



I valori

Niente va bene al di fuori perché niente va bene dentro di noi (Matthieu Ricard).

Se la comprensione, la giustizia e la liberazione non possono nascere in noi, dove potranno farlo? (Jack Kornfield).

Le emozioni dell'intelligenza

Vorrei suggerire che uno dei principali risultati è lo spostamento che si allontana dallo “spiegare”, e perciò dall’attribuzione di colpe e va verso il tentativo di “comprendere”, e perciò di accettare l’incertezza inerente alla infinita complessità delle relazioni e dello sviluppo umani.

Donald Meltzer.

Il non fare uso dell’esperienza emotiva produce disastrosi effetti sullo sviluppo della personalità.

Wielfred Bion.

Nel legame di conoscenza (K), il gruppo aumenta per l’introduzione di persone o idee nuove. In $-K$ l’idea (o la persona) nuova è spogliata del suo valore ed a sua volta il gruppo si sente svalutato dalla nuova idea.

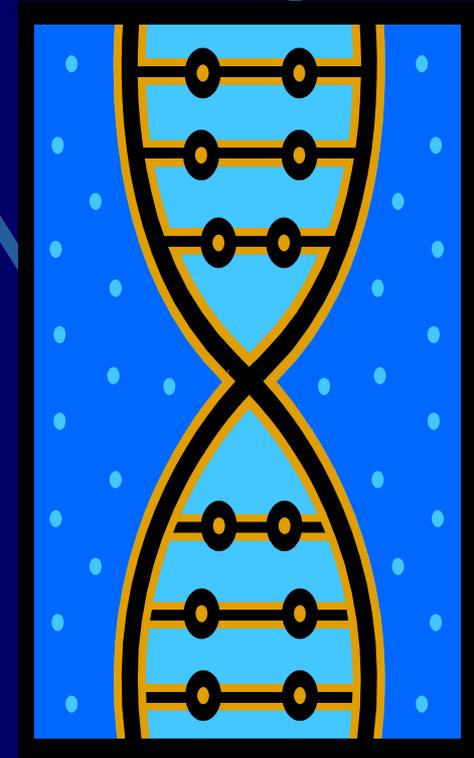
Wielfred Bion.

Sviluppo cognitivo ed emozioni

Se vuoi sviluppare l'intelligenza dell'organizzazione, lavora allo sviluppo delle emozioni positive nei gruppi di lavoro.

Se vuoi sviluppare emozioni positive nei gruppi, lavora allo sviluppo cognitivo dell'organizzazione.

Sviluppo cognitivo ed emozioni positive sono strettamente legati tra di loro dai processi di comunicazione, coinvolgimento e riflessione.



I modelli di riferimento

- Melanie Klein – 1946 – Note su alcuni meccanismi schizoidi.
- Wilfred Bion – Tavistock Clinic, 1961.
- Donald Meltzer e Martha Harris – 1977 – Modello psicanalitico dei rapporti tra individuo e comunità, O.E.C.D.



Le emozioni dell'intelligenza

| Tipo di organizzazione | Caratteristiche del gruppo | Verbalizzazioni |
|---------------------------------------|---|---|
| Banda narcisistica | <ul style="list-style-type: none"> ● Overconfidence. ● Aggressività e desiderio di accettazione. ● Difesa dei deboli. ● Sfruttamento di scappatoie. | <p>Abbiamo sempre fatto così...</p> <p>Non abbiamo nulla da imparare...</p> <p>Dobbiamo difendere i deboli del nostro gruppo...</p> |
| Gruppo di assunto di base (ab) | <ul style="list-style-type: none"> ● abAF = attacco e fuga ● abD = dipendenza | <p>State attenti a quelli là...</p> <p>Non prendete iniziative personali...</p> |
| Gruppo di lavoro | <ul style="list-style-type: none"> ● Centratura sui compiti e non sulle relazioni. | <p>Dialogo.</p> |

Come affrontare i valori

L'approccio normativo

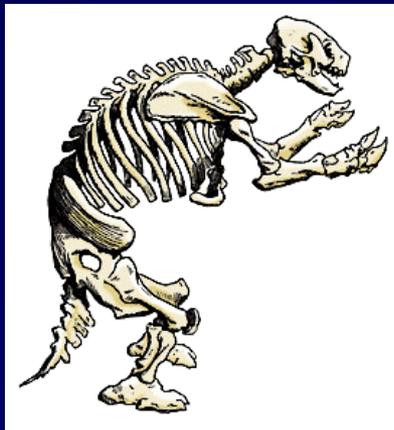
- Stabilisce codici deontologici.
- Fissa regole comportamentali per il singolo individuo.
- Deriva dalla scuola comportamentalistica.

L'approccio emozionale

- Regola le dinamiche sia individuali che di gruppo.
- Non fissa rigide regole comportamentali.
- Deriva da un approccio psicoanalitico.



L'effetto delle emozioni dell'intelligenza



Da così



A così

Valori positivi e metodo scientifico

- **Esiste un circolo virtuoso tra valori e metodo scientifico:**
 - I valori positivi rinforzano nel gruppo di lavoro l'adozione di un metodo scientifico.
 - L'applicazione di metodi scientifici consente l'esplicitazione di valori positivi.



I valori rinforzano le caratteristiche manageriali vincenti

Come è possibile conciliare i valori positivi con azioni volte all'efficienza, alla produttività e al contenimento dei costi?



I valori non si addicono ad aziende in Turn-around violento.
Importanti caratteristiche del management (Geoff Smith, 1995 – secondo 101 capitani d'industria):

- **Strategic thinking;**
- **Leadership;**
- **People development;**
- **Team development;**
- **Innovation;**
- **Positive culture.**

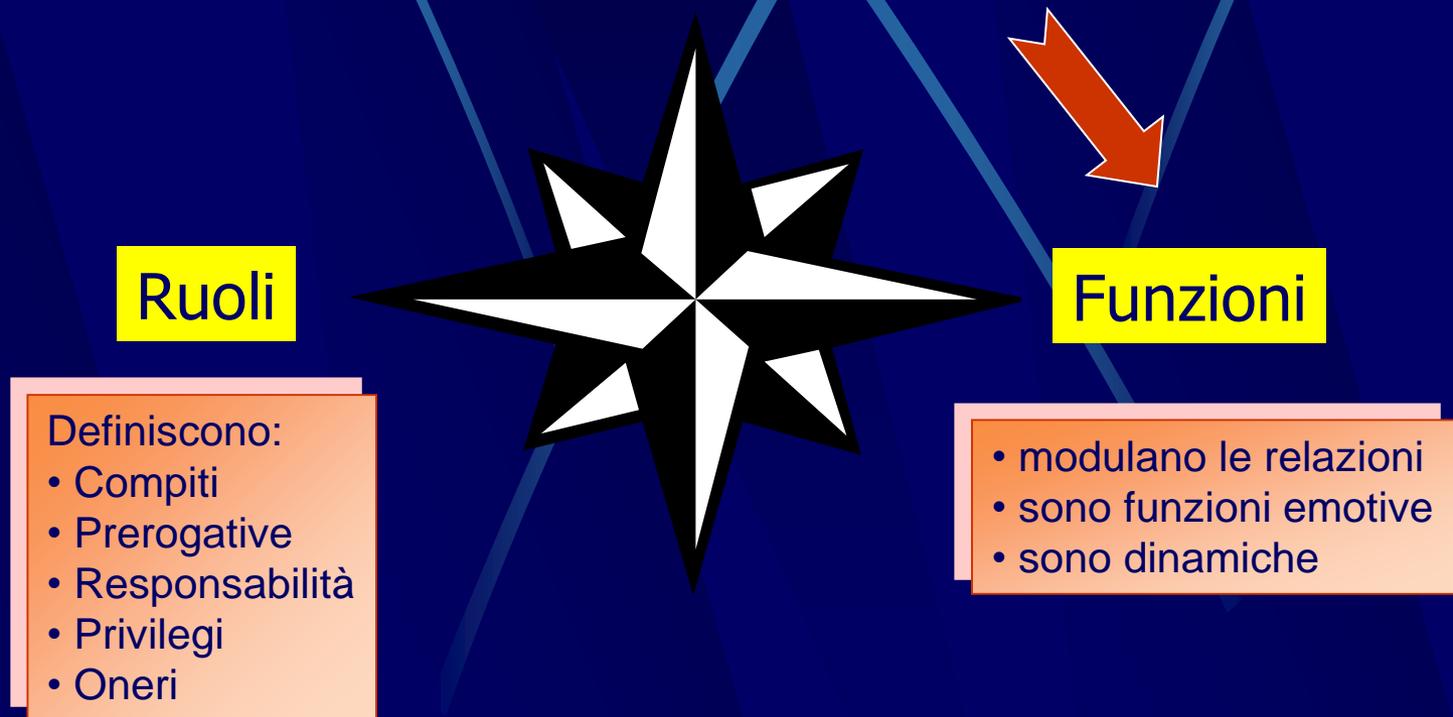
Caratteristiche di un efficace gruppo di lavoro

- Ha uno scopo comune perseguito da tutti.
- Vi è assenza di sottogruppi interni con legami rigidi, cioè esclusivi.
- E' capace di sviluppare e usare un metodo scientifico nella soluzione dei problemi.
- E' capace di comportamenti ed emozioni positive.
- E' capace di "apprendere dall'esperienza" (accogliere il nuovo), cioè è capace di conservare integrato se stesso senza essere rigido.



Cosa sono i valori?

I valori sono “emozioni” all’interno del gruppo



Le condizioni di un'esperienza significativa di management

- **Reverie:**

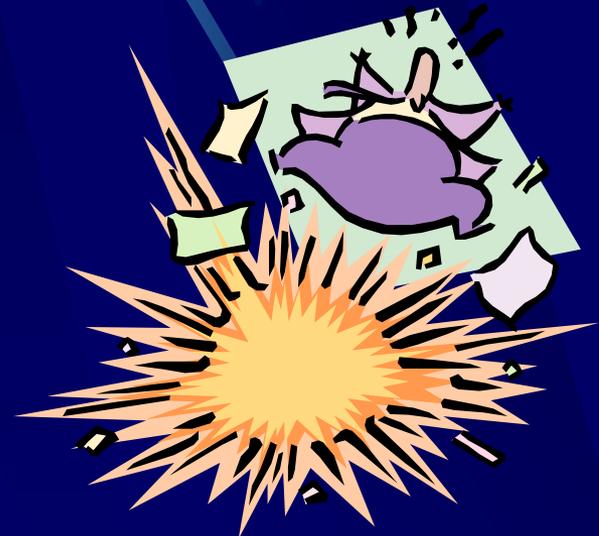
La capacità di percepire e comprendere le necessità delle persone e di farvi fronte. Si tratta della capacità positiva di fantasticare, del saper immaginare il miglioramento e di costituirsi come polo positivo e ricettivo delle necessità latenti.

- **Esperienza estetica:**

Il percepire che ciò che si sta facendo è bello e ha valore. Questa esperienza, emotivamente carica di significati, è un'esperienza estetica. E' la sensazione che quello che si sta facendo ha un significato ed è bello.

Apprendere dall'esperienza

- E' il risultato di un'esperienza emotiva.
- I dati caotici dell'esperienza vengono messi in ordine grazie al confronto con gli altri.
- Implica che si abbandoni la posizione di difesa/attacco e richiede di mettersi in discussione (posizione depressiva).
- E' un'esperienza estetica.



Contenitore e contenuto

- Un pensiero scaturisce quando ad una pre-concezione (un presupposto, un'attesa) viene fatta corrispondere una realizzazione.
- Pensare è il reciproco assimilarsi e adattarsi di contenitore e contenuto.
- Lo sviluppo congiunto e sinergico di contenitore e contenuto costituisce la base per apprendere dall'esperienza.

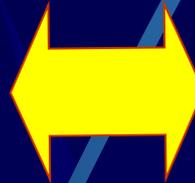
La possibilità di apprendere dipende dalla capacità di conservare il contenitore integrato senza renderlo rigido. Questa è la condizione psichica fondamentale dell'individuo che può conservare le proprie esperienze e conoscenze, ma essere anche a tempo stesso pronto a ricostruire le proprie trascorse esperienze in un modo che gli consenta **di recepire un'idea nuova.**

Contenitore e contenuto

Contenitore



Contenuto



Apprendere dall'esperienza

La possibilità di apprendere dall'esperienza dipende dalla relazione conviviale di:

● CONTENITORE:

- La capacità del contenitore di modificarsi,
- Di accogliere il nuovo senza andare in frantumi,
- Di mantenere se stesso senza essere rigido,
- Di sostituire l'emozione con un'altra emozione.

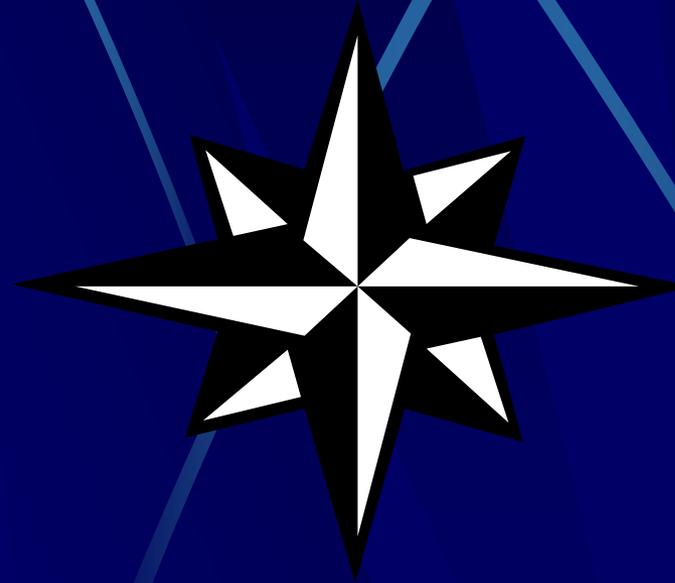
● CONTENUTO:

- La capacità del contenuto di tollerare il dubbio,
- La capacità di non usare i contenuti come munizioni.

I valori

Un vero nemico
è davvero raro.

Generare
amore



Diffondere
odio

Effetti del generare passione

- Aumenta il senso di sicurezza.
- Rafforza i comportamenti equilibrati.
- Migliora la capacità di fantasia creativa.
- Migliora la capacità di affrontare compiti difficili.
- Aumenta la dipendenza nel gruppo.
- Può indurre il gruppo a chiusura.



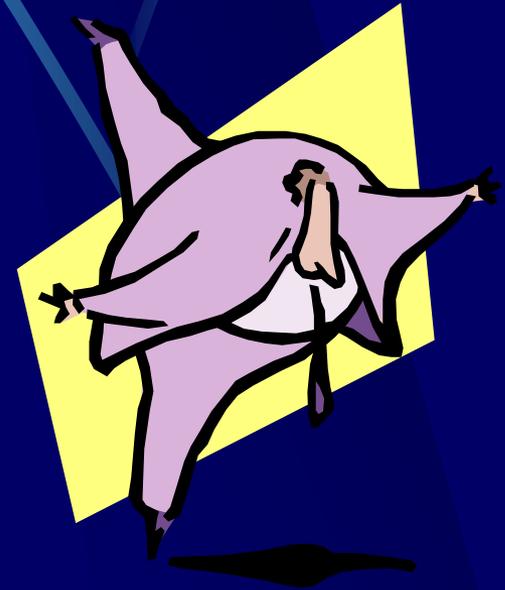
Effetti del diffondere odio

- Sono attaccati i legami del gruppo di lavoro.
- Si produce una banda senza ordine.
- Si sviluppano leader per tirannia.
- Vi è apprendimento rapido per sottomissione al capo.
- Si sviluppano comportamenti sleali.
- Si sviluppano diffidenza e chiusura nelle persone.
- Aumentano i comportamenti opportunistici: si esplicita solo quello che conviene dire.
- Si riduce la capacità del gruppo di produrre e di creare.



Come sviluppare la passione per le persone e il compito

- Avere rispetto delle persone e comportarsi lealmente.
- Essere onesti.
- Tenere conto degli interessi delle persone.
- Scegliere persone aperte e flessibili.
- Facilitare l'espressione dei potenziali delle persone.
- Facilitare il dialogo maturo tra le persone.
- Attenuare i contrasti.
- Esplicitare il valore della passione per il compito e per le persone come requisito fondamentale del gruppo.



I valori

Generare
amore

Sostenere
la speranza

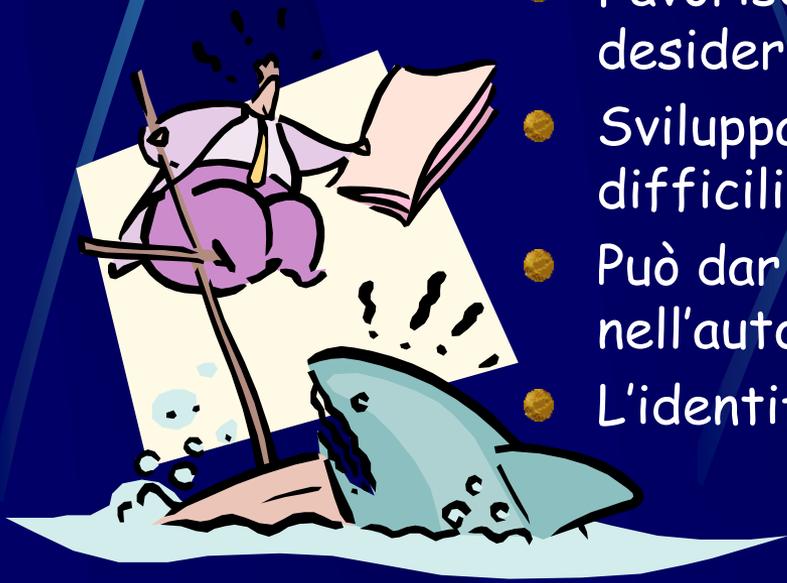
*Che nessuno sia triste,
nocivo, malato, spaventato,
disprezzato, angosciato.
(Shantideva).*

Seminare la
disperazione

Diffondere
odio

Effetti del sostenere la speranza

- Equilibra le forze costruttive e distruttive.
- Incoraggia le aspirazioni.
- Favorisce la disponibilità a rischiare.
- Favorisce l'aumento di conoscenza e il desiderio di apprendere nuove abilità.
- Sviluppa le capacità di affrontare compiti difficili.
- Può dar luogo alla simulazione maniacale nell'autocompiacimento.
- L'identificazione proiettiva viene attivata.



Effetti del seminare la disperazione

- Scoraggia l'apprendimento dall'esperienza.
- Vi è abbandono del campo e del compito.
- Sono incoraggiati atteggiamenti del tipo "raccattare prima della catastrofe".
- Sviluppa meccanismi di apprendimento ossessivi.
- Vi è apprendimento delle abilità irrilevanti e acquisizione di conoscenze deliranti.
- Si instaura un rapporto parassitario con il gruppo ("stiamo insieme per salvarci").
- Si instaurano rapporti distruttivi con il gruppo.
- Il gruppo adotta la strategia della "ritirata" e lavora in assunto di base.



Come sviluppare la speranza



- Lavorare al futuro e al raggiungimento degli obiettivi.
- Ridurre l'attenzione verso il passato e gli errori.
- Permettere e sollecitare l'assunzione del rischio.
- Fare leva sui risultati positivi già acquisiti.
- Riconoscere e sostenere gli sforzi di miglioramento.
- Sdrammatizzare le difficoltà e gli insuccessi.
- Scoraggiare la sovrastima di sé.
- Educare alla produzione di visioni imprenditoriali.
- Esplicitare la speranza e l'ottimismo come valori per l'assunzione del rischio.

I valori



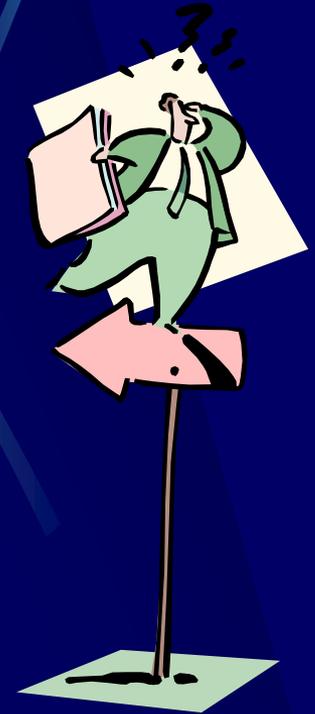
Effetti del pensare

- Aumenta la capacità del gruppo di produrre visioni imprenditoriali.
- Aumenta la gamma di strategie comportamentali di fronte ai problemi.
- Si accetta di imparare dagli altri.
- Aumenta la significanza del lavoro prodotto.
- Aumenta la significanza transferale del componente che pensa.
- Il futuro è affrontato con minori ansie.
- Le persone sono maggiormente centrate sul compito e sulle competenze, meno sui ruoli.
- Dà luogo ad usurpazione dello stato parentale.
- E' delegabile ad esterni e a professionisti.



Effetti della produzione di menzogne e confusione

- L'organizzazione viene minacciata alle sue radici.
- Aumento dell'incertezza.
- Aumento del cinismo.
- Impatto distruttivo sull'impulso ad apprendere.
- Distruzione del team.
- Emergono tendenze asociali e antisociali.



Come sviluppare il pensiero

- Facilitare lo scambio di conoscenze tra le persone.
- Sollecitare il confronto diretto e disinteressato.
- Costruire gruppi non omogenei.
- Lavorare centrando l'attenzione sul compito e sul progresso comune, e non sulla relazione tra le persone.
- Facilitare lo scambio rapido di informazioni e la trasparenza.
- Sollecitare nei gruppi di lavoro il contributo di pensiero tra i partecipanti.
- Essere pronti ad accogliere nuove ed inaspettate idee e a modificare le strategie.
- Formare ad essere creativi.
- Formare al metodo scientifico.
- Esplicitare il pensiero come contributo desiderato dalle persone.
- Riconoscere e valorizzare le nuove idee.



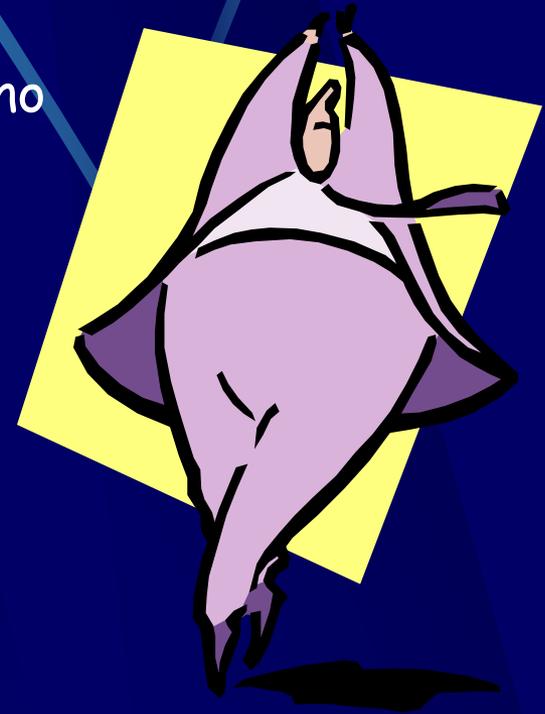
I valori

Il nostro cuore può diventare forte
laddove si è infranto
(Jack Kornfield).



Effetti del contenere la sofferenza

- Rafforza la posizione di leader.
- E' una funzione dei genitori.
- E' pre-condizione per l'apprendimento dall'esperienza.
- Attenua le forze frammentatrici all'interno del gruppo.
- Limita la depressione persecutoria e la caccia al colpevole.
- Limita l'irritabilità delle persone.
- Limita i comportamenti del raccattare, rubare e del "ciascuno per sé".
- Limita la fragilità del gruppo di fronte a compiti difficili.



Effetti dell'emanare ansia persecutoria

- Aumenta il senso di inadeguatezza del gruppo di fronte al compito e funziona da forza frammentatrice.
- La funzione leader è minacciata dal panico incipiente e dal senso di catastrofe.
- Paralisi della funzione di apprendimento e di assunzione di rischio imprenditoriale.
- Produce comportamenti borderline, con depressione persecutoria e irritabilità in aumento.
- Produce "capri espiatori", facilitando la formazione di bande "attacco-fuga".
- Qualsiasi membro con senso di terrore funziona da focolaio.
- Vengono incoraggiati i comportamenti del "raccattare", "rubare", e del "ciascuno per sé".
- Vengono attivati processi adesivi in un contesto di fragilità sociale.
- Si sviluppa mimesi e identificazione adesiva.



Come contenere la sofferenza

- Fare leva sulle capacità acquisite.
- Mettere in evidenza sia i fatti negativi che quelli positivi.
- Prevedere ed esplicitare le difficoltà del percorso.
- Sviluppare la sintonia del gruppo di lavoro.
- Sviluppare la capacità di mutuo soccorso.
- Attenuare la tensione in periodi di stress.
- Riconoscere gli sforzi.
- Usare un approccio informale alle persone.
- Esplicitare il valore del contenimento della sofferenza come elemento di leadership.



Le emozioni dell'intelligenza

Fine della puntata

