

Process in managers

Formazione dei managers

John W. Cullen (*)

Why is it that some people seem to be leading more fruitful lives? A fruitful life involves:

- Sense of life purpose.
- Authentic interpersonal relationships meaningful activities live in harmony with themselves and others.
- Clear thinking.
- Identify with higher human values.
- Lead organized flexible lives with a sense of rhythm.

Individuals functioning at these levels appear to have moved beyond the ego-oriented needs of the Maslow hierarchy to identify more with the Self-Actualization level. The basic premise of self-actualization is that growth is a natural process involving the unfoldment of latent potentials. At the self-actualization level individuals begin to consciously cooperate with this unfoldment and devote energy to actualizing it. A corollary of this premise is that the most effective manager is a self-actualizing manager. Psychosynthesis provides practical methods to enable individuals to facilitate their own self-actualization.

PERSONAL ORIENTATION INVENTORY

The Personal Orientation Inventory (POI) is a valid and reliable instrument for measuring self-actualization.

The following is a brief description of POI categories defining self-actualization. (1)

(TC) Time Competence

Time competence deals with the degree to which we live in the present. A self-actualizing person is not living in the past in terms of regrets or resentments such as, "If my life had only been this." Other non-self-actualizing individuals tend to live too much in the future. "Someday I am going to be happy. Someday I am going to get married. Someday I am going to get divorced. Someday the kids are going to grow up. Someday I am going to get my MBA."

Self-actualizers see life as a continuum. They live primarily right now. They are focused on their life in the present. At the same time they see life as a pattern. They see how their life has been unfolding. They also see how it is evolving toward meaningful goals. They see how their

Perché alcune persone sembrano avere una vita più fruttuosa? Ciò comporta:

- Senso dello scopo della vita.
- Rapporti interpersonali autentici.
- Attività significative.
- Vivere in armonia con se stessi e con gli altri.
- Chiarezza di pensiero.
- Identificazione con i valori umani più elevati.
- Vivere una vita organizzata e flessibile con il senso del ritmo.

Chi opera a questi livelli sembra essere andato oltre i bisogni legati all'ego della gerarchia di Maslow, per identificarsi maggiormente con il livello dell'autorealizzazione. La premessa di base dell'autorealizzazione è che la crescita è un processo naturale che comporta lo spiegamento delle potenzialità latenti. Al livello dell'autorealizzazione gli individui cominciano a cooperare consapevolmente con questo dispiegamento e dedicano le loro energie a realizzarlo. Un corollario a questa premessa è che il manager più capace è quello che si autorealizza. La psicosintesi fornisce metodi pratici che mettono in grado di facilitare l'autorealizzazione.

INVENTARIO DEGLI ORIENTAMENTI PERSONALI

L'Inventario degli Orientamenti Personali (POI) è uno strumento affidabile per misurare l'autorealizzazione.

Quanto segue è una breve descrizione delle categorie del POI che definiscono l'autorealizzazione. (1)

Competenza del Tempo (TC)

La competenza del tempo riguarda il livello in cui viviamo nel presente. Una persona che si autorealizza non vive nel passato in termini di rimpianti o di risentimenti del tipo: "Se soltanto la mia vita fosse stata diversa". Altri che non sono sulla via dell'autorealizzazione tendono a vivere troppo nel futuro: "Un giorno sarò felice, mi sposerò, divorzierò, i bambini cresceranno, mi prenderò una laurea".

Le persone che si autorealizzano vedono la vita come un continuum; vivono essenzialmente nel presente e sono immersi nella loro vita nel presente. Nello stesso tempo vedono la vita come un modello e riescono a vedere come la loro vita si sia andata dispiegando. Vedono anche cosa comporta l'evolversi verso obiettivi

present situation is moving toward the future and can create a more fulfilling future by their actions in the now.

(I) Inner Directed

The most significant measure is the second one: inner directed, independent, and self-supportive behaviors as opposed to outer directed, dependent behavior, seeking support from others. Self-actualizing persons have less need for approval from other people. This does not mean that they are not concerned with others, but it does mean that their choices are made more from their own center of consciousness and less from what other people want or expect.

Self-actualizers attend to their center of will. They have their unique way of making choices by attending primarily to their own needs. They are less concerned about others liking them than they are about following their own inner vision. They have fewer needs for achievement, having satisfied that level of need on the hierarchy. They are not so concerned with results. They have their own definition of what is good for them. The fact that they fail does not necessarily mean that they are bad persons. In fact, each experience of success or failure is seen as an opportunity to learn and grow. By contrast, the achievers still have a hard time with failures, becoming self-critical. Self-actualizers are very centered individuals; that is, they are aware of who they are and of the choices that they make in the world. They make those decisions primarily, but not totally, based upon their own inner independent impulses, and they take full responsibility for those choices.

(SAV) Self-Actualizing Values

The third category is values. There are a number of values that self-actualizers tend to hold and that non-self-actualizers reject. This score represents the degree to which one agrees with the values of self-actualizers. These values are reflected in the statements in this section: valuing the present over past and future, valuing the inner sense of what is right rather than the opinions of others, etc.

(EX) Existentiality

The category that is found to be the most difficult to attain is flexibility. Non-self-actualizers tend to be locked into a particular value system and have great difficulty in seeing other points of view and seeing other ways of living and believing. They tend not to be very accepting of people who believe differently from themselves. Self-actualizers are not wishy-washy, but they are not locked into a rigid, dogmatic way of perceiving or behaving in the world. They are more free and loose, thus they can respond more creatively to situations as they arise. Since

significativi. Vedono come la loro situazione presente si muova verso il futuro e riescono a crearsi un futuro più soddisfacente mediante le loro azioni nel presente.

Direzione Interiore (I)

Il parametro più significativo è questo secondo: comportamenti basati sulla propria direzione interiore, indipendenti, e che trovano sostegno al proprio interno, piuttosto che comportamenti diretti dall'esterno, dipendenti che cercano sostegno dagli altri. Le persone che si auto-realizzano hanno meno bisogno dell'approvazione degli altri. Ciò non significa che essi non si occupino degli altri, significa invece che le loro scelte sono fatte più a partire dal proprio centro di coscienza che non in base a ciò che gli altri vogliono o si aspettano.

Essi seguono il proprio centro di volontà; hanno un loro modo unico di fare scelte prendendosi principalmente cura dei propri bisogni. Non si preoccupano tanto di piacere agli altri quanto di seguire la propria visione interiore. Hanno minore bisogno di successo, avendo soddisfatto quel livello di bisogno sul piano gerarchico, e non si preoccupano particolarmente dei risultati. Essi hanno una loro propria definizione di ciò che va bene per loro. Il fatto di non riuscire in una cosa non significa necessariamente che siano delle persone incapaci. Anzi, ogni esperienza di successo o di fallimento è vista come un'opportunità per imparare e crescere. Chi è legato al successo, al contrario, ha grosse difficoltà ad accettare gli insuccessi e diventa autocritico. Coloro che si auto-realizzano sono delle persone molto centrate, sono cioè consapevoli di chi sono e delle scelte che fanno nel mondo. Essi prendono le loro decisioni principalmente, ma non totalmente, basandosi sui propri autonomi impulsi interiori e si assumono la piena responsabilità delle loro scelte.

Valori Autorealizzanti (SAV)

La terza categoria è quella dei valori. Vi sono alcuni valori che le persone che si autorealizzano tendono a sostenere e che sono rifiutati da coloro che non si autorealizzano. Questo punto rappresenta il grado in cui ciascuno concorda con i valori di chi si autorealizza, valori espressi nelle affermazioni già menzionate: dare importanza al presente piuttosto che al passato o al futuro, tenere in grande considerazione il proprio senso interiore di ciò che è giusto piuttosto che le opinioni degli altri, ecc.

Atteggiamento esistenziale (EX)

La categoria che risulta più difficile da conquistare è la flessibilità. Le persone che non tendono all'autorealizzazione hanno la tendenza a rimanere chiusi in un particolare sistema di valori ed hanno grande difficoltà nel-



they can embrace multiple points of view, they are better able to appreciate and work with the values of others.

(FR) Feeling Reactivity

This category deals with feelings. This is related to inner directedness. Self-actualizers are sensitive and aware of their own needs and feelings. They are introspective. They have asked themselves. "What are my real needs at this time? What are my goals? How do I really feel about this? Are there inner parts of me that feel one way and another part another way?" One's feelings are a sure guide to one's true values. If you become angry or irritated in a situation and pay attention to that feeling, you will often find that an important value of yours is being violated. If you notice what is behind your fear, it often points to a need for caution or a potential danger. Our feelings are a source of information that deepen our perceptions of the world and allow us to be more effective.

Non-self-actualizers tend to be insensitive to their own needs and feelings. They thus miss out on a great deal of information about themselves and others.

(S) Spontaneity

The sixth characteristic is spontaneity. This is not emotional, impulsive or reactive behavior. It is not the '60s "me generation" attitude of just doing your own thing.

Self-actualizers tend to be more open and authentic in expressing their feelings and expressing them behaviorally; whereas, non-self-actualizers tend to cover up their feelings and not express them for fear of a loss of approval. This kind of spontaneity is behavior in service of the whole person – one's inner self. It furthers career

l'accettare altri punti di vista, altri modi di vita, altre credenze. Tendono ad essere persone poco accettanti nei confronti di chi la pensa diversamente da loro. Chi si autorealizza non è indeciso, ma neanche bloccato da una percezione rigida e da un comportamento dogmatico. È più libero e sciolto, e reagisce in maniera più creativa alle situazioni man mano che si presentano. Poiché riesce ad accogliere una molteplicità di punti di vista, è anche più capace di apprezzare e lavorare secondo i valori degli altri.

Reattività ai sentimenti (FR)

Questa categoria riguarda i sentimenti ed è connessa alla sincerità interiore. Le persone che si autorealizzano sono sensibili e consapevoli dei propri bisogni e sentimenti, sono introspettive e si chiedono: "Quali sono i miei veri bisogni ora?" "Quali sono i miei obiettivi?" "Come mi sento rispetto a questa cosa?" "Vi sono parti di me che si sentono in un modo e altre parti in un altro?" I propri sentimenti sono una guida sicura ai propri valori autentici. Se una situazione ci fa arrabbiare o irritare e prestiamo attenzione a questi sentimenti, troviamo spesso che un nostro valore importante è stato violato. Se osserviamo cosa c'è dietro la nostra paura, spesso essa ci indica la necessità di esser cauti o un pericolo potenziale. I nostri sentimenti sono una fonte di informazioni che approfondisce le nostre percezioni del mondo e ci consente di essere più efficaci.

Chi non tende all'autorealizzazione è talvolta insensibile ai propri bisogni e sentimenti e perde quindi molte informazioni su se stesso e sugli altri.

Spontaneità (S)

La sesta caratteristica è la spontaneità. Non si tratta di un comportamento emotivo, impulsivo o reattivo, e non è nemmeno l'atteggiamento, in voga fra i giovani degli anni sessanta, di occuparsi solo dei propri affari.

Chi vuole autorealizzarsi tende ad essere più aperto e autentico nell'esprimere i propri sentimenti e nel comportarsi di conseguenza; mentre le persone che non si autorealizzano tendono a coprire i loro sentimenti e a non esprimerli per paura di perdere l'approvazione degli altri. Questo tipo di spontaneità è un comportamento al servizio della persona integrale - del proprio sé interiore. Aiuta a portare avanti gli obiettivi della propria carriera o a fare il lavoro meglio che in passato. Allo stesso tempo la persona che si autorealizza non elimina la routine e le procedure necessarie e consolidate ma le arricchisce con una maggiore possibilità di opzioni.

Autostima (SR)

Questa categoria è la più importante per gli uomini d'affari. Coloro che si autorealizzano hanno un'alta stima

objectives or does the job better than it was done in the past. At the same time the self-actualizer does not eliminate routines and procedures that are tried and true but supplements these with a wider range of options.

(SR) Self Regard

This category is the highest for business majors. Self-actualizers have high self regard. They value themselves and their accomplishments. They are aware of their strengths and appreciate them. Non-self-actualizers do not have very high self worth. They tend to degrade themselves, put themselves down and do not accept their own strengths. They tend to project their own self worth onto others by seeing strengths in them that they deny in themselves. Because of this, they are unable to live up to their full potential. They settle for less than is possible or optimal for them.

(SA) Self Acceptance

This is the most difficult characteristic for managers to actualize. Most managers are already at the achievement level. They have already been very successful. Graduate students are mostly successful in business and have good jobs. At the same time there is a great tendency to have to be perfect. In one sense they have to accept their warts as well as their strengths. Inherent in this characteristic is for non-self-actualizers to be fearful of making mistakes and therefore limiting their risk taking behavior.

Self-actualizers are concerned about improving things, but they do not define themselves as weak persons if they happen to have a weakness. "I have a weakness, but I am not a weak person".

(NC) Nature of Man/Woman

Self-actualizers tend to see human beings as essentially good. They tend to notice and emphasize the positive qualities in self and others. Non-self-actualizers tend to see the basic nature of humans as being essentially evil or negative from a Freudian or Fundamentalist religious point of view: "People are essentially lazy. They don't like to work. They are born sinners", and so on.

(SY) Synergy

We are all confronted with opposites. This is good; this is bad. Self-actualizers are able to synthesize and integrate opposing points of view. For example, people tend to view work as unpleasant, and play as fun. For the self-actualizers work is play. Whatever they are doing can be an enjoyable process. They tend to avoid labelling people, for example. They recognize that a person may have a lazy side to them, but that is not the whole of them. Self-actualizing managers attempt to bring out the best in employees. They are able to accept people as

di se stessi, danno valore a se stessi e alle proprie qualità. Sono consapevoli dei propri punti di forza e li apprezzano. Le persone che non si autorealizzano non hanno un senso molto alto del proprio valore. Tendono a denigrarsi, a mortificarsi e a non accettare le proprie qualità positive. Tendono a proiettare sugli altri il proprio senso di valore di sé, vedendo in essi quei punti di forza che non riconoscono in se stessi. A causa di ciò, sono incapaci di vivere all'altezza delle loro potenzialità e si accontentano di ottenere meno di quanto è possibile o ottimale per loro.

Autoaccettazione (SA)

Questa è la qualità più difficile da realizzare per i manager. La maggior parte di essi sono già ad un livello molto alto ed hanno già avuto molto successo. In generale i laureati riescono molto bene negli affari e riescono a trovare un buon lavoro. Allo stesso tempo però hanno una grande tendenza a voler essere perfetti. In un certo senso essi devono accettare i propri limiti così come i propri punti di forza. Inerente a questa caratteristica, per coloro che non si autorealizzano, è la paura di sbagliare che li limita nell'accettare rischi.

Chi si autorealizza si impegna a migliorare le cose, ma non si definisce come persona debole se ha qualche debolezza: "Ho una debolezza ma non sono una persona debole".

Natura dell'uomo/donna (NC)

Coloro che si autorealizzano tendono a vedere gli esseri umani come essenzialmente buoni e a notare ed apprezzare le qualità positive in se stessi e negli altri. Al contrario, chi non si autorealizza tende a credere che la natura degli uomini sia essenzialmente cattiva o negativa da un punto di vista Freudiano o religioso-fondamentalista: "La gente è essenzialmente pigra e non vuole lavorare. Sono tutti nati peccatori", e così via.

Sinergia (SY)

Tutti abbiamo a che fare con gli opposti: questo è buono, questo è cattivo. Le persone che si autorealizzano sono capaci di sintetizzare e integrare i punti di vista opposti. Per esempio, la gente ha una tendenza generale a vedere il lavoro come una cosa sgradevole e il gioco come divertimento. Per coloro che si autorealizzano il lavoro è divertimento. Qualsiasi cosa facciano lo prendono come un processo piacevole. Cercano di evitare di etichettare le persone, e riconoscono che una persona possa avere la tendenza ad essere pigra ma che questo aspetto non è tutta quella persona. I manager che si autorealizzano cercano di stimolare la parte migliore dei loro impiegati. Sono capaci di accettare gli altri come esseri umani indipendentemente dai loro errori e debo-

humans regardless of their faults and failings. The key to this characteristic is the ability to synthesize opposites. This is to see the positive parts of each, eliminate the negative and create a new whole based upon the synthesis of the positive aspects. For example, the positive aspect of what appears to be laziness may be the ability to rest and relax, to take time with a task to do it correctly and thoroughly rather than rush through it and make mistakes. When this ability for an easy pace and thoroughness is coupled with an appreciation of schedules or deadlines, a more effective employee may result. To berate that person for laziness is often counterproductive.

(A) Aggression

Self-actualizers, if they are angry, feel free to express anger rather than repress it. Non-self-actualizers deny feelings of anger or express it in a hostile manner. Self-actualizers are able to express their anger in a constructive fashion. The manner of doing this is first of all to make the conscious choice to express the feeling not just blurt it out. When the expression of anger is an act of will, there are many options for expressing it. Instead of calling a person names or saying something one regrets later, the self-actualizer shares the anger so that it is an effective communication that creates new understanding or opens the way to problem-solving and constructive action.

(C) Capacity for Intimate Contact

Self-actualizers tend to develop warm, authentic interpersonal relationships. They would go beyond roles to relate to other people in this warm, caring manner. Non-self-actualizers would tend to avoid intimate contact. As they do not normally feel good about themselves deep down, they would not want to get close because others might discover how unlovable they really feel. They hide behind their roles with stereotyped actions, and others experience them as distant, hard to talk to, awkward to work with.

Summary

The above characteristics indicate how self-actualization has been defined by the POI. Persons scoring in the self-actualizing level of the POI would have the following description of themselves:

I am time competent. I live primarily in the present.

I am inner directed.

I have a set of values that are common with self-actualizing people.

I am flexible though I really know what I want.

I know what my needs are. I know what my feelings are. I don't play games with myself.

lezze. La chiave di questa caratteristica è la capacità di sintetizzare gli opposti; è saper guardare alle parti positive di ciascuno, eliminare gli aspetti negativi e creare un nuovo intero basato, sulla sintesi degli aspetti positivi. Per esempio, l'aspetto positivo di ciò che appare come pigrizia può essere la capacità di riposarsi e rilassarsi, di prendersi tempo nello svolgere un compito per farlo correttamente e fino in fondo piuttosto che precipitarsi e fare errori. Quando questa capacità a lavorare ad un ritmo tranquillo e con precisione si unisce all'accettazione di programmi e scadenze, si ha come risultato un impiegato più efficiente. Rimproverare questa persona per la sua pigrizia è spesso controproducente.

Aggressione (A)

Quando le persone che si autorealizzano si arrabbiano si sentono liberi di esprimere la loro rabbia piuttosto che reprimerla. Mentre coloro che non si autorealizzano negano i sentimenti di rabbia oppure li esprimono in maniera ostile. I primi sono capaci di esprimere la loro rabbia in maniera costruttiva e per fare ciò prima di tutto scelgono consapevolmente di esprimere il sentimento e non di farlo esplodere. Quando l'espressione della rabbia diventa un atto di volontà, ci sono molti modi per esprimerla. Invece di insultare gli altri o di dire cose delle quali uno poi si pente, colui che si autorealizza condivide la rabbia in modo da farla diventare una comunicazione efficace che aiuta a migliorare la comprensione e apre la strada alla soluzione del problema e ad azioni costruttive.

Capacità di contatto intimo (C)

Coloro che si autorealizzano tendono a creare rapporti interpersonali affettuosi ed autentici. Sono capaci di superare le barriere del loro ruolo per avere con gli altri rapporti affettuosi e generosi. Chi non si autorealizza tende invece ad evitare l'intimità. Poiché normalmente, non si sentono bene con se stessi nel profondo, non sono disponibili ad avvicinarsi agli altri per paura che gli altri possano scoprire quanto si sentano poco amabili. Si nascondono dietro i propri ruoli con comportamenti stereotipati, e vengono vissuti dagli altri come persone distanti, con cui è difficile parlare e lavorare.

Sommario

Le suddette caratteristiche indicano come l'autorealizzazione è stata definita con il POI. Le persone che nel POI hanno raggiunto il parametro dell'autorealizzazione davano la seguente descrizione di se stesse:

Ho un buon rapporto con il tempo e vivo essenzialmente nel presente.

Seguo la mia direzione interiore.

Ho una scala di valori che mi accomunano con le

I also can be spontaneous. I can let go without being compulsive.

I have a very high regard for myself but also realize that I am an imperfect being in an imperfect world. Perfection is a nice ideal, but it is OK if I make mistakes. It is OK if I take risks.

I tend to have a positive view of humanity realizing that there is a great deal of destructive and irrational behavior that people manifest, but behind that behavior is the essence of a core of humanness that is trying to express itself. I would rather see that essence even if that person is destructive and irrational in their activities.

I am able to resolve the conflicts that are inevitable in life. Yes, there are opposites, and yet I am able to pull these two together in some meaningful fashion. I wish to synthesize the positive aspects of opposing positions.

I know that I can get angry and irritated, and yet I don't have to attack another person either physically or symbolically. I can express my anger in an authentic manner without hostility. I realize that I can disidentify from this anger.

As a self-actualizing person I can have close, meaningful relationships, authentic relationships. I feel loved and am able to love others without demanding that they love me in return.

Research on the effects of psychosynthesis training

Does managerial psychosynthesis work? Can the methods of psychosynthesis facilitate the self-actualizing process in managers and increase their effectiveness. The following studies provide partial evidence that the answer to the above question is in the affirmative.

POI Study

In order to assess the effectiveness of psychosynthesis to facilitate the self-actualizing process, a study was conducted utilizing the Self-Actualizing Manager Workshop. The POI was administered to a sample of 56 MBA students enrolled in six classes. Upon the completion of the workshop the POI was administered again.

A repeated measures analysis of variance statistical technique was utilized to analyze the results. All of the measures on the POI showed significant changes between the before and after tests. □

(*) Ph. D., President of the International Association for Managerial and Organizational Psychosynthesis (IAMOP), 3308 Radcliffe Road, Thousand Oaks, CA 91360, U.S.A.

persone che si autorealizzano.

Sono flessibile sebbene io sappia realmente ciò che voglio.

Conosco i miei bisogni; conosco i miei sentimenti, non imbroglio me stesso.

So anche essere spontaneo. Mi so lasciare andare senza essere compulsivo.

Ho una grande stima di me stesso ma so anche di essere un essere imperfetto in un mondo imperfetto. La perfezione è un bell'ideale, ma non c'è niente di male se si fanno errori. Va bene assumersi dei rischi.

Tendenzialmente ho una visione positiva dell'umanità sapendo che esistono anche tante persone che manifestano comportamenti distruttivi e irrazionali, ma dietro questi comportamenti vi è l'essenza di un nucleo di umanità che cerca di esprimersi. Preferisco vedere questa essenza anche se quella persona è distruttiva e irrazionale nelle sue attività.

Sono capace di risolvere gli inevitabili conflitti della vita. È vero che esistono gli opposti, tuttavia sono in grado di ricomporli in un modo significativo. Desidero sintetizzare gli aspetti positivi degli opposti.

So che posso arrabbiarmi e irritarmi, tuttavia non è necessario aggredire gli altri né fisicamente né simbolicamente. Riesco ad esprimere la mia rabbia in modo autentico, senza ostilità. Capisco che posso disidentificarmi da questa rabbia.

Come persona che si autorealizza posso avere rapporti intimi, significativi ed autentici. Mi sento amato e sono capace di amare gli altri senza chiedere di essere riamato.

Ricerca sugli effetti della formazione psicosintetica

La psicosintesi può funzionare nella formazione dei manager? I metodi della psicosintesi possono facilitare il processo della loro autorealizzazione e migliorare le loro capacità?. La seguente ricerca fornisce delle prove parziali di una risposta affermativa a queste domande.

Ricerca POI

Per poter valutare l'efficacia della psicosintesi nel facilitare il processo di autorealizzazione, è stato fatto uno studio usando un Seminario di Autorealizzazione per Manager. Il POI è stato sottoposto a un campione di 56 studenti universitari che frequentavano sei classi diverse. Il POI è stato ripetuto alla fine del seminario.

È stata utilizzata una tecnica di varianza statistica per analizzare i risultati. Tutti i parametri del POI mostravano cambiamenti significativi dei risultati ottenuti nei test applicati prima e dopo il seminario. □