

CONTESTAZIONE ALL'ORTODOSSIA DELLA MANAGERIALITÀ

La Psicointesi è una modalità terapeutica consolidata e attualmente si sta espandendo nel campo del “life coaching”. Tuttavia, sostengo che la Psicointesi abbia più da offrire di quanto non abbia fatto finora.

È abbastanza poco conosciuta, provata e testata come un metodo di cambiamento del management. Questo articolo approfondisce la mia pratica e l'esperienza di contestare l'ortodossia della managerialità attraverso l'introduzione della Psicointesi nelle organizzazioni pubbliche. Il mio approccio alla pratica professionale riconosce che le organizzazioni, viste come sistemi umani e relazionali, sono costituiti da individui unici e preziosi.

Assagioli (Keen, 1974) ha dichiarato “In Psicointesi sottolineiamo la *responsabilità individuale*. Non importa cosa sia successo a una persona, egli deve assumersi la responsabilità qui e ora per i cambiamenti che vuole fare nella sua personalità [...] Certo, siamo condizionati dal passato, ma abbiamo il potere di [...] cambiare noi stessi”.

Introdurre la Psicointesi in organizzazioni pubbliche dove il discorso della managerialità è prevalente, ha dimostrato di essere una sfida difficile più di quanto mi aspettassi all'inizio di un decennio fa.

La Psicointesi è un concetto filosofico olistico, fluido ed in evoluzione nel tempo nella pratica. E come tale, è una anticipazione al discorso positivista della managerialità come un pratica oggettiva, razionalista e distaccata.

La paura come fenomeno emergente

Un principio chiave per il mio lavoro di Psicointesi nelle organizzazioni è che tutti sono incoraggiati a portare tutto di se stessi sul posto di lavoro. Portare tutto stessi sul lavoro significa il riconoscere che tutte le sub-personalità (Assagioli, 2000) possono emergere nella definizione della personalità (Tshibanda, 2013). Ad esempio, siamo plasmati fin dalla nostra infanzia come manager, sia ne siamo consapevoli o no, e la storia della nostra infanzia influenza il modo con cui ci presentiamo al lavoro (Hill, 2017).

Quando implemento la Psicointesi nelle organizzazioni, spesso due domande chiave emergono tra i partecipanti: “Ho davvero firmato per questo?” e “Fino a che punto sono disposto a condividere la storia della mia vi-

ta al lavoro?” Di solito i manager non sono preparati o, a volte, non sono nemmeno desiderosi di lavorare sul profondo e con personale partecipazione insieme ai loro colleghi. E di conseguenza, un'altra domanda è destinata a emergere: “Come affrontiamo la nostra paura interiore come manager? “La paura è un'emozione umana potente e primitiva, la sua sede principale nel cervello risiede nell'amigdala (Winerman, 2005).

In generale, la paura può essere compresa attraverso due risposte, una fisica ed una emotiva. La risposta fisica è universale, mentre la seconda è principalmente individuale. Inoltre, la paura è contagiosa, noi “captiamo” le emozioni l'uno dell'altro (Eyre et al., 2017), e il nostro umore è diffuso attraverso le interazioni sociali in cui l'emozione di una persona può scatenare un'emozione simile nell'altro (Hatfield et al., 1992), possiamo persino odorare la paura fisicamente (Groot et al., 2012). Secondo la mia esperienza, il condividere le nostre storie di vita è un modo efficace, ma faticoso e stimolante; un metodo per affrontare la paura interiore di manager. Le mie difficoltà personali sono state strumentali per il mio sviluppo professionale e la mia carriera come manager in organizzazioni pubbliche orientate ai valori. Io ho vissuto sul lavoro alcuni momenti importanti quando io, con attenzione e ponderazione, ho resa manifesta la mia umanità, per esempio quando ho mostrato i miei veri sentimenti e le mie battaglie personali. Denborough (2014, p. 9) scrive che “Tutti hanno il diritto di conoscere e sperimentare ciò che hanno imparato in tempi difficili e dare un contributo alla vita degli altri in situazioni simili “. Inoltre, Hill (2017, p.178) sostiene che “Il modo più sicuro per far emergere la fiducia è essere trasparenti, essere aperti “.

La ricerca che guarda alla crescita attraverso la definizione di momenti della vita come difficoltà, lutti e traumi tra i manager, dimostra che i manager coinvolti hanno descritto questi processi come loro catalizzatori per la crescita (Armstrong, 2014). Conoscendo il nostro Sé noi possiamo comprendere la nostra umanità condivisa e creare fiducia tra noi.

Allontanarsi dall'idea socialmente costruita del *professionista distaccato*, di cui la maggior parte ha idee chiaramente preconcepite, di solito implica occuparsi della paura.

La paura affiora dove il discorso della managerialità è così profondamente inciso nella mentalità che ogni tentativo di sfidarlo, anche nei modi più gentili e lievi, può essere percepito come profondamente minaccioso. Nella mia esperienza, il lavoro di Psicosintesi può sembrare essere minaccioso poiché si concentra sui processi sociali e psicologici che operano nelle organizzazioni, nei team e nei manager partecipanti. È quindi sfidare lo *status quo* sul livello personale, interpersonale ed organizzativo. Un apprendimento chiave per me è tenere presente che i manager partecipanti sono stati fedeli e promossi proprio da quel sistema che io sto sfidando con loro ad impattare e cambiare. Una reazione naturale è quindi il respingere l'indagine *esplorativa* e la *curiosità* come tratti intrusivi e fastidiosi. Ho sperimentato quanto sia difficile per i manager parlare di "esplorare" e non di "spiegare" o fare dichiarazioni nella "area relazionale". Gli stili di conversazione preferiti adottati dalla maggior parte dei manager, ovvero tipi di linguaggio difensivi o consulenziali, sono una sfida nel lavoro di gruppo di Psicosintesi. Questi stili suggeriscono risposte e non sono particolarmente utili se si vuole stimolare ed incoraggiare i manager ad esplorare la loro esperienza ad un livello più profondo, più intimo e sentimentale.

Nella mia esperienza, nessuna tecnica manageriale compenserà il tuo essere, chi tu sei, come manager.

Il più importante è il nostro approccio attitudinale, lo stato mentale di "vivere la vita come una domanda" (Marshall, 2016).

Le critiche tra i partecipanti spesso cercano di rubare lo "spazio relazionale" durante il lavoro di gruppo per evitare di lavorare a livello personale, preferendo il lavoro strutturato. Riferiscono che la loro *frenesia*, essendo coinvolti nel vortice quotidiano della gestione, richiede loro di essere orientati alla soluzione su questioni operative e gestione strutturale. Come un manager una volta ha affermato: "Nel passato, quando lavoravo in un team di prima linea, avevo solo a che fare con persone. Ma adesso sono un senior manager e ora lavoro solo con le strutture, non le persone". Anche se per un momento, si stava ovviamente dimenticando del proprio staff e dei colleghi del *senior team* di gestione a cui si riferiva in quel momento.

La paura è un'emozione che possiamo, con l'abile uso della volontà (Assagioli, 1994 e Ferrucci, 2015), scegliere come affrontare nelle sue manifestazioni in noi e nella nostra esperienza. Assagioli ha scritto (Guggisberg Nocelli, 2017, p.vi) "Una volontà saggia deve, a volte e in luoghi opportuni, sapere come osare, assumendosi responsabilità e rischio. Si deve avere il coraggio di sbagliare [...]" Un approccio attitudinale di auto-compagnione, insieme alla curiosità, può supportarci nella comprensione, nella reinterpretazione e quindi trasformare la nostra paura. Pattakos e Dundon (2017, p.160) annotano "Conosci i tuoi punti di forza e di debolezza. Essi forniscono informazioni preziose su chi sei veramente quando affronti il tuo percorso per trovare un significato più profondo e realizzare il tuo massimo potenziale. Come manager è più pericoloso schivare o cercare di evitare la nostra paura interiore che affrontarla.

Ho sperimentato momenti determinanti nel lavoro di gruppo in Psicosintesi quando i manager partecipanti hanno iniziato a condividere volentieri. Diversi anni fa, ho scritto nella mia pubblicazione di ricerca-azione: "All'improvviso lei ha iniziato a condividere la storia della sua infanzia con il gruppo, la sua esperienza traumatica per aver perso la sorellina in un tragico incidente e il dolore che ne seguì. La sua perdita mi ha spiegato il suo comportamento iroso e talvolta irrazionale sul lavoro. Condividere il suo dolore l'ha resa più umana ai miei occhi, era diventata improvvisamente una persona completa e da allora ce l'abbiamo fatta molto meglio".

Contestare l'ortodossia della managerialità con la Psicosintesi come una globale filosofia, significa imbarcarsi in un'avventura rischiosa che implica l'aver a che fare con la nostra paura interiore. Ma senza rischi, i premi tendono ad essere molto scarsi. E cosa che potrebbe essere più necessario oggi, quando il mondo sta affrontando una crisi sistemica di sostenibilità, che essere un manager che con molto sentimento sta osando di guidare gli altri col cuore?

Notizie sull'Autore

Pascal Tshibanda, ricercatore e senior manager, attualmente lavora come Capo Funzionario esecutivo nel settore pubblico svedese. Ha conseguito Master in “Sostenibilità e Responsabilità” presso la Ashridge Business School, Regno Unito. La sua tesi del Master: “La folla interiore – una ricerca sperimentale sulla leadership nella sostenibilità” incentrata sul lavoro sulle sub-personalità. Ha ricevuto formazione in Psicodinamica presso gli Istituti di Londra (Regno Unito) e Göteborg (Svezia), ha partecipato al “First Psychosynthesis Leadership Coaching Symposium” a Londra (Regno Unito), nel novembre 2018.

Traduzione a cura di Achille Cattaneo

18

