

Laura Conte

LEADER FELICI

Vivere e gestire persone felici al lavoro

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

RM
EDIZIONI

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

2.1 Felicità e adattamento creativo nella relazione con l'ambiente

Dio, concedimi la serenità di accettare le cose che non posso cambiare, il coraggio di cambiare le cose che posso, e la saggezza per conoscere la differenza.

Karl Paul Reinhold Niebuhr

La felicità è uno stato d'animo, una dimensione di benessere che colora positivamente la vita. Felice non è colui che non ha pensieri negativi, ma colui che i pensieri negativi li fa scivolare via senza reprimerli per fare spazio a pensieri e valutazioni positive, cioè più utili e buone per se stesse.

La felicità è fare esperienza di ciò che accade per quello che c'è. Ma come si fa a vivere "accontentandosi" di quello che c'è?

Tutti nutriamo l'aspettativa di migliorare il livello di benessere. Anche quando siamo in una condizione di benessere ci aspettiamo che questa condizione non finisca mai. L'aspettativa che guida l'esistenza è quella di migliorare il proprio benessere, il senso di soddisfazione, provare una sensazione di pienezza.

Ma cosa ci si aspetta "veramente"?

A volte non è chiaro cosa "veramente" ci aspettiamo, per cui nonostante la realizzazione di tanti desideri non si attiva la sensazione di pienezza e di benessere. Come scrive Salonia, la funzione del desiderare può fallire perché non si sa dare un nome concreto a ciò che rappresenta la propria

felicità, orientandosi così verso aspettative inappropriate rispetto a ciò che veramente si desidera (Salonia, 2014). L'incapacità di essere in contatto con se stessi, l'assenza di consapevolezza incide negativamente sulla capacità di orientarsi nella vita, per cui si danno nomi sbagliati o incompleti alle proprie aspettative o ai propri bisogni e in tal caso più si realizzano le aspettative e più si allontana dalla felicità. Manager che per buona parte della loro esistenza hanno inseguito l'aspettativa di far carriera e ci sono riusciti, vivono a volte ancora un grande senso di insoddisfazione. Madri che hanno realizzato il loro percorso di vita accudendo i figli in tutte le loro fasi di crescita, potrebbero poi trovarsi con uno sfondo relazionale di grande insoddisfazione. Sì, la bussola della vita come capacità di orientarsi verso quello che veramente desideriamo è smagnetizzata da una serie di condizionamenti educativi, valori e principi di vita introiettati, non elaborati e metabolizzati. Si tratta di smascherare aspettative non reali che nascondono bisogni più profondi, per esempio il fare carriera come aspettativa che nasconde altri desideri; oppure smascherare aspettative vissute come proprie, ma indotte da processi educativi e culturali, per esempio come quello per essere una buona madre occorre seguire solo ed esclusivamente i figli.

La felicità o il benessere dunque come capacità di orientarsi verso le aspettative che davvero creano benessere. Ma c'è un secondo quesito.

Come si realizzano le aspettative?

Ogni persona ha uno stile proprio con cui elabora il percorso strategico e tattico per realizzare le sue aspettative. Salonia accenna ad alcuni di questi stili. Lo stile "*passivo*" che attende il dispiegarsi degli eventi restando fedele al detto "*non spingere il fiume*". Lo stile "*attivo*" è proprio di chi realizza le sue aspettative contando su se stesso, proponen-

dosi come artefice del proprio destino. Lo stile “*impaziente*” è proprio di chi cavalca l’onda e appena si presenta l’opportunità anticipa i tempi. Lo stile “*ostinato*” di chi crede nel detto “*volere è potere*” e non molla la presa o preda che sia (Salonia, 2014). Nel come si realizzano le aspettative occorre distinguere tra stile personale ed esasperazioni dello stile personale tanto da rendere questo stile diventare “*patologico*”.¹ Uno stile funziona se non è rigido, se si modifica in base alle circostanze. Lo stile *passivo/rinunziatario* diventa disfunzionale quando blocca l’azione necessaria per evitare la sofferenza che deriva dalla tensione che si sviluppa nel realizzare le proprie aspettative. Gli *stiliattivoi/decisionisti* risultano disfunzionali quando esprimono una volontà irrealistica di controllare tutto, di piegare a sè ogni persona e questo per proteggersi dalla paura del fallimento e della sconfitta, esperienze ineliminabili della vita.

Nessuna strategia è in sé vincente, ma quello che occorre tenere presente è la differenza tra aspettativa e *pretesa*. L’aspettativa si trasforma in *pretesa* nel momento in cui diventa scontato che l’altro intuisca, capisca e faccia esattamente quello che noi abbiamo in mente. Per cui smettiamo di chiedere, di confrontarci, di spiegare in modo chiaro, di formare l’altro.

La felicità è la capacità di essere consapevoli delle emozioni, e dei propri desideri e quindi delle aspettative che scaturiscono; la capacità di viverli nel loro fluire anziché bloccarli con la forza del giudizio su di sé e sugli altri.

Spesso durante le sessioni di coaching si lavora sul fatto che emozioni come la tristezza non sono belle, non piacciono a colui/colei che le sta provando. Questo è un esempio di giudizio che chiude le porte del benessere e della felicità.

1. Patologico: qui non ha valenza diagnostica, ma il termine qui è usato per individuare uno stile che genera malessere per se e per gli altri.

tà. A volte si lavora sul fatto che per essere un buon capo non occorre essere impassibili ed emotivamente assente, bloccando la possibilità di esplorare e potenziare spazi di intelligenza emotiva.

A questo punto ci poniamo un terzo quesito.

Da chi ci si aspetta qualcosa?

È inevitabile che il gioco delle aspettative riguarda la quotidianità più spicciola così come tocca temi di elevata spiritualità. Il collaboratore si aspetta che il capo sia disponibile al dialogo e all'ascolto, il manager si aspetta che il collaboratore affronti i problemi con maggiore iniziativa. La moglie si aspetta che il marito comprenda i suoi bisogni e desideri e il marito si aspetta che la moglie capisca tutto il suo amore per lei. In una parola rendiamo responsabile l'altro della nostra felicità e del nostro benessere. Ci sono stili relazionali passivo/rinunziatari che prendono la via accusatoria o la via del lamento perché si aspettano che siano gli altri a cambiare o a garantire le condizioni per creare lo stato di benessere. Il mancato soddisfacimento delle aspettative crea sconforto e depressione per alcuni, rabbia e ostilità negli altri. Negli stili egoisticamente autosufficienti le persone si assumono in toto la responsabilità delle proprie aspettative senza aspettarsi nulla dagli altri o con una marcata incapacità di chiedere per evitare la paura del rifiuto e l'umiliazione del chiedere, mostrando in questo modo una forma di dipendenza per loro aberrante, ma nutrono l'aspettativa/pretesa che l'ambiente intuisca i loro sforzi e ricambi di conseguenza. Negli stili attivo/decisionisti le persone non tollerano che il resto del mondo non corrisponda a quello che secondo loro è giusto o sbagliato, pretendono che gli altri agiscano esattamente i comportamenti attesi. In questo modo evitano la frustrazione che deriva dal confrontarsi con modi più efficienti

Quindi non c'è uno stile relazionale sano e uno patologico, quello che conta è il processo con cui si entra in relazione con l'altro; la consapevolezza di come siamo al mondo che diventa esperienza di vita e consapevolezza.

Fuori dalle condizioni di benessere e di felicità non abbiamo risorse emotive e cognitive necessarie per affrontare le realtà in continuo cambiamento. Non abbiamo risorse per avviare processi di adattamento creativo.

«Parliamo dell'adattamento creativo come della funzione essenziale del sé, o meglio, il sé è il sistema degli adattamenti creativi» (Perls, Hefferline, Goodman, 1997). «L'adattamento creativo è il risultato della spontanea forza di sopravvivenza che consente all'individuo di differenziarsi dal contesto sociale, ma anche di esserne pienamente e significativamente parte. Ogni comportamento umano, anche quello disfunzionale, è considerato un adattamento creativo» (Spagnuolo Lobb, 2011). Quindi anche i comportamenti disfunzionali, come per esempio procrastinare la soluzione di un problema, va immaginato come necessario per l'individuo che lo mette in atto; nel suo mondo la procrastinazione è al momento l'unica strategia di sopravvivenza a disposizione per gestire l'incombere della situazione. La ricerca di un nuovo modo di agire dunque è una forma di nuovo adattamento alla realtà, più funzionale alla situazione esistente.

«L'Adattamento creativo è il processo che mette in interazione i bisogni dell'organismo alle risorse ambientali» (Robine, 2006). «Il bisogno dell'organismo cerca un oggetto, cerca una risposta dell'ambiente. [...] La creazione è legata alla novità: è la scoperta di una nuova soluzione, la creazione di una nuova configurazione, di una nuova integrazione a partire dai dati disponibili. Adattamento e creazione appaiono come due poli complementari di uno stesso processo:

ciascuno è necessario all'altro per mantenere un equilibrio sano e dinamico. Il solo adattamento non integra alcuna novità del campo e confina l'organismo nella ripetizione nevrotica. La creazione senza adattamento non ha alcun radicamento nel "reale" e può corrispondere alla scissione psicotica. L'adattamento garantisce la dimensione del reale e dell'adeguamento, la creazione apre la porta alla dimensione della fantasia e all'ampliamento delle possibilità. [...] Con l'adattamento, il soggetto viene trasformato dall'ambiente, o si trasforma al contatto con esso. Aggiungendo l'aggettivo qualificativo 'creativo', Perls e Goodman dichiarano che nella stessa operazione l'uomo è creatore del mondo e trasforma il mondo. Trasformato e trasformatore. Forma media. L'adattamento creativo e il suo ripristinarsi possono essere considerati dei concetti-chiave nella psicoterapia della *Gestalt* poiché ne costituiscono il fine e insieme il mezzo privilegiato» (Robine, 2006).

La capacità che ha l'essere umano di adattarsi in modo creativo all'ambiente e quindi di prendere poi dall'ambiente le risorse di cui ha bisogno ha a che fare con la serendipità. La serendipità ossia «lo scoprire qualcosa di inatteso e importante che non ha nulla a che vedere con quanto ci si proponeva o si pensava di trovare / attitudine a fare scoperte fortunate e imprevedute; capacità di cogliere e interpretare correttamente un fatto rilevante che si presenti in modo inatteso e casuale» (Garzantilinguistica.it)². L'adattamento creativo è frutto a volte di una scoperta non voluta, a volte nasce in modo inaspettato dall'evolversi delle circostanze. È un fenomeno che si vive durante un viaggio in terra straniera e la scoperta del nuovo, dell'inatteso. Lo

2. Etimologia: dall'ingl. *serendipity*, da *serendip*, antico nome arabo di Ceylon; Tale parola inglese fu coniata nel 1754 dallo scrittore Horace Walpole; il significato del termine trae origine dalla fiaba persiana *i tre principi di serendip*, di Cristoforo Armeno, nella quale gli eroi protagonisti posseggono il dono naturale di trovare cose di valore non cercate.

sviluppo di molte aziende a conduzione familiare sono il frutto di imprenditori geniale che hanno visto e scoperto realtà inaspettate in ambienti diversi e tornati in patria hanno deciso di apportare cambiamenti. La serendipità è frutto della possibilità che l'uomo ha di restare permeabile a ciò che non conosce.

Riflessioni personali

- Cosa ho scoperto di me dopo aver riflettuto su questi temi?
- Quali sono stati i cambiamenti che ho gestito cambiando qualcosa in me stesso?
- Quali delle mie aspettative verso qualcuno o qualcosa si sono poi trasformate in pretese?
- Qual è la mia definizione di felicità?

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*, Franco Angeli, Milano.

