite agli oggetti o alle persone che fanno parte dell'ambiente e poi sperimentate come qualcosa che viene diretto da parte loro verso di voi, piuttosto che viceversa» (Perls, Hefferline, Goodman, 1997).

Se ho difficoltà a fare in conti con la mia aggressività è facile dire – proiettare – su di un altro l'idea che è aggressivo. La proiezione può giungere ad uno stato di paranoia quando attribuisco continuamente agli altri o interpreto le intenzioni altrui come mosse da aggressività verso di me pur di non aprire la mente al fatto che l'aggressività vive anche in me. La proiezione si trasforma in invasione dello spazio relazionale quando sgorgano frasi quali: «ora stai per dire...», oppure: «ti sento proprio nervoso stasera». Frasi che nascondono stati d'animo che appartengono a se stessi, ma che si preferisce attribuirli esternamente, così non spetta a noi gestirli. Perls affermava che: «a caratterizzare in maniera particolare gli individui proiettivi è una fondamentale paura di essere respinti» (Perls, Hefferline, Goodman, 1997).

Lo stile relazionale proiettivo dunque è disfunzionale solo quando si attiva automaticamente e senza nessuna consapevolezza di quello che sta succedendo nella relazione con l'ambiente. La persona è proprio convinta di quello che pensa a proposito dell'ambiente circostante.

Inoltre, la proiezione induce chi proietta a cercare elementi circostanziali, a trovare giustificazioni, individuare dettagli e prove tali da confermare la proiezione.

Come mai si blocca la capacità di valutare il fallimento anche parziale della propria proiezione?

La paura di non essere esattamente corrispondenti all'immagine ideale di se stessi è dolorosa e condizionante. La paura di essere criticati dagli altri o la paura di non

essere all'altezza potrebbe attivare fantasie catastrofiche (di ancestrale memoria) che offuscano la riflessione logico razionale sul susseguirsi degli accadimenti reali. Quando una persona si è costruita nel corso della vita un'immagine di sé di persona dolce e buona non regge facilmente l'ansia che deriva dal vedersi anche egoista o cinica per cui risulta più facile attribuire queste qualità agli altri. La possibilità quindi di rischiare il fallimento della propria visione di sé si riduce drasticamente. La responsabilità di veder fallita parte della propria immagine di sé ideale per integrare una visione di se stessi più reale e quindi più ricca e complessa diventa impossibile.

Lo stile relazionale proiettivo, quando manca della capacità di valutare il fallimento totale o parziale della propria proiezione, si manifesta con un temperamento fortemente critico e opprimente. Il proiettivo è spesso un tipo aggressivo che giudica continuamente gli altri colpevolizzandoli e lamentandosi in quanto "le cose non vanno come avevo detto".

Colui che agisce questo stile relazionale in modo automatico e senza spirito critico utilizza forme di comunicazione interpersonali quali (Anzieu, 1977, in Conte, 2014):

- mistificazione della realtà;
- tangenzializzazione dequalificante;
- doppio legame.

Mistifica la realtà colui che si ammanta di autorità e interpreta la realtà esterna o interna dell'altro utilizzando frasi dogmatiche, che iniziano con la forma impersonale come: "non è come dici tu", "è giusto", "sono convinto che tu farai le cose in...", "se non arrivi puntuale vuol dire che non sei interessato", "già so come mi risponderà...", ecc. È un modo assoluto e univoco di interpretare la realtà circostante, le azioni e le intenzioni dell'altro.

La *dequalificazione* si attiva quando si formulano risposte verso gli interlocutori che hanno avanzato una riflessione o una richiesta non aderenti al tema centrale della riflessione avanzata, ma su un aspetto laterale e ovviamente negativo. Per esempio se la comunicazione ricevuta è: “mamma guarda ho fatto i compiti”, la risposta dequalificante è “hai scritto tutto in modo disordinato”. La risposta riguarda un aspetto laterale negativo che ha come effetto di evidenziare la parte negativa del contenuto e mortificare il tentativo di comunicazione dell’altro. Diverso sarebbe rispondere con: “Ah, bene, ottimo lavoro... vediamo... forse occorre anche essere più ordinato nella scrittura”.

Il *doppio legame* è una comunicazione dove il livello verbale è incongruente con il livello non verbale oppure le dichiarazioni emesse sono incongruenti con le azioni successive rivolte verso l’interlocutore. Il classico esempio è “datemi pure i vostri feedback e ditemi le vostre opinioni”, ma con un’espressione facciale che esprime “non azzardatevi!”. Una situazione meno evidente di comunicazione doppio legame è quella di comunicare e gestire i propri collaboratori in modo direttivo, dando disposizioni e distribuendo compiti ma criticare la mancanza di iniziativa personale, la mancanza di proattività; inoltre qualunque idea o iniziativa del collaboratore non è particolarmente valorizzata o apprezzata.

Quali sono le conseguenze di un uso continuativo e rigido di questo stile in relazioni stabili nel tempo.

L’utilizzo massiccio e continuativo di questo stile relazionale con interlocutori che comunque non possono decidere (arbitrariamente o velocemente) di rompere questa relazione (marito-moglie; collega-collega; capo-collaboratore; insegnante-allievo) genera un sentimento di grande disagio e malessere in colui che si trova a ricevere le comunicazioni

proiettive. Inoltre, il confronto relazionale e professionale diventa sterile e senza nessuna creatività destinata a risolvere problemi concreti o trovare nuove idee e soluzioni.

In questo modo il proiettivo domina e invade i confini dell'altro attraverso la capacità di generare sentimenti di inadeguatezza e svalutazione perché invia messaggi di disconferma del contatto (entrare in relazione) con l'altro. La sua capacità è quella di dimostrare il suo valore come contrasto alla svalutazione dell'altro.

Il proiettivo in genere è un tipo razionale ed è inconsapevole di respingere il contatto con gli altri.

In sintesi è un disturbo al confine del contatto proprio di persone aggressive che giustificano il proprio vissuto per difendersi dalla cosiddetta minaccia degli altri: "non sono io che sono arrabbiato o ostile... siete voi che mi guardate male e con diffidenza... che ce l'avete con me!".

Il leader che adotta uno stile relazionale proiettivo può esprimersi attraverso una forma esagerata di controllo. In genere tendono a distruggere la creatività e autostima e favorire un approccio passivo nei collaboratori.

Questi leader desiderano avere un controllo totale per evitare la temuta situazione di caos ed esprimere il loro bisogno di potere. Ad esempio, se un leader proiettivo ha delle ottime qualità intellettuali, creative e morali, e la tendenza al controllo eccessivo può essere compensata da una reale efficienza, tanto che questo stile di leadership consegue risultati interessanti soprattutto in caso di rapidi e forti cambiamenti dall'interno dell'organizzazione. Tuttavia gli effetti a lungo termine di questo stile di leadership possono essere fortemente demotivanti sui collaboratori.

Nel lungo periodo una leadership controllante ha sicuramente effetti logoranti sul gruppo dirigenziale intermedio che abbassa la sua produttività e la sua creatività.

A livello organizzativo queste persone sono generatrici di malessere nel gruppo di lavoro. Sono spesso fonte di stress-lavoro correlato per il gruppo di lavoro. Se sono dei colleghi di gruppo tendono a mettere discordia, sono fonte di pettegolezzo e maldicenze. Se sono dei team leader la situazione è ancora più disastrosa perché sviluppano una forma di leadership tossica. Immettono nel gruppo sentimenti di paura, sudditanza psicologica e conflitto fra i membri del gruppo. Il livello di malessere può sfociare in forme di patologia organizzative: essi infatti sono i protagonisti di forme di *bossing* o *mobbing*. Sono molto autoritari e svilenti il lavoro e la motivazione degli altri. Si avvalgono di gregari passivi che accettano incondizionatamente le loro idee e argomentazioni per creare pubblico intorno a sé e confondere le acque. Nelle aziende è difficile lavorare in termini di consapevolezza con queste persone quando sono convinte dell'efficacia del loro modo di fare. Qualche risultato si ottiene lavorando sui gregari o sul gruppo di lavoro che invece è più consapevole del disagio generato in loro dall'essere invasi psicologicamente.

2.4 Retroflessione: stile relazionale “al di qua” del confine

Retroflessione interrompe il ciclo dell'esperienza tra l'azione e il contatto con l'altro, per cui l'individuo evita di raggiungere lo scopo relazionale e si limita a fare a se stesso ciò che vorrebbe fare a qualcun altro.

La retroflessione descrive uno stile relazionale con cui piuttosto che agire o manifestare un'emozione verso l'ambiente, questo viene rivolto verso se stessi. In questo modo la persona non oltrepassa il confine relazionale con l'altro; questo modo di fare quando è stereotipato genera una serie di conseguenze. Per esempio per bloccare un'invasione re-

lazionale occorre dirigere i propri impulsi difensivi verso l'esterno cioè dire all'altro che quello che fa o ci dice non va bene per noi e non lo permettiamo più. Chi retroflette anziché dire all'altro queste cose, riversa l'aggressività contro se stesso, per esempio mangiandosi le unghie. Così come se la persona vuol vogliamo ottenere che qualcuno faccia qualcosa per lei occorre chiedere all'altro ciò di cui si ha bisogno, a volte è utile anche saper esigere dall'altro qualcosa. Chi retroflette però non chiede nulla e si consola da solo.

Nello stile relazionale "retroflesso" l'individuo orienta verso se stesso azioni, emozioni e valutazione che però vorrebbe dirigere verso gli altri, oppure agisce verso se stesso azioni, emozioni e valutazione che gli piacerebbe giungessero dagli altri. Nel primo caso per esempio anziché esprimere la propria aggressività o disagio verso la situazione la persona si mangia le unghie o contrae la nostra muscolatura, le spalle, lo stomaco, i piedi, ma non esprime la sua rabbia verso l'altro. Se invece riuscisse ad esprimere il disagio, o la rabbia o il semplice disaccordo queste forme di somatizzazione si ridurrebbero. Nel secondo caso, fare a se stessi ciò che si vorrebbe avere dagli altri, l'individuo si incoraggia da solo, oppure si apprezza da solo, ma in realtà vorrebbe tanto ricevere incoraggiamento e apprezzamento dagli altri. Coloro che utilizzano questo tipo di interruzione del ciclo dell'esperienza con gli altri trovano difficoltà a chiedere agli altri ciò di cui hanno bisogno. Probabilmente un insieme di risposte negative alle richieste di attenzione o alle richieste di riconoscimento hanno generato in queste persone un grande senso di sfiducia verso l'utilità del chiedere.

Come per gli altri stili relazionali anche i comportamenti retroflessi sono molto utili e funzionali quando sono usati in modo flessibile. Per esempio impedirsi di urlare in una certa

situazione il proprio disaccordo o trattenersi dall'aggre-
 dere il collega che porta avanti le sue provocazioni, evitare di
 rimproverare un collaboratore davanti a tutti nonostante le
 contrazioni di stomaco o l'aumentare della pressione arte-
 riosa è una bella capacità di gestire il confine del contatto.
 Le persone che retro-flettono hanno una grande capacità di
self control rispetto a coloro che esprimono le loro idee nei
 contesti inappropriati. L'importante è crearsi degli spazi co-
 municativi successivamente con coloro che hanno generato
 il malessere. Per chi retro-flette è anche importante adottare
 nuove strategie di azione tali da bloccare o gestire quegli
 stessi interlocutori. Per esempio rimprovero il collaboratore
 in ufficio da solo anziché davanti a tutti, oppure chiarisco la
 questione con il collega in un momento appropriato. Co-
 sì come la capacità di apprezzarsi, di godere di vissuti di
 incoraggiamento e di gioia rispetto a ciò che si fa e si di-
 ce è un ottimo modo per alimentare il proprio benessere, è
 altrettanto importante saper chiedere le attenzioni e gli
 apprezzamenti desiderati. A volte è opportuno tollerare un
 po' di frustrazione nell'autolimitazione e nel controllo degli
 impulsi piuttosto che "scaricare" tutta la propria rabbia o in-
 soddisfazione sugli altri o sull'ambiente. Così come esigere
 il riconoscimento di una qualità da parte dell'altro, chiedere
 un grazie è quanto mai importante.

Quando, però, è presente uno stile relazionale retroflesso
 cronico è difficile esprimere il disaccordo, o fare una critica
 assertiva verso l'interlocutore; è difficile essere esigenti con
 gli altri, a volte è difficile esprimere i propri desideri o di-
 chiarare le proprie aspettative. Certamente, affermare "io
 sono arrabbiato con te" oppure esprimere il proprio desi-
 derio "mi piacerebbe sentire il tuo apprezzamento" si può
 fare, ma per chi ha sviluppato questa sfiducia verso gli altri
 e verso se stessi sembra davvero un passo difficilissimo.

Come mai si blocca la capacità di esprimere con chiarezza e assertività le proprie esigenze o emozioni agli altri?

Lo sfondo psicologico di colui che utilizza questo stile relazionale in modo continuativo è intriso di inadeguatezza. Come se, ripeto "come se"... non fossero presenti nella persona degli input di autorizzazione a procedere con la richiesta diretta verso il mondo. Ricordo una donna manager e imprenditrice che utilizzava in modo caratteristico questo stile relazionale e ad un certo punto del percorso mi disse: «Sì... in effetti è come se non fossi mai stata autorizzata, nel corso della mia vita, da mio padre (capo dell'azienda) ad esprimermi come imprenditrice perché sono donna, per lui era più facile immaginare e dialogare con mio fratello come futuro imprenditore, questo nonostante mi abbia davvero tanto amata e me lo ha dimostrato in molti modi». Sono quindi assunti culturali introiettati e che generano fantasie catastrofiche laddove si mettono in atto azioni diverse da quelle previste dall'assunto culturale.

Quali sono le conseguenze di un uso continuativo e rigido di questo stile in relazioni stabili nel tempo?

L'uso cronico di questo stile relazionale determina una frequente invasione del proprio confine relazionale perché si trattengono dentro di sé emozioni come la rabbia o l'aggressività per cui chi retro-flette non agiscono comportamenti utili alla difesa del proprio territorio relazionale, cioè difesa o soddisfacimento delle proprie esigenze. Per esempio un collega pone una richiesta di lavoro valutata dal soggetto come inopportuna, ma ha difficoltà a dirglielo direttamente per cui prova un malessere e un nervosismo tutto interiore, ma poco condiviso con l'altro. La rabbia e il nervosismo restano bloccate dentro la persona creando un senso di malessere anche fisico.

Si resta bloccati nei loop del tipo: "ricade tutto su di me,

ma non ho alternative”, “come si permette di rivolgersi così a me, ma in fondo lo può fare”. Attraverso questo stile relazionale le persone che non riescono ad esprimere tutte le loro potenzialità, le loro idee perché o non si esprimono oppure, si esprimono con un modo lamentoso che non genera consenso (Mazzei, dispense IGF).

Il vero carattere retroflessivo è un tipo che “evita” più o meno in continuazione di trovarsi in situazioni relazionali di tensione. Tende a non manifestare con chiarezza le richieste proprie, i bisogni relazionali, ed anzi quando si sente particolarmente coinvolto si trova in difficoltà e preferisce cambiare argomento o far finta di non capire. In generale quando si applica la retroflessione si preferisce tacere piuttosto che assumere una posizione espressa in modo chiaro e assertivo.

A livello organizzativo queste persone sono generatrici di molto malessere per se stesse. Sono spesso soggetti con sindrome da stress-lavoro correlato per il fatto che pur essendo consapevoli del loro livello di talentuosità o ambizione non riescono a sentirsi in diritto di “esigere”. Se sono dei colleghi di gruppo tendono ad essere molto cordiali e disponibili, sono portatori di un clima positivo anche rinunciando a qualcosa di personale. Si assumono troppi impegni e ingoiano molti rospi perché non sanno respingere o rimandare agli altri le loro responsabilità. Sono persone che non giustificano se stesse. È la classica persona che risponde: è vero il mio collaboratore non è stato capace di fare qualcosa, ma io me ne dovevo accorgere. Se sono dei *team leader* la situazione è ancora più pesante perché sviluppano una forma di leadership positiva, ma molto affiliativa al punto che non stimolano il gruppo a crescere. Immettono nel gruppo sentimenti di rassicurazione, e positività, ma se non sono apprezzati si chiudono in se stessi o si collegano

solo ad alcuni collaboratori, quelli che sono in linea con loro evitando quelli con cui potrebbe scattare un conflitto; quando sono costretti a litigare poi sono goffi e non riescono a mantenere la concentrazione sui fatti. Se non si rendono conto di questo meccanismo rischiano di non far valere la loro competenza e le loro capacità.

2.5 Deflessione: stile relazionale senza incontro emotivo con l'altro

La deflessione condiziona il ciclo dell'esperienza nella fase della *consapevolezza*, cioè nella fase in cui l'individuo è consapevole dell'effetto che ha su di lui lo stimolo che riceve dall'esterno. Deflessione blocca il ciclo dell'esperienza tra la sensazione e la consapevolezza: l'individuo sente, ma non ne diventa consapevole. Grazie a questa interruzione del ciclo dell'esperienza la persona evita così le emozioni che derivano dall'impatto con alcuni stimoli esterni come le critiche, i complimenti, le richieste particolari.

È stata descritta dai Polster ed è un modo per diminuire l'intensità dello stimolo che arriva dall'esterno, una modalità relazionale con cui l'individuo smorza l'intensità emotiva del contatto con l'altro (Polster, 1986). Non percepisce totalmente o completamente l'effetto emotivo che ha su di lui quello che l'altro dice o fa.

Per esempio spostare gli occhi mentre si guarda o si è guardati è una forma di deflessione oppure cambiare la posizione del corpo per evitare un contatto più diretto, ecc. Usando la deflessione si tende ad essere un po' a distanza, generalizzanti ed ad entrare poco in merito della sostanza delle cose. Si evita di manifestare i propri sentimenti e si tende semmai a cambiare argomento o a prendere tempo spostandosi su qualcos'altro se chiamati in causa. Chi deflet-

te quando comunica con l'altro va spesso sul piano astratto, intellettuale, usando un linguaggio spesso diplomatico e stereotipato. È difficile che nel confronto con l'altro enunci posizioni personali, ma difende le sue idee facendo riferimento a leggi e modelli o esempi generici. Quando ci sono in ballo questioni importanti si comporta saltando di cosa in cosa. Nelle relazioni rimane in superficie, ascolta ma non troppo; condivide obiettivi e strategie ma senza particolare pathos comunicativo. Se qualcuno se la prende con lui o c'è un problema ironizza, fa battute o sdrammatizza. Alcuni attivano questo stile relazionale quando qualcuno fa loro dei complimenti: glissano velocemente.

Lo stile relazionale deflettente, alle volte, è molto utile quando in presenza di soggetti petulanti e pignoli occorre dedicare loro del tempo, ma senza caricare di intensità questo scambio relazionale. È molto utile per affrontare persone troppo ansiose che scaricano tutta la loro ansia sugli altri e in questo caso è utile per non entrare in situazioni di contagio emotivo. Lo stile deflettente è utile anche per poter smorzare l'intensità emotiva di una critica ricevuta e gestita con la sdrammatizzazione. Uscire da situazioni di forte imbarazzo con una battuta. Naturalmente questo meccanismo è evidentemente utile anche in generale quando ci si trova in situazioni troppo noiose e non si vuole essere "troppo diretti e respingenti". Certamente lo stile relazionale deflettente protegge dal sovraccarico emotivo che generano alcune situazioni.

Conseguenze di un uso continuativo e massiccio di questo stile in relazioni stabili nel tempo.

Con questa forma di stile relazionale durante lo scambio relazionale non si toccano corde emotive profonde, è un po' come restare sempre in superficie; è come se l'attenzione è distribuita su più aspetti contemporaneamente. Questo tipo

di contatto con il mondo in genere impoverisce la concentrazione che ovviamente si riduce dovendo essere distribuita su più cose allo stesso tempo. È un modo per mantenersi distante dagli altri evitando il coinvolgimento emotivo soprattutto su temi che suscitano emozioni profonde; in questo modo non si costruiscono relazioni profonde che quindi restano con un sapore superficiale. Si devia l'emozione generata da critiche costruttive per cui, senza colore emotivo qualunque informazione non genera apprendimento come scoperta di qualcosa di nuovo, utile per attivare un cambiamento per cui persone che utilizzano questo stile relazionale deflettente nonostante le promesse non cambiano facilmente i loro atteggiamenti. Possiamo fare la stessa critica tante volte, la persona dice sì, ma poi non accade nulla. Con lo stile deflettente si devia dall'emozione generata da un complimento e accade che la persona che deflette si perde una forma di nutrimento motivazionale importante. Le sue relazioni sono superficiali e si sposta da una cosa all'altra senza fermarsi su ciò che vede o sente. Spesso è un tipo molto loquace, verbale, però quando si arriva un po' al sodo è già su un altro argomento o addirittura in un'altra stanza. In genere non fa delle richieste perché non vuole correre il rischio di avere delle risposte precise che lo costringono a focalizzarsi su un unico aspetto della realtà, in quanto questo significherebbe in qualche entrare in emozioni profonde. Alle volte parla troppo o ride su tutto ciò che dice. Spesso le persone con uno stile deflettente cronico raccontano di sentirsi spesso stanchi. Si sono stanchi perché consumano un sacco di energia per saltare da un argomento all'altro; a volte la stanchezza nasconde la noia. La noia è un'emozione che si attiva quando un bisogno emotivo resta insoddisfatto. Quindi se non riesco a sentire le emozioni durante la conversazione con un amico alla fine

mi sento mi sento annoiato.

Nella deflessione l'individuo non porta alla consapevolezza le sensazioni fisiche e il relativo vissuto emotivo, per ridurne l'impatto diretto che il mondo ha su di lui. Devia spostando la sua attenzione su idee, ricordi, fantasticherie, astrattezze, generalizzazioni, piuttosto che sentire le emozioni. Nel momento in cui si viene sollecitati a confrontarsi con un'emozione, di fatto, il soggetto piuttosto che sentire le sensazioni e le emozioni che lo scambio con l'altro produce si attiva subito in mille giustificazioni con cui spiegare l'accaduto.

Tutto per non essere invaso o per non correre il rischio di sostenere direttamente l'emozione ed il confronto diretto. In questo modo l'individuo che deflette risparmia la fatica di percepire le emozioni e farci qualcosa con quelle però anche sminuisce la gioia di ricevere un complimento. Inoltre colui che utilizza in modo cronico questo stile deflettente sminuisce le conseguenze delle proprie azioni con frasi del tipo "ma cosa sarà mai..." anche quando l'interlocutore fa notare che tra le conseguenze c'è disagio o malessere o disaccordo. Oppure quando succede qualcosa di imbarazzante davanti agli altri, il soggetto deflette con eloquenti gesti accompagnati da frasi del tipo "non si preoccupi, non si preoccupi, non è nulla...". Questo stile di relazione, diminuendo l'intensità delle emozioni durante il contatto con l'ambiente, impedisce una valutazione approfondita della realtà circostante per cui il soggetto attiva comportamenti spesso inappropriati al contesto. È possibile anche una modalità di stile relazionale deflettente che blocca solo le emozioni negative o meglio quelle vissute come negative come la vergogna, o la rabbia o l'imbarazzo.

A livello organizzativo queste persone sono identificabili come superficiali. Sono spesso soggetti che sminuiscono i

problemi con disinvoltura e facilità per cui appaiono come persone poco motivate o disinteressate. Se sono dei colleghi di gruppo tendono ad essere sempre disponibili, ilari e sorridenti, ma non entrano mai in profondità, se ci sono critiche negative hanno mille giustificazioni o fanno in modo che il momento duri il meno possibile rispondendo in modo artefatto del tipo: “Sì, sì ho capito ora andiamo avanti”. Quando si tratta di ricevere complimenti, per alcuni, l'imbarazzo è eccessivo per cui deflettono coinvolgendo subito gli altri nel merito. Evitano di mettersi in prima linea. Se sono dei team leader la situazione è ancora più pesante perché sviluppano una forma di leadership positiva dal punto di vista della tossicità, ma molto disfunzionale rispetto alla capacità di costruire senso di appartenenza e condivisione. Evitano volentieri il confronto con chi ha da fare delle critiche o con chi si vuole soffermare sui problemi. Saltellano volentieri da un progetto all'altro. Sono percepiti capi con la maschera e quindi poco carismatici.

2.6 Introiezione: blocco della consapevolezza dei propri bisogni e delle emozioni personali

Introiezione è l'interruzione del ciclo dell'esperienza che interviene tra la consapevolezza e la mobilitazione dell'energia. La persona è consapevole di un suo bisogno (per esempio esprimere un'opinione diversa da quella predominante nel gruppo), ma non raggiunge il sufficiente grado di eccitazione per agire in quanto la persona stessa è bloccata dal senso del “dovere” (per esempio idee così non dovrebbero neanche essere pensate). È un blocco classico molto diffuso e ben conosciuto, e si manifesta in modo particolare in quell'atteggiamento che Perls chiama “*shouldism* (doverismo)”: si tende fortemente a conformarsi alle direttive delle

autorità. L'introiezione condiziona il ciclo dell'esperienza nella fase della *mobilizzazione* dell'energia, fase necessaria per cominciare a concentrarsi e canalizzare le proprie risorse verso la conquista del proprio obiettivo. In sostanza se non è doveroso prendersi un giorno di ferie in piena attività produttiva, non attivo neanche le mie energie per poi agire. Quindi sento il bisogno, ma escludo a priori ogni ipotesi di richiesta di ferie.

I dogmi educativi, culturali, ispirati a dogmi religiosi o scientifici comunque ampiamente accreditati rappresentano fonti di riferimento e non vengono mai messi in discussione. Questo limita la capacità di andare oltre gli schemi.

Nell'introiezione, il confine tra il soggetto e l'ambiente, risulta spostato all'interno dell'individuo il quale non riesce a manipolare l'ambiente, per recuperare ciò di cui ha davvero bisogno. L'introiezione infatti, è l'assunzione passiva di ciò che l'ambiente propone, senza saper scegliere; viene rappresentata con l'esempio del lattante che, ancora privo di denti, succhia pacificamente il latte dalla madre.

Nelle persone che vivono l'introiezione come forma passiva di regole e doveri non c'è dunque spazio per il dubbio tra ciò che si vuole veramente e l'adattamento alle convenzioni esterne. Attraverso questo blocco non si percepiscono più le proprie passioni, i propri interessi, e in questo modo si tende a non assumersi la responsabilità della propria esperienza. Ci si adatta alle aspettative ambientali esigendo peraltro che anche gli altri si comportino allo stesso modo. Così come "io devo o non devo" anche tu "devi o non devi" fare o essere altrettanto. C'è la caratteristica dell'essere molto esigenti, calcolatori e predicanti. Si dogmatizza attraverso l'applicazione di atteggiamenti logici e della razionalità su ciò che è giusto o sbagliato.

La capacità di introiettare naturalmente in certi casi può

essere anche considerata un atteggiamento adeguato. Se il mio collega più esperto di me dal punto di vista tecnico mi suggerisce un'azione, può essere utile introiettare il suo punto di vista dando per scontato che ne capisca di più, e questo aiuta a risolvere il problema. Altro esempio di buona introiezione è il fidarsi di qualcuno che insegna qualcosa, un docente, un tecnico esperto di qualche argomento, un team leader che ha una qualche autorità tecnica o gestionale che si ritiene valida. Infatti se non si dà ascolto non si può imparare niente, *fermo restando che ciò che si introietta va comunque elaborato, scartando eventualmente ciò che non torna, lasciando dunque spazio alle proprie riflessioni e considerazioni.* L'introeiezione sta alla base dell'apprendimento. Quindi introiettare valori sociale, aziendali facendoli propri è fondamentale per orientarsi nella vita a patto che non si perda la capacità di contestualizzare l'applicazione dei valori scelti come fonti di ispirazione. Per esempio il valore "collaborazione e supporto reciproco" è di grande ispirazione, ma laddove nel gruppo di lavoro ci si ritrova con qualcuno che "non fa la sua parte" occorre saper dire di no alle continue richieste di supporto fornendo un altro tipo di aiuto.

Il blocco del ciclo dell'esperienza dell'introeiezione spinge l'individuo a non dare corso alle proprie necessità, alle gestione di emozioni evocate dalle varie situazioni della giornata, non si dà il permesso di definire cosa è giusto o sbagliato per lui e per i suoi punti di vista, ma stabilisce quello che è giusto o sbagliato in nome dei propri introietti che però sono vissuti come leggi universali. Si esprime conforme di giudizio e di valutazione delle azioni e dei sentimenti propri e altrui, ma non li vive. Per esempio l'introietto "il riso abbonda sulla bocca degli stolti" porta l'individuo (che lo avesse fatto suo) a valutare come superficiali coloro che hanno un approccio alle cose più umoristico e leggero.

Questa forma di blocco della consapevolezza deriva da tutto ciò che l'individuo ha mandato giù senza averlo assimilato, scelto, fatto proprio. Si tratta di regole, idee, principi, modalità educative e comportamentali trasmesse da persone (o istituzioni) che sono state significative nel corso della vita. Espresso in chiave simbolica, è il mondo esteriore che invade e viene accettato incondizionatamente, ma senza aver elaborato ciò che è utile o comodo per se stessi. Uno degli introietti più importanti è quello genitoriale: "chiedere il permesso prima di fare qualcosa". Da adulti poi non ci si dà il permesso di dire e fare delle cose senza il permesso di una qualche autorità. Durante le sessioni di coaching dedicato alla gestione di una fase psicologica del passaggio generazionale, il giovane neo imprenditore (inconsapevolmente) prima di prendere decisioni fondamentali si aspettava che l'imprenditore padre "desse il permesso" alla messa in atto della sue decisioni. La richiesta di avere il permesso non era enunciata esplicitamente, ma era un implicito che abbiamo scoperto insieme quando abbiamo lavorato sulla frase: "fammi fare..." espressa nei confronti del padre.

Per Aristotele, nel secondo libro del *De Natura*, il cibo è qualcosa di non-simile che può essere reso simile, ovvero assimilato: la porzione di mondo esterno viene incorporata e diventa parte sostanziale dell'organismo biologico e mentale. L'analogia fra il cibo e un introietto è significativa e rappresenta un cardine per la gestione delle sessioni di lavoro con manager e imprenditori. Si devono a Perls le riflessioni sulla «somialtanza strutturale delle fasi della consumazione del cibo con il nostro assorbimento mentale del mondo» (Perls, 1947). Il lattante, non avendo dentizione, non può scegliere ciò di cui nutrirsi non avendo ancora una parte attiva e discriminante su cosa ingerire: può solo espellere, sputando o vomitando cosa non gli aggrada. Con

il manifestarsi dell'aggressività dentale (Perls, 1947) e della masticazione, diventa possibile destrutturare il cibo che mi viene fornito, dividerlo, frantumarlo, differenziarlo, rifiutarlo nelle parti che non voglio introdurre nel mio organismo. Questa azione interessa il cibo, ma è una metafora applicabile anche a tutto ciò che l'ambiente mi propone come cultura, come dogma. Mi prendo ciò che mi è utile per crescere e rifiuto ciò che per la mia personalità risulta tossico.

Gli introietti, dice Quattrini, sono "pesi sullo stomaco" (Quattrini, 2011) sono memorie che si sono impresse e la figura con cui identificarli è quella dei giudici interiori. Spesso nel linguaggio simbolico nei colloqui di coaching ci sono frasi del tipo "ho un peso sullo stomaco". Questi censori, in certe circostanze, agiscono attraverso imperativi quali *devi essere...*, *devi fare...*, *questo non si deve...*, *non vai bene se fai così...* Ne possediamo molti e sarebbe molto importante dare un nome e, soprattutto, un volto a questi introietti. Quelli familiari sono i più significativi, gli imperativi di mamma e papà e quelli assorbiti da bambini sono i più potenti. *Un bravo figlio deve essere così*, è un altro potente introietto genitoriale che comporta un'accettazione condizionata culturalmente. Questo imperativo può imporsi non solo in forma verbale, ma, anzi, è forse ancora più efficace e condizionante se la regola è interiorizzata attraverso un clima fatto di sguardi, sensazioni, esempi, che plasmano atteggiamenti e visioni del mondo. «L'educazione forzata, la moralità forzata, le identificazioni forzate con i genitori e i fratelli o le sorelle, finiscono per costituire in realtà una enorme quantità di rifiuti non assimilati, conservati dall'organismo psicosomatico come introietti. Questo materiale non è stato digerito, e allo stesso tempo, sotto la sua forma attuale non è digeribile. E così uomini e donne abituati da tempo a rassegnarsi al modo in cui stanno le cose, continuano a tapparsi il naso, a

desensibilizzare il proprio palato e a inghiottire sempre di più» (Perls, 1947).

L'aspetto disfunzionale della persona che è inconsapevole di agire i suoi introietti e che spesso ha la tendenza a "mettersi in cattedra" spiegando comportamenti e atteggiamenti degli altri secondo i "suoi sani principi" con la tendenza naturalmente a giustificare i propri. È un moralista ed enfattizza continuamente ciò che è bene e ciò che è male, le cose giuste e quelle sbagliate e pretende che ognuno si adatti alla sua visione delle cose. Introiezione significa incorporare per intero dei valori che in origine sono di qualcun altro senza metterli in discussione. Ci si dà il permesso di stabilire cosa è giusto e cosa è sbagliato di ciò che gli altri dicono o fanno.

Il giudizio nasce dal confronto continuo tra quello che accade e l'allineamento con qualche legge generale interiorizzata. In queste persone manca la contestualizzazione delle scelte e dei sentimenti. Manca in queste persone la visione del conflitto che viene risolto facendo riferimento a un principio universale, esempio "chi litiga è un poco di buono". Sono persone che non si assumono nessuna responsabilità rimandando tutto alla legge universale (introietto).

A livello organizzativo queste persone sono generatrici di malessere per se e per il gruppo di lavoro. Sono persone molto severe con se stesse, giudicano molto e dividono il mondo e se stessi in due categorie: buoni e cattivi. Vivono acriticamente in base ai dogmi assunti come legge universale. Non si assumono responsabilità di scelte personali perché demandano scelte e azioni ai dogmi. Sono persone che giustificano se stesse in nome della normativa o della procedura. È la classica persona che risponde: non l'ho fatto perché non è compito mio. Se sono dei team leader la situazione è ancora più pesante perché sviluppano una forma di leadership tossica in quanto molto giudicante. Im-

mettono nel gruppo sentimenti di giudizio a causa del loro linguaggio dogmatico, essi sono depositari della verità; una verità che in fin dei conti serve solo a loro per conformarsi ai propri introietti; sono cinici e freddi e poco inclini a tener conto della dimensione emozionale.

Il livello di malessere può sfociare anche in loro quando pur introiettando regole aziendali in effetti provano forme di rigurgito o di vomito se non riescono a scindere quella parte di procedura che è buono per loro, dagli aspetti organizzativi che proprio non riescono a mandare giù. Per esempio ci sono persone che come introietto hanno quello di doversi dare da fare da soli, del tipo "aiutati che dio ti aiuta". Queste persone vivono male la realtà organizzativa perché devono sottostare a regole e procedure lontane dal loro introietto che li porta ad agire in autonomia e non sanno come avviare un processo di assimilazione del vecchio introietto e del nuovo, quello che viene imposto dalla cultura organizzativa che è "rispetta le procedure".

2.7 Desensibilizzazione: blocco della consapevolezza delle sensazioni del corpo

Clarkson la chiama "minimizzazione della sensazione"; la desensibilizzazione blocca il ciclo dell'esperienza sul nascere perché interviene tra l'ambiente indifferenziato da cui emergerà un nuovo bisogno e la sensazione, per cui il soggetto non riesce nemmeno ad avvertire il bisogno.

A causa della desensibilizzazione a volte le persone perdono la capacità di sentire le reazioni fisiologiche del proprio corpo. La desensibilizzazione condiziona il ciclo dell'esperienza proprio sul nascere, nella fase della *sensazione*. Si tratta proprio di non prestare attenzione a reazioni neurofisiologiche come i segnali di stanchezza fisica che si possono

manifestare in molte parti del proprio corpo, segnali di sete e fame. Questo blocco della consapevolezza di sé impedisce di portare le sensazioni fisiche a livello di attenzione consapevole. Si ignorano i messaggi provenienti dal proprio corpo fisico come dolori fisici, sintomi di malattia, sensazioni da cui poi partono stati emotivi come paura, fame, sete, stanchezza, stimoli di piacere. Questi segnali fisici sono deformati o trascurati, minimizzati fino a non sentirli per nulla.

Il desensibilizzato è comunque una specie di “anestetizzato”, un individuo che cerca di rendersi del tutto insensibile a livello fisico. Sono persone che non sentono lo stress, non sentono la fatica e continuano a fare... fare, a produrre... produrre, correre... correre. Staccano la percezione o il sentimento da ciò che sperimentano. Sono quelli che camminano sui cosiddetti “carboni ardenti”, gli fumano i piedi e non sentono niente. In questo caso si impediscono di far emergere la consapevolezza, il dolore, il disagio e dunque l’aspetto del sentimento in generale. La percezione delle sensazioni corporee è fondamentale per elaborare i relativi vissuti soggettivi che sono le emozioni e dunque poi arrivano pensieri logico relazionali. Esempio: brividi corporei, emozioni disagio, valutazione fa freddo, quindi meglio coprirsi con una giacca.

Il blocco della consapevolezza delle proprie sensazioni fisiche è utile poiché non ci troviamo sempre in condizioni ideali, possiamo trovarci in condizioni di emergenza nelle quali alle volte è utile accettare di sforzarci e di “desensibilizzarci” sopportando il disagio almeno un po’, il tempo necessario per superare l’ostacolo che altrimenti ci impedirebbe di procedere. Se per esempio per consegnare un progetto mi trattengo in ufficio per un paio di giorni un po’ di più e mi anestetizzo va bene; oppure se ho paura di

affrontare una certa situazione che mi mette ansia e assumo un atteggiamento di riduzione delle reazioni fisiologiche può essere utile, in questo modo, magari, posso trovare coraggio e portare avanti un'azione a cui non sono abituato ma che mi permette di realizzare il mio intento. Un certo grado desensibilizzazione è sano quando è consapevole e finalizzato al raggiungimento di un certo obiettivo, come, ad esempio, contenere e gestire la fatica e durante un'escursione in montagna, o durante il rilascio di un'attività nei confronti del cliente.

Le persone che utilizzano in modo automatico questo blocco della consapevolezza di sé sono spesso noncuranti dei propri bisogni corporei e si vantano di avere grande resistenza fisica. È evidentemente presente un elemento un po' goliardico, narcisistico grandioso nell'affrontare il mondo (Mazzei, dispense IGF). Si è desensibilizzati dal dolore, dalle reazioni a pelle, dai brividi, dalle tensioni muscolo scheletriche, dalle contrazioni di stomaco e intestino, da tachicardie e ipertensioni, dal blocco del respiro, ecc. Ricordiamo che tutta la consapevolezza di sé parte dal rendersi conto di quali sono le sensazioni che attraversano il proprio corpo. Nel momento in cui sviluppiamo consapevolezza emotiva e mentale senza quella psicofisica perdiamo il collegamento con noi stessi istante per istante. Spesso c'è anche la caratteristica dell'eccesso: molte droghe, molto sesso, molto alcool, molta alta velocità... tanto si è "invincibili".

Con questa forma di blocco della consapevolezza di sé quindi si fa invadere il proprio confine dagli eventi della vita perché non sentendo stanchezza o malessere non si ha la capacità di stabilire un confine chiaro tra quello che desidero fare e quello che mi tocca fare. È possibile anche che coloro che non percepiscono più i segnali del corpo tendono ad invadere il confine altrui con pregiudizi quali

quello di essere pigro o fragile espressi verso soggetti che che non avendo questo blocco di consapevolezza pongono limiti alle loro azioni. Si tratta in sintesi di persone che esigono dagli altri lo stesso livello di insensibilità.

A livello organizzativo queste persone sono sempre in movimento "instancabili". Sono spesso soggetti che corrono il rischio a lungo andare di contrarre la sindrome da stress-lavoro correlato per il fatto che pur essendo consapevoli della quantità di ore di lavoro e di energie emessa non ne sentono il risvolto fisico e sono sempre presi da qualcosa da fare. Se sono dei colleghi di gruppo tendono ad essere sempre disponibili, sono portatori di un modo di fare veloce e senza tregua. Si assumono troppa responsabilità perché non sanno lasciare le attività in sospeso. Se sono dei team leader la situazione è ancora più pesante perché sviluppano una forma di leadership positiva e stimolante, ma molto disfunzionale rispetto alla capacità di gestire e coordinare le persone. Sono spesso giudicanti quando pretendono dagli altri la loro stessa operosità. Non delegano volentieri perché attività di formazione del collaboratore potrebbe essere una perdita di tempo rispetto al fare. nel momento in cui si presentano come capi molto operativi, rischiano di non dare valore alla delega. Sono per il gruppo dei punti di riferimento, ma non curando se stessi rispetto alla qualità della vita lavorativa perdono molto carisma, appaiono molto irascibili e soprattutto non alimentano un clima di riflessione sulla proprie e altrui azioni. Sempre presi da cose da fare dimenticano da lasciare spazio alla relazione. Il loro rapporto con se stessi e con gli altri è pragmatico, operativo e poco relazionale ed empatico. Il team leader che percepisce in modo molto blando le sensazioni corporee proprie non coglie i segnali corporei delle altre persone, per cui non rileva segnali di stanchezza o di malessere vario. Non si rende

conto nemmeno se gli altri sono positivamente presi dalle sue idee o meno. Dedicava pochissimo tempo alla gestione del feedback con il collaboratore, ossessionato come è dal tempo non dà peso a tutto ciò che non sia attività operativa. Inoltre il leader che non ascolta i segnali del corpo non gode neanche delle sensazioni positive e piacevoli che partono dal benessere corporeo in situazioni positive, per cui non trova interessante e utile creare momenti di socializzazione con i suoi collaboratori.

2.8 Egotismo o mentalizzazione: blocco della consapevolezza del divenire del qui ed ora

Perls e Goodman la definiscono anche come sindrome dello psicologo o dello psicoanalizzato e in generale di chi pensa di avere la spiegazione per tutto poiché esprime una sorta di atteggiamento di «colui o colei che ormai sono arrivati e sanno già tutto!». L'egotismo interrompe il ciclo dell'esperienza tra il contatto con l'altro e la soddisfazione che ne deriva. Per esempio, anziché sorridere all'altro, per il piacere di aver condiviso un'idea, la persona continua a descrivere l'importanza del confronto.

Mentalizzare tutto o spiegare tutto ciò che accade nella vita condiziona il ciclo dell'esperienza soprattutto nella fase della soddisfazione. Per esempio un individuo fa un viaggio impegnativo per arrivare in una località di vacanza e di fronte ad un tramonto meraviglioso anziché abbandonarsi al momento diventando egli stesso il tramonto è la che descrive i colori, il tipo di aria frizzantina e di come quel momento sia necessario per ricaricarsi... ma non si lascia prendere dal godimento.

Tutto sommato è uno stato che denota anche un certo livello di realizzazione perché l'individuo che ha trovato un

suo equilibrio è giunto a delle conclusioni con cui nella sua vita si spiega molti fenomeni: manca però la spontaneità e la vitalità. Chi applica l'egotismo mentalizza tutto, descrive tutto ciò che gli accade ed è come imbalsamato, sempre uguale a se stesso, non ha più emozioni e tende a dare "un perché" ad ogni fenomeno esperienziale, ma in questo modo perde la vivacità dell'esistenza che è pur semprespontanea e piena di difficoltà. Perde il piacere di vivere, di sentire e godere del divenire dell'esperienza. Tutto è sovrastato da una descrizione che lascia secchi e senza energie.

Si nega il senso di compimento dell'esperienza. Il confine organismo-ambiente è chiuso e non consente di godere pienamente e in prima persona del senso di appagamento e soddisfazione. L'interruzione nega il compimento dell'esperienza attraverso la negazione della soddisfazione. Il confine può chiudersi in modo rigido e creare una condizione di anedonia permanente, livello di energia basso, con isolamento e chiusura ad ogni scambio potenziale. In questo modo è espressa la fobia del contatto.

Con questa forma di interruzione del contatto quindi si invade il confine relazionale degli altri descrivendo la realtà così come si è giunti grazie ai propri studi. Sono insensibili e incapaci di empatia.

In fondo il suo obiettivo è controllare ogni cosa. Spesso si trova questa resistenza nelle personalità arroganti e narcisiste, in individui che si manifestano come spettatori e osservatori di se stessi senza coinvolgersi, privi di bisogni e di interessi, consapevoli della proprie cose ma mancanti di innocenza e di impulsi spontanei. Tendono a credere di saperla più lunga degli altri su ogni cosa e sentono che nulla li tocca essendo "ormai" al di sopra. Sono spesso freddi, hanno atteggiamenti controllanti e programmati, evitano ogni forma di manifestazione autentica e non si identifi-

cano nel prossimo nei confronti del quale applicano una distanza emozionale “di sicurezza” non permettendosi di sperimentare alcuna forma di empatia, piacere o dispiacere.

A livello organizzativo queste persone sono identificabili come intellettuali. Sono soggetti che spiegano il perché di tutte i problemi e di tutte le situazioni ma non agiscono, non sanno come risolvere i problemi (ovviamente con un atteggiamento intellettuale nascondono questa incapacità).

Se sono dei colleghi di gruppo tendono ad essere sempre disponibili, con una spiegazione per tutto, ma sono poco pratici e molto logico razionali. Non contestualizzano la teoria al livello emotivo. Osservano se stessi e non gli altri.

Se sono dei team leader la situazione è ancora più pesante perché sviluppano una forma di leadership tossica in quanto sono apparentemente giusti ed equanimi, ma senza emozioni. Un capo stressato ti descrive perfettamente la sindrome dello stress ma continua a vivere da stressato e a gestire gli altri da stressato. Quello che interessa a questa persona è che il mondo corrisponda alla sua descrizione che si è fatto del mondo.

Naturalmente per quanto l'egotismo sia di fatto una posizione arroccata di tipo narcisistico ciò non significa che si debba considerare il narcisismo come un tratto di per sé solo negativo. Nella relazione si può essere orientati all'io (narcisismo) o al tu (oggetto) e se non vi è almeno un po' di narcisismo, che poi di fatto è l'autostima, non è detto che la relazione funzioni meglio (Mazzei, dispense IGF). Avere una posizione di auto-sostegno, auto-apprezzamento e auto-valorizzazione è certo una cosa positiva e quindi a mio avviso, una parte di egotismo, per cui ci si dà credito, valore e magari ci si mette un po' al di sopra di certe cose, è auspicabile. L'egotismo consente di godere pienamente e in prima persona del senso di appagamento e soddisfazione.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONE

APPROCCIO AL GESTALT COACHING

Tu decidi qual è il significato della tua vita.
La gente parla del significato della vita, ma ci
sono tanti significati di vite diverse e tu devi
decidere quale vuoi che sia il tuo.

Joseph Campbell

Nel percorso di Gestalt coaching il punto focale è quello di recuperare le risorse emotive e cognitive con cui la persona elabora strategie per raggiungere gli obiettivi previsti nel coaching. Lo scopo non è quello di raggiungere gli obiettivi previsti per quella sessione, ma di aiutare il manager ad elaborare nuovi approcci e nuove visioni della realtà in grado di far emergere tutte le sue potenzialità.

Nel percorso di coaching è possibile dare maggiore peso ai fattori emotivi oltre che agli aspetti intellettuali della situazione.

Attraverso il modello del Gestalt coaching si sviluppa un percorso fortemente esperienziale per l'apprendimento e la crescita personale e professionale, individuale e di gruppo, attraverso la consapevolezza e l'azione. Così come il tutto è più della somma delle parti, l'azienda non è solo la somma dei singoli individui ma l'insieme delle loro relazioni e delle relazioni dell'organizzazione con l'esterno.

Questi allora alcuni dei punti fondamentali del Gestalt coaching:

- L'individuo e l'ambiente rappresentano un unico ecosistema interagente, che si autoregola e cresce in funzione di ogni elemento che ne fa parte; il disagio psicologico assume perciò un significato di adattamento creativo in risposta all'ambiente in cui si è sviluppato nel passato, ma che può non aver più la stessa utilità nella situazione presente.
- L'approccio gestaltico considera importante l'intera esperienza di vita di una persona: fisica, psicologica, intellettuale, emotiva, relazionale e spirituale.
- Il Gestalt coaching si occupa soprattutto di osservare e verificare la consapevolezza del processo dei pensieri, emozioni e azioni di un individuo, prestando maggiore attenzione al "cosa" e al "come", piuttosto che al "perché" di un'azione o di un comportamento. La consapevolezza del come qualcosa avviene, infatti, conduce più facilmente alla possibilità di compiere un cambiamento genuino e responsabile.
- La relazione terapeutica rappresenta il laboratorio di ricerca ideale in cui un cliente può scoprire, osservare e integrare alcuni aspetti della sua personalità, sulla base dell'esperienza diretta con il terapeuta per il quale è più importante l'esperienza di un comportamento che l'interpretazione di questo.

BIBLIOGRAFIA

- Benjamin, L.S. (1999), *Diagnosi interpersonale e disturbi della personalità*, Las Edizioni, Roma in Conte, L. (2014), *Creatività relazionale in azienda*, Guerini Next, Milano
- Bonino (1998) in Conte, L. (2014), *Creatività relazionale in azienda*, Guerini Next, Milano
- Bowlby, J. (1999), *Una base sicura, applicazioni cliniche della teoria dell'attaccamento*, Raffaello Cortina
- Beisser, A. (1970), *The Paradoxical Theory of Change*, publication of The Gestalt Journal Press
- Campbell, J. (2012), *L'eroe dai mille volti*, Lindau Edizioni
- Clarkson, P. (2010), *Gestalt-counseling*, Sovera Editore, Roma
- Conte, L. (2014), *Capitale relazionale e creatività in azienda*, Guerini Next, Milano
- Ginger, S. (1995), *Iniziazione alla Gestalt l'arte del contatto*, Roma, Ediz. Mediterranee
- Goleman D. (1999), *Intelligenza emotiva*, BUR Editore, Milano
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., McKee, A. (2002), *Primal Leadership*, trad. it. *Diventare un leader risontante*, Etas Editore Milano
- — (2005), *Essere Leader*, BUR
- Greenberg, L.S., Paivio, S.C. (2000), *Lavorare con le emozioni in psicoterapia integrata*, Sovera Editore, Roma
- Kelly, G. (2004), *La psicologia dei costrutti personali*, Raffaello Cortina, Milano, (titolo originale: *The Psychology of Personal Constructs*, 1955)
- Kets De Vries, M.F.R., Miller, D. (1992), *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle pa-*

- tologie del comportamento organizzativo*, Cortina Raffaello, Milano
- Kohut, H. (1978), *La ricerca del Sé*, Bollati Boringhieri, Torino
 – – (1976), *Narcisismo e analisi del Sé*, Bollati Boringhieri, Torino
- MacLean, P.D. (1990), *Evoluzione del cervello e comportamento umano*, Einaudi Editore, Milano
- Mazzei, S., *Dispense*, Istituto Gestalt, Firenze
- Perls, F. (1995), *L'Io, la fame, l'aggressività: l'opera di uno psicoanalista eretico che vide in anticipo i limiti fondamentali dell'opera di Freud*, Franco Angeli, Milano
 – – (1997), *L'approccio della Gestalt e testimone oculare della terapia*, Astrolabio, Roma
- Perls F, Hefferline R.F., Goodman P. (1997), *La terapia Gestalt*, Astrolabio, Roma
 – – (1997), *Teoria e pratica della terapia della Gestalt. Vitalità e accrescimento nella personalità umana*, Astrolabio, Roma
- Polster, E. (2007), *Psicoterapia del quotidiano*, Edizioni Centro Studi Erickson S.p.A., Trento
- Polster, E., Polster, M. (1986), *Terapia della Gestalt integrata. Profili di teoria e pratica*, Giuffré
- Quattrini, P. (2011), *Per una psicoterapia fenomenologico-esistenziale*, Giunti, Firenze
 – – (2013), *Per una psicologia del carattere*, Giunti, Firenze
- Robine, J.M. (2006), *Il rivelarsi del sé nel contatto. Studi di psicoterapia della Gestalt*, Franco Angeli, Milano
- Rogers, C.R. (2000), *La terapia centrata sul cliente*, Psycho Editore, Firenze
- Rossi, O. (1998), *INfomazione Psicologia Psicoterapia Psichiatria*, n. 32-33, settembre 1997-aprile 1998, pagg. 48-61, Roma
- Shackleton, E. (2011), *Sud. La storia dell'ultima spedizione di Shackleton 1914-1917*, Ginkgo Edizioni

- Salonia, G. (2014), *Sulla felicità e dintorni*, Il pozzo di Giacobbe Editore, Trapani
- Spagnuolo Lobb, M. (2008), *Materiale didattico della Scuola di Specializzazione in psicoterapia della Gestalt*, gestita dall'Istituto di Gestalt, H.C.C Italy.
- Spagnuolo Lobb, M. (2011), *Il now-for-next in psicoterapia. La psicoterapia della Gestalt raccontata nella società post-moderna*, Franco Angeli, Milano
- Zinker, J. (2002), *Processi creativi in Psicoterapia della Gestalt*,